

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



---

**CLIMA LABORAL Y NIVEL DE SERVICIO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN – UNHEVAL 2017**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN EDUCACIÓN  
MENCION: GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

**AUTOR:**

**ROSA ESTEBAN JURADO**

**ASESOR:**

**Mg. SEBASTIAN CAMPOS MEZA**

**HUÁNUCO - PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A mi hija, familiares, profesores, amigos y a la sociedad, sobre todo para quienes tienen la noción de seguir aportando a esta presente investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

Al personal de la Facultad de Ciencias de la Educación por participar en la recolección de información.

A los docentes de la Escuela de Postgrado de la Hermilio Valdizán, por haberme brindado sus conocimientos.

A mi asesor Mg. Sebastián campos Meza por los aportes y sus sugerencias.

A mi hija y familiares que dieron motivación para culminar la presente investigación.

## RESUMEN

El problema que da oriente a esta investigación es determinar ¿cuál es el nivel de relación entre el clima laboral y el nivel de servicio en la Facultad de Ciencias de la Educación?, cuyo objetivo general del trabajo fue determinar el nivel de relación entre el clima laboral y el nivel de servicio que se brinda a los usuarios en la Facultad de Ciencias de la Educación. Siendo la hipótesis: El clima laboral tiene relación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación. La metodología de estudio, que se utilizó es el método científico y como método específico el descriptivo con un diseño descriptivo correlacional, y una muestra de 77 personas y 77 usuarios para evaluar el nivel servicios. Los resultados obtenidos fueron favorables ya que se llega a la conclusión que se tiene entre clima laboral y nivel de servicio una correlación moderada ( $r = 0,714$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que el clima laboral tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

### **PALABRAS CLAVES:**

Clima laboral, calidad de servicio.

## SUMMARY

The problem that leads east to this investigation is to determine what is the level of relation between the labor climate and the level of service in the Faculty of Sciences of the Education, whose general objective of the work was to determine the level of relation between the climate employment and the level of service provided to users in the Faculty of Educational Sciences. Being the hypothesis: The work climate has a significant relationship with the level of service provided in the Faculty of Education Sciences. The study methodology, which was used is the scientific method and as a specific method the descriptive one with a descriptive correlational design, and a sample of 77 people and 77 users to evaluate the level of services. The results obtained were favorable since it is concluded that there is a moderate ( $r = 0.714$ ) and significant ( $p = 0.000$ ) correlation between work climate and service level, so the null hypothesis is rejected and it is confirmed that The work climate has a significant association with the level of service provided in the Faculty of Education.

### **KEYWORDS:**

Work climate, quality of service.

## INTRODUCCIÓN

La relación organización – trabajador – conformidad del usuario, conforman un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro. En la Facultad de Ciencias de la Educación como parte del aparato estatal y encargada de gestionar el desarrollo educativo de docentes en formación, es una institución donde la relación aludida necesita estudiarse por cuanto sus acciones son financiadas con recursos del estado, sus trabajadores están para el servicio al público y el desarrollo de la población siendo esta un objetivo final. Se sabe que los trabajadores de la Facultad de Ciencias de la Educación cuentan con prestaciones y prerrogativas diferentes a los que ofrecen las organizaciones privadas, tales como condiciones de equipamiento, infraestructura, horarios de trabajo, periodo vacacional, pago de estímulos fijos, entre otras, todas en comparación con las del sector privado en lógica ventaja o desventaja relativa. Con este estudio se pretende conocer si estas prerrogativas aludidas son suficientes para que los trabajadores de la Facultad de Ciencias de la Educación se sientan satisfechos con el puesto de trabajo que ostentan, las actividades que realizan y cómo los usuarios valoran este desempeño.

La investigación denominada: Clima laboral y nivel de servicio en la Facultad de Ciencias de la Educación, se centra en determinar el nivel de relación entre el clima laboral y el nivel de servicio que se brinda a los usuarios en la Facultad de Ciencias de la Educación.

En el capítulo I titulado EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN se trató todo lo referente al problema de investigación, teniendo en cuenta la descripción y formulación del

mismo, así como también los objetivos de la investigación, las hipótesis y sus variables, justificación e importancia, la viabilidad y limitaciones.

En el II capítulo denominado MARCO TEÓRICO, considerando los antecedentes, las bases teóricas (en la que se desarrolla todo lo necesario para comprender la importancia y alcance de la investigación), también se desarrolla lo referente a las definiciones conceptuales y las bases epistémicas.

En el III capítulo denominado MARCO METODOLÓGICO se aborda lo que concierne al tipo y nivel de investigación, método, diseño, población y muestra, instrumentos, las técnicas de recolección, procesamiento y presentación de datos.

En el IV capítulo se presentan los RESULTADOS, donde se muestran los resultados obtenidos al aplicar las encuestas, como también los resultados de aplicar la prueba de hipótesis.

En el V capítulo se realiza la discusión de los resultados de la investigación.

También se incluyen las conclusiones, bibliografía utilizada y anexos.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
SUMMARY	vi
INTRODUCCIÓN	vii
ÍNDICE	ix

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema	12
1.2 Formulación del problema	14
1.2.1 Problema general	14
1.2.2 Problemas específicos	14
1.3 Objetivo	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivo específico	15
1.4 Hipótesis	16
1.4.1 Hipótesis general	16
1.4.2 Hipótesis específicos	16
1.5 Sistema de variables	16
1.5.1 Variable 1	16
1.5.2 Variable 2	16
1.5.3 Operacionalización de variables	17
1.6 Justificación e importancia	18
1.7 Viabilidad	18
1.8 Limitaciones	19

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes	20
2.2 Bases teóricas	22
2.2.1 Clima laboral	22



2.2.2 Nivel de servicio	34
2.3 Definiciones conceptuales	37
2.4 Bases epistémicos	38
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo de investigación	44
3.2 Diseño y esquema de investigación	44
3.3 Población y muestra	44
3.3.1 Población	44
3.3.2 Muestra	45
3.4 Instrumentos de recolección de datos	45
3.4.1 Descripción del cuestionario	45
3.5 Técnicas de recolección de datos	46
3.5.1 Técnicas para la colecta de datos	46
3.5.2 Técnicas para el procesamiento de datos	46
3.5.3 Técnicas para el análisis e interpretación de datos	47
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADO</b>	
4.1 Descripción de variable clima laboral	48
4.2 Descripción de variable nivel de servicio	53
4.3 Prueba de hipótesis	56
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	
5.1 Contrastación de los resultados de trabajo de campo con los referentes bibliográficos	61
5.2 Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis	63
5.3 Aporte científico	63
<b>CONCLUSIONES</b>	64
<b>SUGERENCIAS</b>	66
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	67

**ANEXOS**

Anexo 1: Instrumentos para la recopilación de datos

Anexo 2: Matriz de consistencia

Anexo 3: Base de datos

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

Desde los años setenta en América Latina y en el mundo se ha impuesto la expresión nivel de servicio como un indicador de desempeño de las organizaciones. Los estudiosos de las relaciones humanas han hecho hincapié en la importancia del individuo como el recurso más importante dentro de la organización y han puesto el acento en las relaciones interpersonales, las comunicaciones y el don de mando como manera de mejorar la calidad de los productos y servicios. De esta interrelación derivan, inevitablemente preguntas como ¿Por qué algunos empleados trabajan están más satisfechos que otros con el trabajo que están realizando? ¿Cómo es que esta situación repercute en la performance de la institución y su posicionamiento? En este simple correlato advertimos dependencia entre clima laboral y nivel de servicio.

Los trabajadores son pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y de esta interacción depende que su paso por ellas sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable. De tal manera que la relación organización – trabajador – conformidad del usuario, conforman un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

En Huánuco, como en otros departamentos del Perú, la Facultad de Ciencias de la Educación como parte del aparato estatal y encargada de gestionar el desarrollo, es una institución donde la relación aludida necesita estudiarse por cuanto sus

operaciones son financiadas con recursos del estado, sus trabajadores se hacen llamar servidores públicos y el desarrollo o bienestar de la población es un imperativo como objetivo y meta final. En organizaciones como la aludida, el fenómeno denominado burocracia es inminente, en ella algunos directivos creen que es una estricta división del trabajo, el apego a reglas y reglamentos formales, la aplicación impersonal de reglas y controles que limitan la creatividad y flexibilidad del individuo para responder a los cambios dinámicos y complejos que se dan en el mercado laboral; y que en casos extremos crea un status quo que coloca al usuario de la institución en una posición de desventaja ante la sobredimensionada posición del directivo o servidor público. Por supuesto que esta apreciación es casi general y empírica pero corroborable a partir de investigaciones como la que se va a plantear.

Se sabe que los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias de la Educación cuentan con prestaciones y prerrogativas diferentes a los que ofrecen las organizaciones privadas, tales como condiciones de equipamiento, infraestructura, horarios de trabajo, periodo vacacional de quince y treinta días por año; licencias con goce y sin goce por periodos que van de un mes hasta un año; pago de estímulos fijos que no están afectos a descuentos de ley, escolaridad y aguinaldo por fiestas patrias y navidad, entre otras, todas en comparación con las del sector privado en lógica ventaja o desventaja relativa. Con este estudio se pretende conocer si estas prerrogativas aludidas son suficientes para que los trabajadores de la Facultad de Ciencias de la Educación se sientan satisfechos con el puesto de trabajo que ostentan, las actividades que realizan y cómo los usuarios valoran este desempeño.

Así, a pesar de la importancia que reviste el conocer los niveles de satisfacción laboral y los niveles de servicio que se brindan en las instituciones públicas, esta actividad no se lleva a cabo como una práctica periódica y permanente, ni menos es parte de una política institucional. No se conoce, de manera formal, los niveles de satisfacción del trabajador, ni menos su desempeño cuantificado por el usuario, en sus 50 años de existencia, motivo por el cual esta investigación tiene como objetivo conocer si son suficientes las condiciones actuales para que sus colaboradores se sientan satisfechos en sus trabajo y consecuentemente la forma en que esta situación repercute en la atención al público.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Qué relación existe entre el clima laboral y el nivel de servicio en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Existe relación entre las aspiraciones económicas y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017?
- ¿Existe relación entre las expectativas en el puesto de trabajo y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017?
- ¿Existe relación entre el reconocimiento personal y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017?
- ¿Existe relación entre las relaciones interpersonales en el trabajo y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017?

- ¿Existe relación entre la dotación física del puesto de trabajo y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar si hay relación entre el clima laboral y el nivel de servicio que se brinda a los usuarios en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar si existe relación entre las aspiraciones económicas y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.
- Evaluar si existe relación entre las expectativas en el puesto de trabajo y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.
- Evaluar si existe relación entre el reconocimiento personal y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.
- Evaluar si existe relación entre las relaciones interpersonales en el trabajo y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.
- Evaluar si existe relación entre la dotación física del puesto de trabajo y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.

## **1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **14.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Existe relación entre el clima laboral y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.

### **1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- Existe relación entre las aspiraciones económicas y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.
- Existe relación entre las expectativas en el puesto de trabajo y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.
- Existe relación entre el reconocimiento personal y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.
- Existe relación entre las relaciones interpersonales en el trabajo y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.
- Existe relación entre la dotación física del puesto de trabajo y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación – UNHEVAL 2017.

## **1.5 SISTEMA DE VARIABLES**

### **1.5.1 VARIABLE 1**

Clima laboral

### **1.5.2 VARIABLE 2**

Nivel de servicio

### 1.5.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores
V1 Clima laboral	Aspiraciones económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel actual de su remuneración lo considera</li> <li>• Alguna remuneración adicional a su sueldo usted lo considera</li> </ul>
	Expectativa personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación entre su formación profesional y el cargo que ocupa es</li> <li>• Las labores que desarrolla en el puesto que ocupa son las esperadas</li> <li>• Las expectativas de promocionarse a partir de su puesto son</li> </ul>
	Reconocimiento personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su opinión sobre el sistema de incentivos laborales en la institución</li> <li>• El sistema de incentivos laborales se cumple a cabalidad</li> </ul>
	Dotación física del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su opinión acerca de las condiciones generales de su oficina</li> <li>• Su opinión acerca del mobiliario existente en su oficina</li> <li>• Su opinión acerca del equipamiento informático en su oficina</li> </ul>
	Relaciones interpersonales en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre sus relaciones de trabajo con su jefe inmediato</li> <li>• Sobre sus relaciones de trabajo con sus compañeros de oficina</li> </ul>
V2 Nivel de servicio	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo califica usted el tiempo de espera antes de ser atendido?</li> <li>• ¿Cuántas veces vino por el trámite que está realizando/realizó?</li> </ul>
	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con esta visita termina su trámite</li> <li>• En términos generales, ¿Cómo calificaría el servicio que recibió?</li> <li>• ¿Cómo calificaría la orientación u otro material que le brindaron?</li> </ul>
	Trato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo calificaría la presentación del personal que lo atendió?</li> <li>• ¿Cómo calificaría la predisposición del personal para ayudarlo?</li> <li>• ¿Sobre el nivel de conocimiento del trabajador que lo atendió?</li> </ul>
	Zona de contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo califica el nivel de iluminación del ambiente a donde acudió?</li> <li>• ¿Sobre el mobiliario existente en dicho ambiente?</li> <li>• ¿Sobre el nivel hacinamiento en dicho ambiente?</li> <li>• ¿Sobre el nivel hacinamiento en dicho ambiente?</li> </ul>



## 1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

**Justificación práctica:** El trabajo se desarrolló en campo real de actividades con interacción de personas, donde existen determinantes que condicionan desempeño y nivel de servicio.

**Valor teórico:** Si bien puede inferirse a priori que las instituciones públicas actúan pensando en el bien común o la satisfacción de sus usuarios, sin embargo hasta hoy no se ha investigado ni menos sistematizado en el medio este asunto. Los resultados podrían generalizarse e incorporarse al conocimiento del contexto de otras instituciones públicas en esta parte del país.

**Utilidad metodológica:** Al enmarcarse el trabajo en el contexto de la investigación científica, los procedimientos y estrategias adoptados para llegar a los objetivos podrán ser adoptados posteriormente como referentes de futuras investigaciones. Así, la importancia de la investigación radica en que se va a indagar en una institución que gestiona y administra los intereses del estado y el desarrollo de la formación de educadores para el pueblo; se va a llenar un vacío cognitivo focalizado, referido al clima laboral y nivel de servicio, cuyos resultados puede ayudar a perfilar y focalizar a instituciones e investigadores en temas relacionados.

## 1.7 VIABILIDAD

La investigación propuesta fue posible dado que se tuvo acceso a las fuentes de información tanto de los trabajadores y alumnos usuarios.

## **1.8 LIMITACIONES**

En esta etapa de la investigación se presume de algunas restricciones que son posibles de enfrentar durante el desarrollo de la investigación. En principio, se consideran las reservas potenciales de algunos trabajadores para contestar de manera desinhibida el cuestionario, al considerar que las preguntas del cuestionario se vayan a tratar en forma personalizada o que simplemente resultados deficitarios para la institución, afecte de alguna manera el puesto laboral. La estructura de la encuesta está orientada a minimizar esta limitación, la misma que comienza desde un adecuado protocolo y capacitación de los colaboradores en el trabajo de campo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

##### **Antecedente de orden internacional**

Gonzales (2001), en su libro “Satisfacción y Motivación en el trabajo” realiza un estudio sobre el trabajo diario en España, el grado de satisfacción y motivación que pueda experimentar cada uno de los que se dedican a la producción diaria. Busca potenciar y enriquecer la vida en el trabajo. Así mismo encontrar una relación consistente entre la satisfacción en el trabajo y la satisfacción en la vida.

##### **Antecedente de orden nacional**

Atalaya (1995), realiza un estudio sobre Satisfacción Académico Administrativo en estudiantes de Post Grado en la Universidad Mayor de San Marcos, llegando a la siguiente conclusión: La Maestría en Administración de la UNMSM goza de un nivel de satisfacción de sus alumnos que se puede calificar de bueno en líneas generales, Añade, en las recomendaciones posteriores se sugiere algunas acciones para mejorar el nivel de satisfacción obtenido.

Del Castillo y Yamada (2008) en Responsabilidad Social y Buen Clima Laboral refieren que diversas investigaciones han sido realizadas en el afán de identificar cuáles son aquellas capacidades que hoy en día contribuyen mejor al logro de la competitividad de las empresas, es decir, aquellas que son consideradas “las mejores prácticas” en empresas de éxito sostenido. En esta línea, presentan el siguiente listado aludiendo a Ulrich y Smallwood:

Talento – saber atraer, motivar y retener al talento.

Rapidez – saber ejecutar cambios en forma oportuna.

Mentalidad compartida e identidad de marca – lograr que los colaboradores y los clientes tengan imágenes y experiencias positivas y consistentes de la organización.

Responsabilización – saber obtener de los trabajadores altos desempeños al asumir sus responsabilidades.

Colaboración – saber trabajar cruzando las fronteras organizacionales con el objetivo de lograr eficiencia y apalancamiento entre áreas y entre empresas.

Aprendizaje – saber generar y generalizar las ideas que han logrado impacto positivo en el área o empresa en donde hayan sido aplicadas.

Liderazgo – saber instaurar líderes por toda la organización.

Conexión con el cliente – saber construir relaciones duraderas y de confianza con clientes identificados que generan mayor valor para la compañía.

Cohesión estratégica – articular y compartir el enfoque estratégico de la firma.

Innovación – desarrollar nuevos contenidos y procesos más efectivos en la oferta al cliente.

Eficiencia – saber gestionar los costos.

Los mismos autores dan cuenta que Backus es un modelo de organización que logra un promedio de *85% de satisfacción en su clima laboral* y con una vocación importante por la capacitación continua de su gente. Los frutos de este enfoque son el logro de niveles de productividad que pueden ser ubicados entre los más altos del mundo y una rentabilidad elevada: Backus se ubica como la quinta operación más rentable de SAB Miller en todo el mundo.

### **Antecedente de orden local**

Acosta (2011), como práctica pre profesional en la E. A. P. Ingeniería Industrial ha realizado un estudio de satisfacción del cliente interno (trabajadores) y del cliente externo en la Cooperativa San Francisco de la ciudad de Huánuco. Como parte operacional, sin perjuicio de los resultados, se destaca la aplicación de encuestas para medir el grado de satisfacción en las diversas jefaturas, y la percepción de satisfacción de los usuarios, llamados socios en el informe. Los resultados se semaforizan en una escala de 01 a 04, donde los resultados o promedios entre 1.0 y 2.5 inducen a mejorar las prácticas en la obtención del servicio; entre 2.5 y 3.0 induce a reforzar las prácticas y a partir de 3.0, se califica como aceptable.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. CLIMA LABORAL**

#### **Clima laboral**

Es conocido en el mundo académico, empresarial e institucional que la expresión ***clima laboral*** comprende todo un conjunto de condiciones, situaciones, circunstancias, entornos, medios, contextos, dotaciones, etc, donde tienen lugar las actividades inherentes a la creación de productos (bien o servicio) y que las teorías empresariales e institucionales, reconocen que consciente o inconscientemente éstos condicionan los rendimientos del trabajador y por lo tanto se traduce en la calidad del producto que ofrece la empresa o institución. Para el caso de bienes se refiere a grados de conformidad con el diseño o funcionabilidad en uso; mientras que para el caso de servicios que proveen

muchas instituciones, se reflejan en una percepción de satisfacción con los requerimientos o lo que se espera de ellas, cuando acuden los usuarios.

El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Refiriéndose al clima laboral, Heller (2006) sostiene que los siguientes son aspectos a tener en cuenta: seguridad laboral, escalas de salarios, territorios o áreas de influencia, garantías de independencia, selección o promoción, poder en el ámbito del trabajo.

En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo. Un tema importante en la medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estar satisfecho no asegura que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si te encuentras motivado es un signo de que estás satisfecho. La

satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de solo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.

### **Aspecto económico del clima laboral**

En cuanto a la compensación, el salario por capacidades se ha ido introduciendo paulatinamente en los sistemas de alto compromiso, implantando en la empresa la norma de reciprocidad. Según este método, los empleados no cobran tradicionalmente de acuerdo con el puesto, la antigüedad o los méritos individuales, sino según el número de tareas o habilidades que controlen. La evaluación, por su parte, no sólo tiene como objetivo el control (obtener información sobre el rendimiento para tomar decisiones en materia salarial, destinos, promociones, etc.), sino también el desarrollo; ayudar al empleado a mejorar su rendimiento. Bonache (2014)

McShane y Von Glinow (2010) refiriéndose a buenas prácticas en políticas retributivas, sostienen que se pueden aplicar muchas políticas de motivación a los empleados, pero los estudiosos del comportamiento humano saben que las personas satisfacen la mayoría de sus necesidades con dinero. No es de extrañar pues que el método de motivación más utilizado en nuestra sociedad sea el dinero.

Cada vez es más común ver en empresas principalmente sistemas de remuneración basados en una parte fija, para dar seguridad al empleado, pero

complementados en gran medida por una remuneración variable y unos beneficios sociales adicionales.

Del Castillo y Yamada (2008) refiriendo a la política salarial, retribución económica o política de compensación de la empresa Nextel Perú (en relación al clima laboral y nivel de servicio), manifiestan que la empresa privilegia el pago sobre el mercado en los niveles jerárquicos más altos de la organización (a partir de niveles jefaturales) para evitar la rotación de personal clave a nivel gerencial. En los niveles siguientes se remunera en función al promedio del mercado, sin destacar necesariamente por ofrecer beneficios muy diferentes a los que ofrecen otras empresas en el mercado. No obstante lo anterior, un beneficio muy propio de la empresa es el acceso que se da a los 1,200 trabajadores a un aparato celular que se utiliza para su vida laboral y personal. Esta facilidad es complementada con la oferta de equipos a sus familiares cercanos con tarifas muy descontadas que, al extenderse al entorno próximo de la persona, le genera ahorros significativos.

Si bien el sistema de compensaciones salariales no es un factor especialmente diferenciador en el caso de Nextel Perú, sí lo es su *excelente clima laboral*. Esto se evidencia en el buen ánimo que se percibe en sus trabajadores al ir a trabajar, lo que resulta clave en una actividad centrada en la oferta de un buen servicio al cliente.

La teoría de segmentación sostiene que los salarios se determinan mediante reglas y procedimientos diferentes a los mecanismos de mercado, los salarios corresponden a los puestos de trabajo y no a los trabajadores como sostienen autores neoclásicos como Thurow, para quien los salarios están basados en las características de los puestos de trabajo y los trabajadores adquieren las



habilidades necesarias informalmente a través del aprendizaje en el trabajo. El problema para los empleadores es elegir y entrenar a los trabajadores para generar la productividad deseada con la menor inversión en entrenamiento, afirma Espino (2001)

Bendezú (1999) en relación a la remuneración del empleado público y con trascendencia hasta la fecha, sostiene que aunque los sueldos y salarios resultan deficitarios, el Gobierno Central intenta superar la recesión económica para procurar una mayor remuneración, estabilidad ocupacional y mejores condiciones de servicio a los dependientes estatales, cuyos ingresos pecuniarios resultan insuficientes para solventar con cierto desahogo la canasta familiar.

Sin duda, la abismal diferencia entre el escaso personal directivo y el excesivo contingente laboral subordinado imposibilita por ahora atender tan justas demandas de incrementos salariales y otras asignaciones dinerarias en favor de esta gran mayoría.

### **Expectativas que condicionan el clima laboral**

Modificar el comportamiento de las personas es fundamental para cambiar la cultura de una organización y ello podría lograrse aplicando el término americano *Work - Out*<sup>1</sup>, *trabajo fuera del trabajo*, con la finalidad de romper rutinas orientado a crear atmósferas de confianza; delegar responsabilidades; eliminar trabajo, tiempo y costos perdidos; establecer una nueva cultura corporativa de colaboración e intercambio, Heller (2006) refiriendo los aportes de Jack Welch<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ejercicios grupales para lograr competencias

<sup>2</sup> Ícono corporativo que creó la compañía más valiosa del mundo: General Electric

Este ejercicio extra laboral debe deberá estar a cargo de un directivo y su efecto esperado se da en la renovación de expectativas del trabajador.

El proceso de la gestión del rendimiento acabará siendo una pérdida de tiempo si los objetivos del empleado y las responsabilidades del puesto no están directamente vinculados a los objetivos y a la misión del departamento, unidad de trabajo y empresa. El motivo es que los trabajadores además de hacer las cosas bien han de hacer las cosas correctas.

¿Cómo alinear los objetivos del trabajador con los de la organización? Bacal (2010) nos indica que el mecanismo principal para conseguirlo es el proceso de planificación del rendimiento, determinar unos objetivos claros y distribuirlos entre las unidades de trabajo individuales de manera que cada una de ellas tenga un conjunto de objetivos que alcanzar. Estos objetivos de la unidad serán utilizados durante la fase de planificación del rendimiento para determinar los de cada empleado; es como un proceso en cascada y la razón de ello es que si cada empleado consigue sus objetivos, la unidad de trabajo conseguirá los suyos, lo cual ayudará a la organización a conseguir los suyos.

Héller (2006) en la biografía de Charles Handy<sup>3</sup> menciona que éste último sostuvo que las teorías de la motivación revelarían el verdadero propósito de la vida y la razón del ser humano. La motivación fue útil para comprender cómo se comportaban muchos individuos teniendo en cuenta quiénes eran, pero ¿cómo se creó ese “quién”? Handy llegó a la conclusión de que no habría un factor único que sirviera como respuesta, había varios factores involucrados, entre los cuales se da cuenta de:

---

<sup>3</sup> Estudioso del ámbito laboral

- El concepto del individuo acerca de sí mismo
- Su función en la organización
- El vínculo psicológico entre el individuo y los demás en la organización, y
- La propia percepción de la situación

Handy asevera que debemos llegar mucho más lejos para comprender las conductas y expectativas de las personas dentro de la organización y que observar las funciones de las personas dentro de la organización y la interacción entre ellas resulta ser un campo mucho más fértil.

McShane y Von Glinow (2010) explican la satisfacción en el trabajo según la evaluación que una persona hace de su puesto de trabajo y del ambiente laboral. Hasta donde nos gusta o disgusta nuestro trabajo y el ambiente en el que lo desarrollamos tiene un efecto importante en nuestra manera de actuar, e identifican cuatro maneras en que los empleados responden a la insatisfacción:

- La salida, se refiere a buscar otro empleo o a trasladarse a otro departamento
- La voz, incluye cualquier intento de cambiar la situación insatisfactoria en lugar de escapar de ella.
- La fidelidad, se aplica a los empleados que esperan pacientemente a que las condiciones cambien
- El desinterés, se refiere a reducir el esfuerzo laboral, prestar menos atención a la calidad, aumentar el ausentismo y las llegadas tardes

Frente a lo anterior la dirección o los jefes deberán preocuparse entonces por saber qué tan conformes están los trabajadores con el puesto asignado, aun cuando hayan postulado y ganado el puesto; indagar si las actividades que

desarrollan son los que explotan al máximo las capacidades del trabajador o le permiten extender sus capacidades; lo mismo que si por todo lo que realiza el trabajador tiene alguna esperanza o es posible de reconocimientos y por ello de una promoción al interior de la organización.

### **Reconocimientos a la fuerza laboral**

Todos sabemos que la gente trabaja mejor cuando tiene a) tiene unos claros objetivos, b) cree que puede conseguir esos objetivos, y c) sabe qué recibirá cuando consiga esos objetivos. Hay además otros factores implicados en la motivación de los empleados, pero esos tres de por sí son muy importantes. Bacal (2010).

Los incentivos son diferentes a las recompensas. Un incentivo se especifica con anterioridad; una recompensa se recibe después de hacer algo, sin especificarse con anterioridad. Para que un incentivo motive a un empleado, éste debe conocerlo con antelación. La especificación de incentivos debería formar parte del proceso de planificación del rendimiento. No cometer el error de suponer que los incentivos tienen que ser de gran valor. Sí, una bonificación económica puede mejorar la productividad, pero también pueden hacerlos otros incentivos de menor valor. Un curso de formación, una posible promoción, los pequeños incrementos salariales, o incluso una buena cena pueden ser incentivos muy válidos. De hecho, las bonificaciones salariales desmesuradas podrían llegar a tener un efecto negativo si no se implementan adecuadamente porque los empleados podrían competir entre sí por conseguir bonificaciones más elevadas.

Hay dos momentos críticos con respecto a los incentivos: su creación y la determinación de los criterios para recibirlos. La creación o determinación de los

incentivos forma parte de la planificación del rendimiento; determinar si se han conseguido los objetivos forma parte de la evaluación de la productividad. Al planificar los incentivos, negocie con cada uno de los trabajadores, y sea cual sea el criterio que negocie, asegúrese de que el empleado podrá alcanzarlo si trabaja duramente y rinde más de lo esperado. Si utiliza criterios que el empleado no puede conseguir, de poco servirán los incentivos; el salario paga el rendimiento normal y los incentivos son una recompensa por una mayor productividad.

No hay que premiar a las personas por el solo hecho de venir a trabajar. Otorgue incentivos excepcionales por un desempeño excepcional, y otorgue tantas recompensas psicológicas (celebraciones, felicitaciones, etc.) como reales (dinero y ascensos).

Bacal (2010) recomienda hacer que todos los empleados participen por igual en el proceso de gestión de la productividad, especialmente durante la planificación, las revisiones y resolución de problemas. Es esta manera estará aprovechando mejor la información disponible y además estará diciendo a los empleados que valora sus conocimientos e ideas. Esto es esencial si quiere que sus trabajadores se conviertan en participantes activos y entusiastas de la gestión del rendimiento. El compromiso también desarrolla el sentido de propiedad y de responsabilidad. Trate a sus empleados, especialmente a los más experimentados, como expertos en sus funciones hasta que demuestren lo contrario. Aunque no es necesario que se esté de acuerdo con todas sus ideas ni dispuesto a hacer algo con ellas, procurar no rechazar ninguna de antemano.

Todos necesitamos saber que la gente reconoce nuestro trabajo y nuestros éxitos, y los salarios no se lo hacen saber a los empleados. Si sus empleados

sienten que sus contribuciones no son reconocidas, no harán nada para ayudarle. Las formas más prácticas no tienen por qué costar un céntimo; fíjese por ejemplo cuando un empleado hace un buen trabajo y dígaselo. No limite el reconocimiento a un momento, lugar o situación. Puede hacerlo durante una comida, en una reunión del equipo o en las reuniones cara a cara. El reconocimiento no tiene límites, lo único importante es que sea sincero y preciso.

Tres pilares del reconocimiento al empleado:

- Explique lo bueno
- Observe a los empleados haciendo cosas buenas
- Ofrezca pequeñas recompensas a modo de reconocimiento

Por ejemplo, es posible instituir premios al mejor equipo y, dentro de éste, reconocer a los miembros que más y mejor han contribuido al éxito del grupo. La dirección de personal está llena de dilemas y la tarea directiva consiste muy frecuentemente en conciliar objetivos y grupos contrapuestos. Bonache (2014)

Por lo anterior, en el estudio del clima laboral será de trascendencia no sólo establecer un sistema de incentivos, sino cuánto de esto se hace realidad.

### **Dotación física en el trabajo**

Sin duda que la infraestructura y su equipamiento juegan un rol trascendente en la motivación del trabajador del sector público o del sector privado que deriva obviamente en la calidad del clima laboral.

Independientemente del tipo de actividad que se realiza, el mobiliario y el material de oficina juegan un papel muy importante en el entorno de la institución ya estos elementos se encuentran presentes en cualquier actividad del día a día, tanto en la actividad interna de la institución como en la relación con los clientes.

Es necesario planificar cada espacio para adaptarlo al trabajo que realizan y además, anticipar a futuras necesidades que puedan cubrir esos espacios. Por eso, es importante prestar atención a la funcionalidad que ofrece cada elemento del mobiliario y evaluar variables como la calidad, el precio o las especificaciones ergonómicas.

Diversos estudios han demostrado que el mobiliario de oficina ayuda a mejorar el ambiente de la oficina. Conceptos como la ergonomía o el confort son cada día más importantes y su aplicación al mobiliario de oficina, especialmente cuando hablemos de elementos como sillas y mesas, nos ayudará a mejorar la eficiencia laboral.

### **Relaciones interpersonales del trabajador**

Las buenas relaciones interpersonales entre trabajadores a nivel horizontal o departamental es el caldo de cultivo para un adecuado clima laboral, que supone deriva en un adecuado nivel de servicio al usuario, evita o minimiza conflictos entre los miembros de la organización y ayuda a solucionar con prontitud los problemas que hubieran. Es más, no debería existir diferencia en esta apreciación aun si se tratara de entidad pública o privada.

Casado y Prat (2010) manifiestan que para entender un conflicto hemos de contemplarlo en su contexto; no podemos aislarlo del marco general en que se producen las relaciones entre los miembros de su propio sistema, ni considerarlo solamente un fallo en la comunicación o una especie de perversión debida a las patologías de las personas implicadas. Es cierto que en ocasiones puede tener su origen en un problema de comunicación, o que a veces podemos encontrar personas especialmente conflictivas, pero no por ello podemos sacar conclusiones universales. Las relaciones humanas son un complejo proceso en

el que al menos intervienen factores de cuatro tipos: sociales, culturales, emocionales y cognitivos.

Refiriéndose al costo del conflicto, los autores aludidos, señalan que reconocer y gestionar los conflictos, especialmente los latentes o subalternos, es un factor clave para la gestión eficiente dentro de una organización. No obstante, observamos que son muchas las organizaciones que sufren de manera crónica cuadros de conflictos no resueltos, provocando costos elevados como disfunciones organizativas. Los conflictos no resueltos pueden llegar a tener consecuencias graves y diversas pueden retrasar la producción implicando pérdidas reales o de oportunidad, dificultar la comunicación interna, provocar disfunciones en los equipos de trabajo como consecuencia de las peleas entre algunos de sus miembros. El escenario descrito, naturalmente afectará la calidad del servicio que podría brindar un servidor público.

Heller (2006) en la biografía de Charles Handy escribe que el buen funcionamiento de una organización depende de la efectividad de sus grupos, en forma interna, y en la interacción con otros grupos. Asegúrese, recomienda, de que todos ellos tengan buena comunicación y estén compuestos por miembros que permitan un buen equilibrio de las funciones. Enumera tres patrones básicos para las relaciones internas del grupo: en el primer, usted se comunica con la persona que se encuentra en el centro; en el segundo, con cada uno de los integrantes en secuencia; en el tercero, usted se relaciona con la persona que quiera en el momento en que lo necesita. Esta forma simbólica de describir corresponde en el fondo a las relaciones interpersonales en el trabajo. De la misma manera Heller reporta que cuando se les preguntó a 2000 empleados qué era lo que más les importaba de sus trabajos, los resultados



mostraron claramente la gran importancia de ocho factores: 21% respondió que les importaba mucho hacer amigos y estar con ellos

### **2.2.2. NIVEL DE SERVICIO**

La expresión nivel de servicio muchas veces se utiliza indistintamente como calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente, ninguna de ellas es de difícil comprensión, pues rápidamente se asocia con la conformidad o disconformidad manifiesta del usuario o cliente de un producto (bien o servicio). De la misma manera es parte de la literatura de la investigación de mercado o del marketing; distinguir sin embargo que una cosa es la satisfacción del empleado en el contexto de su trabajo y otra es la satisfacción del usuario, del cliente, que es lo que en la práctica le proporciona réditos a la empresa u organización.

#### **Servicios.**

Los servicios son el resultado de la interacción de bienes físicos, incluso información, con la aptitud y actitud de las personas y se caracteriza porque para su obtención es necesaria la presencia del usuario, es decir existe una alta interacción con el cliente, por lo que su valoración o juicio de lo obtenido como resultado o producto es inmediata La particularidad de desear que se nos provea en el menor tiempo es otro aspecto diferenciador en la provisión del servicio.

Colliers y Evans (2009) refieren que el diseño del sistema de suministro del servicio incluye cuatro aspectos:

- Ubicación y disposición de las instalaciones: un diseño excelente de la disposición de las instalaciones, flujo del proceso y encuentro del servicio, carece de sentido

si el local está en mala ubicación. Una buena localización hace que se superen de manera parcial aspectos deficientes de otras decisiones

- Panorama del servicio: es toda evidencia física que un cliente podría usar para formarse una impresión. El panorama del servicio también proporciona el escenario para el comportamiento en el que tienen lugar los encuentros del servicio; tiene tres dimensiones como condiciones del ambiente, disposición y funcionalidad del espacio, señalamientos, símbolos y artefactos.
- Diseño de puestos y del proceso: consiste en desarrollar una secuencia eficiente de actividades para satisfacer los requerimientos de los clientes tanto internos como externos.
- Sistema de apoyo a la tecnología y los sistemas de apoyo informático: en realidad, hoy, muchas mejoras de los servicios establecidos son el resultado de la actualización de tecnología, y ayuda a asegurar la velocidad, exactitud, personalización y flexibilidad.
- Estructura organizacional: el desempeño de un sistema de suministro de servicios depende de cómo esté organizado el trabajo.

### **El tiempo en la provisión del servicio.**

El contacto con el cliente se mide según el porcentaje de tiempo que debe permanecer el cliente en relación con el tiempo total que se requiere para brindarle el servicio, así, existen sistemas de alto contacto y sistemas de bajo contacto.

Colliers y Evans (2009)

En la provisión del servicio, por ejemplo en la atención en ventanilla de algún banco en el sistema financiero, cuando esperamos la carta o que nos tomen el pedido en un restaurante, para atenderse en un servicio médico, en una peluquería, para pagar en una tienda por departamentos; cuando un poblador

acude a alguna institución pública, en busca de algo que podría ser información primaria o secundaria, la confirmación de un evento por parte de un empleado incluso de un funcionario, a realizar algún trámite o cualquier otra cosa de interés para el usuario, nuestra valoración comienza por el tiempo que tardamos en ser atendidos o hasta que en reiteradas visitas obtenemos lo que buscamos. Así, el factor tiempo en la percepción del nivel de servicio, es evidente.

### **Conformidad con el servicio**

Barquero, Rodríguez y Huertas (2007) indican que parece claro que los empleados de atención son una pieza clave en la futura satisfacción del cliente. Muchos de nuestros clientes no verán nunca al Director, ni al Jefe ni a otros personajes importantes de nuestra empresa (institución). Si queremos que la atención funcione debemos comenzar por nuestros empleados de al frente; si apoyamos a éstos, los clientes lo notarán y estarán más satisfechos, lo que realimentará positivamente a la empresa (institución).

La conformidad con los servicios que recibimos es el resultado de la valoración cualitativa o cuantitativa que hace el usuario por algo que recibe como contraparte de su derecho, ya por haber pagado un monto económico o porque le asiste el derecho de acceder a un bien o servicio público. Los aspectos a ser evaluados pueden ser: presentación personal, ambiente de trabajo, amabilidad y cordialidad, tiempo de espera.

## 2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

### **Satisfacción**

Es el estado de un organismo en que los factores motivadores han llegado a la meta, o como una vivencia de la persona que ha gratificado sus deseos y apetitos. Maslow<sup>4</sup> señala que es un estado afectivo del organismo humano producido por la satisfacción de necesidades básicas y sociales, en el que los factores motivadores han llegado a la meta y la persona ha gratificado sus deseos. Así, cada vez que el individuo busca mantener su estado y renovarlo se produce satisfacción.

### **Satisfacción laboral**

Se compone de actitudes hacia factores intrínsecos y extrínsecos del medio ambiente laboral y por lo tanto, se determina con los sentimientos, pensamientos y conductas del empleado en su trabajo.

### **Motivación**

Centro productor de energía, que impulsa a la acción, trabajo, estudio y la realización plena del ser humano. La motivación para Maslow está relacionada a la necesidad, es decir, los seres humanos son motivados para actuar a fin de satisfacer una necesidad.

### **Motivación intrínseca**

En una acción intrínsecamente motivada lo que interesa es la propia actividad, que es un fin en sí misma, no un medio para otras metas. Implica el deseo de entregarse a las actividades por la única razón del propio empeño en la tarea, "Las recompensas de la motivación intrínseca pueden ser los sentimientos de

---

<sup>4</sup> El creador de la escala de necesidades

competencia y control, satisfacción personal, éxito en la tarea u orgullo por el trabajo propio"

### **Motivación extrínseca**

Consiste en comprender una determinada tarea por razones externas. La tarea es un medio para lograr un fin: alabanzas, grado académico, etc. Los estudiantes están motivados extrínsecamente cuando al desenvolverse bien en su centro de estudio lo hacen para conseguir buenas notas, recibir la aprobación del maestro, complacer a sus padres, etc.

### **Autopercepción**

La autopercepción es la imagen que se hace el individuo de él mismo cuando se trata de evaluar las propias fuerzas y autoestima. Nuestro comportamiento está determinado, en gran medida, por la idea que tenemos de nosotros mismos y del entorno, por lo tanto, desempeña un rol importante en el stress personal, así como en dominio de este último.

### **Centro de trabajo**

Lugar físico que obedece a un diseño en concordancia con las actividades a realizar y los resultados que se espera obtener de ellas. Complementa el centro de trabajo la dotación física – logística para el mejor cumplimiento de los objetivos

## **2.4 BASES EPISTÉMICOS**

### **Globalización**

De la vasta información disponible sobre el tema se rescata que la globalización a la luz de los hechos es un proceso continuo, dinámico e irreversible que abarca aspectos como la cultura, los procesos de producción de bienes y servicios, el estilo de vida, la forma de hacer negocios, la moda, la educación, la política, la

tecnología, el entretenimiento y diversión, la culinaria, todo basado en el poder de las comunicaciones, y que por encima de ello, desafía las leyes de los países en su forma de regular el **funcionamiento de empresas** y el **comportamiento económico de los individuos** a nivel internacional. Entonces, las familias, la sociedad en su conjunto, el Estado y las empresas deben aprender a vivir con este fenómeno.

Al ser una corriente que afecta la vida en los países, existen opiniones a favor y en contra. A favor están aquellos que apoyan el libre comercio y que proclaman que la prosperidad económica como de oportunidades, especialmente en los países en desarrollo, incrementara las libertades civiles y lleva inexorablemente a una asignación de recursos más eficientes. Las teorías económicas de la ventaja comparativa sugieren que el mercado libre produce tal distribución efectiva de recursos, para beneficio de todos los países que estén envueltos.

En general, esto conduce a reducción de precios, más empleos, incremento en la producción y de niveles de vida, especialmente para los que viven en países en desarrollo. Argumentos en contra son aquellos que consideran a la globalización un proceso muy inminente, que irrumpe las barreras del proteccionismo y autonomía de los países, que inunda de productos y servicios a aquellas economías de bajo nivel, especialmente en América Latina y algunos de África y la India.

Sin embargo, aún a costa de los anti globalización, realmente son sólo opiniones, no se puede negar que mientras le sacan peros al proceso, las estadísticas de comercio internacional, de acceso a productos, y cambios para mejora en los niveles de vida mundial, la prosperidad de muchas empresas y la provisión de

bienes nos dicen que es un proceso al que más temprano que tarde tendremos que reconocer sus beneficios. En este contexto, ninguna empresa, por más pequeña que sea dejará de estar involucrada, y por lo tanto aprovechar la oportunidad para mirar al interior de sus procesos, volverse eficiente y entrar en el mundo de la competitividad internacional, que es otro escenario derivado de la globalización.

#### **2.4.2. Economía**

La economía se encarga de estudiar tanto cuestiones simples y cotidianas que sólo afectan a una persona o si acaso a un reducido grupo, como problemas verdaderamente grandes que impactan en el bienestar de los pueblos; existe una convivencia entre el Estado y el mercado en la economía. La creación de instituciones tiene el propósito de lograr medios eficaces que promuevan el orden y el cumplimiento de la legalidad en la sociedad... existe una tensión dinámica que se genera a partir de la interacción entre los intereses del Estado (es decir, los generales) y los intereses particulares, tanto entre la sociedad y los individuos como entre los Estados y los mercados, entre la política y la economía, entre la riqueza y el poder, y entre el poder y la política. El Estado hace uso del poder político para decidir quiénes pueden obtener qué y cómo en una sociedad; el qué se refiere a los recursos económicos pero también a los derechos y obligaciones, y el cómo se refiere a los aspectos jurídicos que dan certidumbre a los actos y al cumplimiento de los contratos. Por tanto, la definición del papel del Estado en la economía y su participación en el ámbito económico y social están determinados por la forma en que las estructuras de poder han definido la división del trabajo. Berumen (2012).

A partir de lo anterior, es necesario estudiar la tensión dinámica que se genera de la interacción entre:

- Los intereses públicos y los intereses particulares
- La sociedad y los individuos con sus requerimientos
- La política y la economía
- La riqueza y el poder
- El poder y la política

También, en analogía con los tipos de mercado que reconoce la economía para explicar la oferta de productos (servicios que proveen las instituciones del Estado) y la demanda por esos servicios de parte de la población y otras instituciones de menor rango en la estructura del Estado, se acepta que la oferta de dichos servicios se da en mercados más cerca al monopolio, entre éste y el oligopolio

### **Responsabilidad social**

Para que una empresa evidencie que lleva a cabo la responsabilidad social es necesario cinco puntos muy concretos: buenas políticas de personal, con salarios dignos, posibilidades de progreso o cero discriminación de género (muy alta en la región); además del equilibrio familia-empresa. En segundo lugar se debe hacer juego limpio con el consumidor, con productos de calidad y a buen precio; proteger el medio ambiente y ser un actor importante contra la contaminación; ser transparente, no falsear balances, tener un buen gobierno corporativo; y por último una empresa con responsabilidad social se compromete con grandes causas de interés público. Las empresas privadas pueden ser aliados de la política y aportar sus capacidades; la alianza debe ser entre políticas públicas, empresas socialmente responsables y sociedad civil, es lo que se llama “triángulo virtuoso”



Según estudios a nivel mundial, la práctica de responsabilidad social por parte de la empresa, que lo hacen verdaderamente en serio, lograrán en el futuro ser más competitivas, la gente trabajará con más compromiso y será más productiva. Tienen más sostenibilidad en el mediano y largo plazo. A las empresas que no tengan ninguna preocupación por el prójimo o la comunidad, les va a ir aún peor, sostiene también Kliksberg.

A partir de los cinco puntos indicados, se ha definido a la responsabilidad social empresarial como una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (Accionistas/Inversionistas, Colaboradores y sus familias, Comunidad, Clientes, Proveedores, Medio Ambiente y Gobierno) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible. La RS ayudará a la empresa a tomar conciencia de su rol en el desarrollo de nuestro país, reconociéndose como agente de cambio para mejorar la calidad de vida y la competitividad de su entorno.

Ahora, cuando vemos a tanta empresa local y de otros ámbitos tener éxito, no podemos asegurar que éstas realmente practica la responsabilidad social, sino que ese éxito se puede explicar porque éstas llevan a cabo sus operaciones de producción, de creación de servicios o sus procesos comerciales, con profesionalismo, desarrollan eficaces campañas de marketing; inclusive existen algunas que con artimañas en la venta han logrado dicho nivel (prefieren ganancia de corto plazo sin advertir que juegan con sus sostenibilidad en el tiempo). Arellano (2008) indica que académicamente la creación de la Sociedad Peruana de Marketing reafirma la existencia de una especialidad administrativa. Socialmente remarca la importancia del intercambio como factor social, pues con

el marketing los productos dejan de ser elementos fabriles y se convierten en satisfactores de necesidades, haciéndoles útiles y adquiriendo un valor de mercado

## CAPÍTULO III

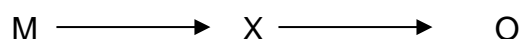
### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se orienta al tipo de investigación no experimental en su variante descriptivo causal, porque permitió describir y medir las variables para establecer causas del nivel de satisfacción y los efectos del funcionamiento interno, porque se analizaron las características y fenómenos tal como se presentan en la investigación.

#### 3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó un diseño no experimental tipo transeccional. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocada intencionalmente; y transeccional o transversal porque se recogió datos en un solo momento con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado Hernández, Fernández y Baptista, (2006).



Donde:

M = muestra de estudio

X = recolección de datos

O = Observación de los resultado

#### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

##### 3.3.1 Población

La población en estudio, para el clima laboral y nivel de servicio se tomó a docentes, trabajadores administrativos, personal de servicio y estudiantes.

Docentes directivos	10
Docentes	60
Personal administrativo	7
Estudiantes	77

### 3.3.2 Muestra

La muestra para el clima laboral se tomó a los docentes y trabajadores administrativos, siendo el total de la población (77), con la consideración que debe de estar laborando en la Facultad.

Docentes directivos	10
Docentes	60
Personal administrativo	7
Total	77

La muestra (77) para evaluar el nivel de servicio de los usuarios (estudiantes) se tomó el criterio: 1 usuario estudiante por cada docente o personal administrativo, direccionado al servicio que presta el personal de referencia.

## 3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

### 3.4.1 Descripción del cuestionario

Los instrumentos que se utilizaron, para la recolección de datos, son dos cuestionarios diseñados en relación a los indicadores considerados. Uno de ellos para estudiar el clima laboral y el otro para estudiar el nivel de servicio.

El cuestionario para evaluar el clima laboral se estructuró acorde a los indicadores, teniendo como preguntas orientadas a los sub indicadores:

Parte 1: Cuestiones económicas

Parte 2: Expectativas en el puesto de trabajo

Parte 3: Reconocimiento al trabajador

Parte 4: Dotación física del puesto de trabajo

Parte 5: Relaciones en el trabajo

El cuestionario para evaluar el nivel de servicio se estructuró de acuerdo a los indicadores, y se tuvo las preguntas orientadas a los sub indicadores:

Parte 1: Tiempo

Parte 2: Servicio

Parte 3: Trato

Parte 4: Zona de contacto

Los sub indicadores describen al indicador y éstos a su vez a la variable. Las preguntas presentan opciones en escala Likert, donde la valoración cualitativa tiene su equivalente cuantitativo entre 1 y 5 desde la posición negativa hasta la posición positiva.

### **3.5 TÉCNICAS DE RECOJO DE DATOS.**

#### **3.5.1 Técnicas para la colecta de datos**

Para la recolección de los datos se utilizó la Técnica de la Encuesta. Esta técnica se aplicó para la recolección de datos en la muestra de los empleados como del público usuario.

#### **3.5.2. Técnicas para el procesamiento de datos**

**a) La Revisión de Consistencia de la Información:** Este paso consistió básicamente en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo de campo, con el propósito de ajustar los datos primarios.

**b) Clasificación de la Información:** Se llevó a cabo con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de las variables.

**c) La Codificación y Tabulación:** La codificación es la etapa en la que se formó un cuerpo o grupo de símbolos de tal manera que los datos fueron tabulados,

generalmente se efectúa con números o letras. También se utilizó la tabulación mecánica, aplicando el programa Excel y SPSS.

### 3.5.3 Técnicas para el análisis e interpretación de datos

#### a) Estadística Descriptiva

Se tabularon los datos en tablas de frecuencia y se presentan en diagramas de cajas, que permite la descripción cualitativa con la aplicación de la frecuencia porcentual.

Se aplicó la gráfica de cajas para ver la diferencia de clima laboral y calidad de servicio entre los encuestados. La gráfica describe:



Donde:

Xmín = menor puntaje

Xmáx = mayor puntaje

Q1 = Cuartil 1

Q2 = Cuartil 2 = mediana

Q3 = Cuartil 3

Q3-Q1= Rango intercuartil (50% de datos)

#### b) Estadística Inferencial

Se aplicó la prueba de hipótesis con el estadístico r de Pearson, tomando como criterio el valor de p para rechazar o aceptar la hipótesis nula.

## CAPÍTULO IV

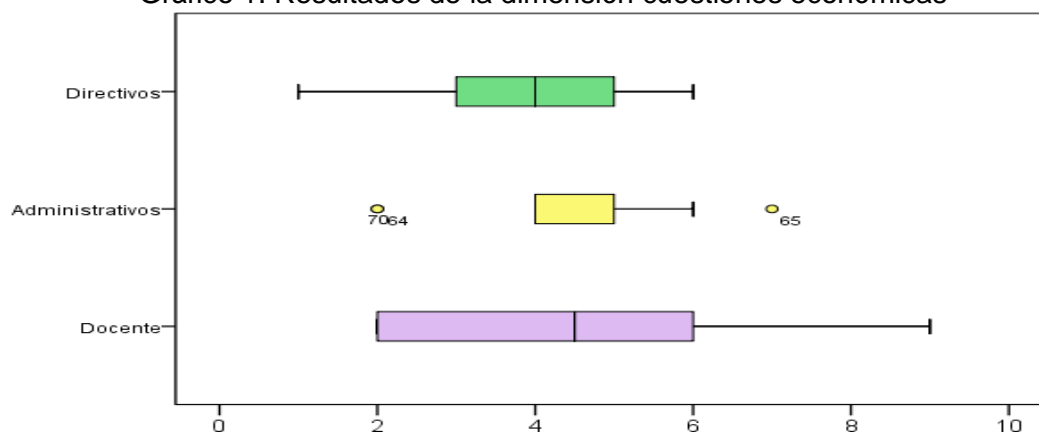
### RESULTADOS

#### 4.1 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL

Tabla 3: Resultados de la dimensión cuestiones económicas

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Cuestiones económicas	Docentes	4.50	2.07	Promedio
	Administrativos	4.30	1.57	Promedio
	Directivos	3.86	1.77	Promedio

Gráfico 1: Resultados de la dimensión cuestiones económicas

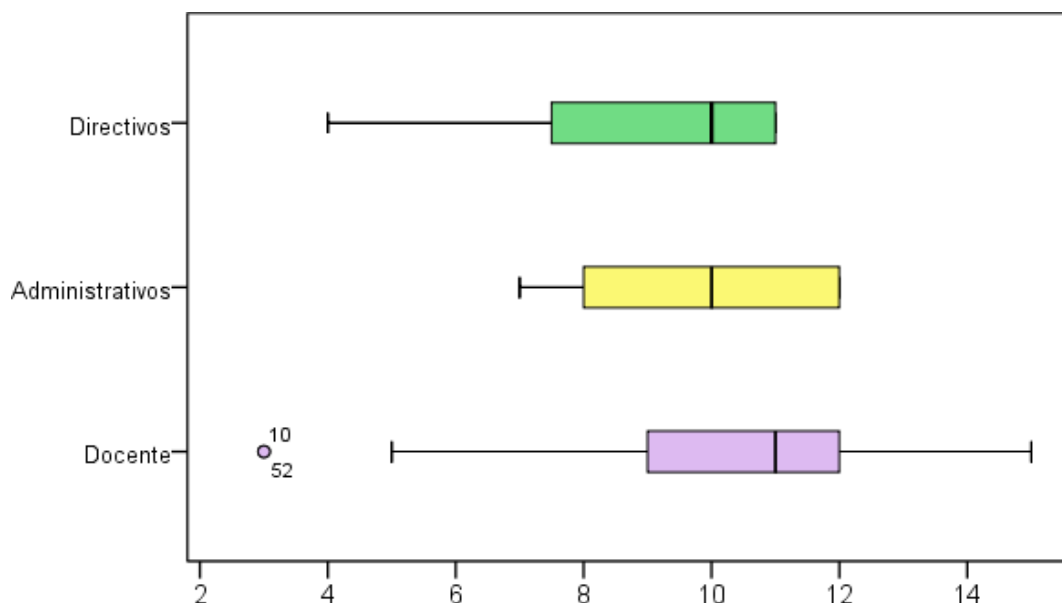


Observamos, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que los encuestados consideran que las cuestiones económicas son mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Se nota, en los administrativos, una tendencia homogénea a calificarlo lo económico como promedio. Asimismo, en la tabla 3, se tiene un puntaje promedio en todos, lo que indica que ellos tienen una opinión dispersa en cuanto a considerar que las cuestiones económicas son buenas o no. Los encuestados lo ubican en el nivel promedio la dimensión cuestiones económicas.

Tabla 5: Resultados de la dimensión expectativas en el puesto de trabajo

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Expectativas en el puesto de trabajo	Docentes	10.08	2.75	Alto
	Administrativos	9.80	2.20	Promedio
	Directivos	8.86	2.79	Promedio

Gráfico 2: Resultados de la dimensión expectativas en el puesto de trabajo



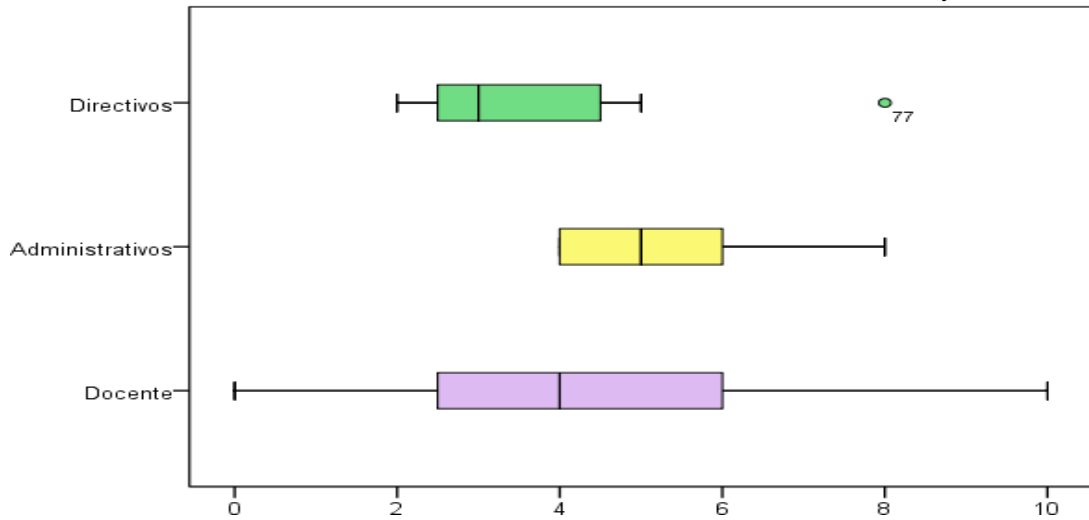
Observamos, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica mejor expectativa en el puesto de trabajo, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica, lo que indica que ellos tienen mayor calificación en lo que viene a ser el nivel de expectativa en el puesto de trabajo, porque en mayor proporción están sobre el promedio. Los docentes tienen mayor expectativa en cuanto al puesto de trabajo (Alto)

Tabla 7: Resultados de la dimensión reconocimiento al trabajo

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Reconocimiento al trabajo	Docentes	4.17	2.11	Promedio
	Administrativos	5.30	1.25	Promedio
	Directivos	3.86	2.12	Promedio



Gráfico 3: Resultados de la dimensión reconocimiento al trabajo

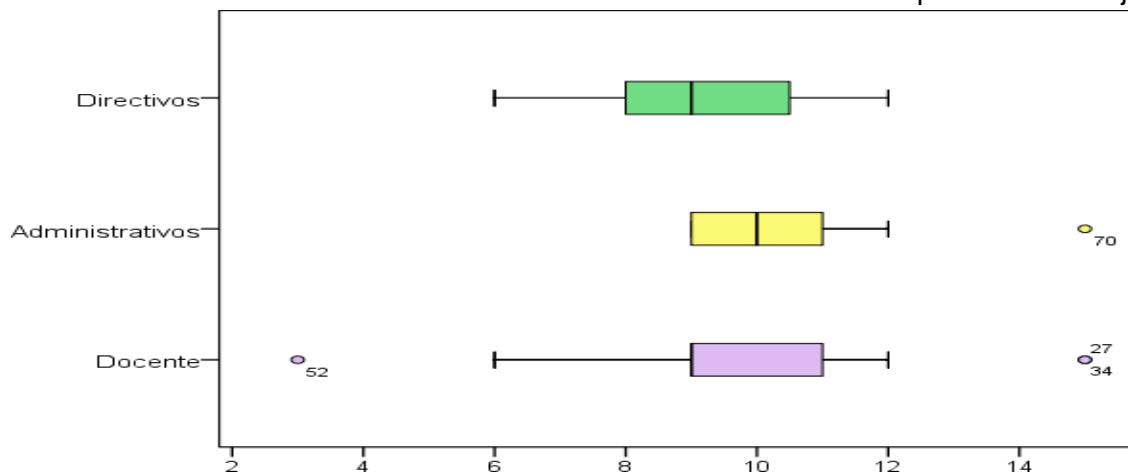


Observamos, que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el reconocimiento al trabajo, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. En docentes se nota mayor dispersión de valoración, y es más homogéneo en directivos. Se califica el reconocimiento al trabajo como promedio.

Tabla 9: Resultados de la dimensión dotación física del puesto de trabajo

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Dotación física del puesto de trabajo	Docentes	10.60	1,84	Alto
	Administrativos	9.65	1.81	Promedio
	Directivos	9.14	2.19	Promedio

Gráfico 4: Resultados de la dimensión dotación física del puesto de trabajo

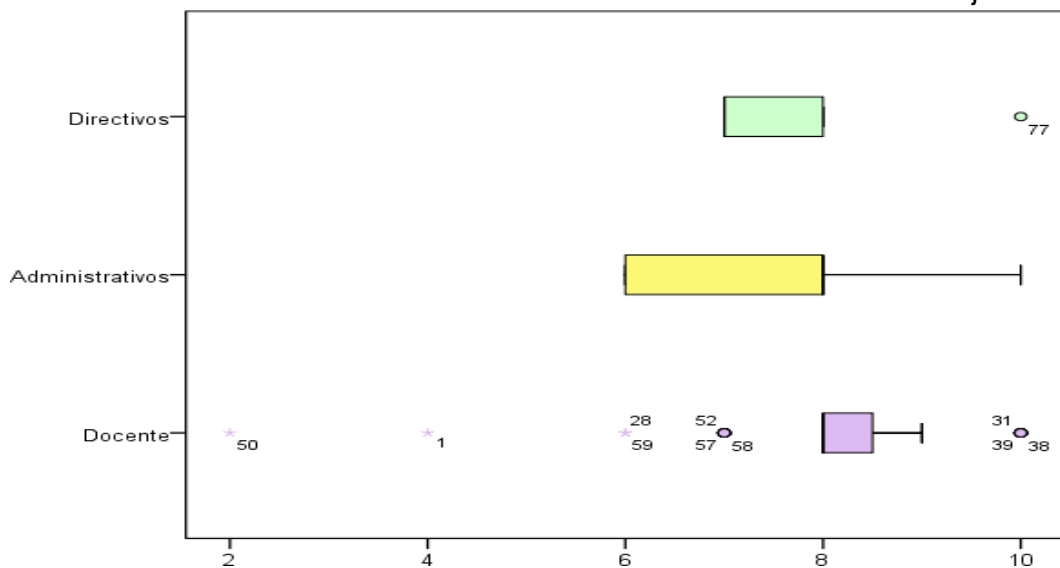


Observamos que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que la dotación física del puesto de trabajo es muy buena, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado en algunos como así también la diferencia intercuartílica. Se observa que la opinión de los encuestados opinan favorablemente en mayor proporción y la valoración es a promedio, y es más homogénea en los administrativos. Y alto en los docentes.

Tabla 11: Resultados de la dimensión relaciones en el trabajo

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Relaciones en el trabajo	Docentes	7.50	1.27	Alto
	Administrativos	7.27	1.73	Alto
	Directivos	7.71	1.11	Alto

Gráfico 5: Resultados de la dimensión relaciones en el trabajo

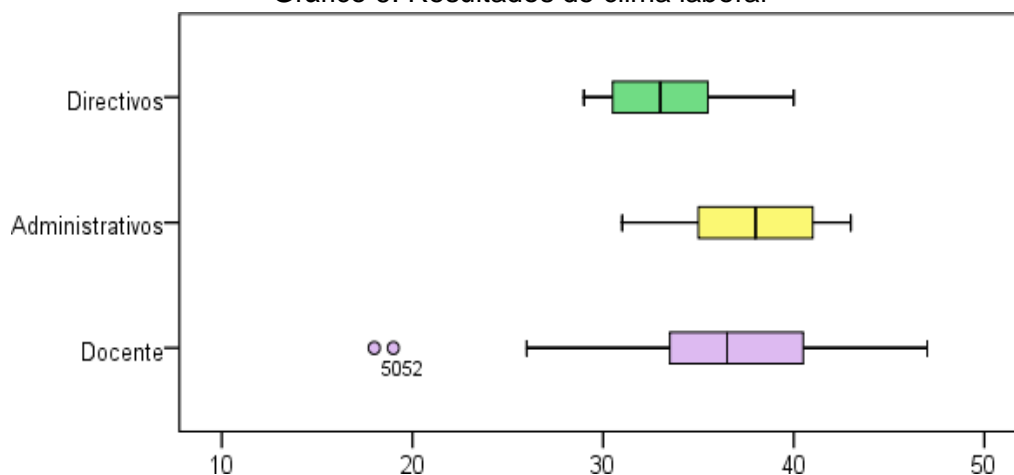


Observamos que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que las relaciones en el trabajo son mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Se puede considerar que la relación en el trabajo es adecuada ya que los encuestados califican como Alto. Implica relación de trabajo con su jefe inmediato, con sus compañeros.

Tabla 13: Resultados de clima laboral

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
CLIMA LABORAL	Docentes	36.47	6.31	Promedio
	Administrativos	37.50	3.81	Promedio
	Directivos	33.43	3.87	Promedio

Gráfico 6: Resultados de clima laboral



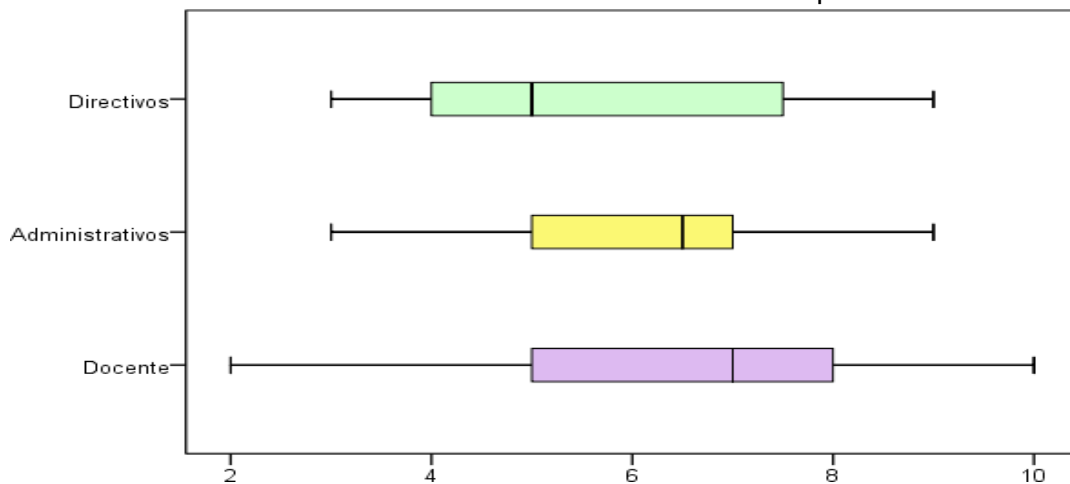
Observamos que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el nivel clima laboral es mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo no es tan diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. En docentes se observa que la valoración es mas dispersa y es calificado como promedio en toda la muestra. Lo que nos da entender el clima laboral tiende a ser adecuado ya que es calificado como promedio.

## 4.2 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE 2

Tabla 15: Resultados de la dimensión Tiempo

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Tiempo	Docentes	6,68	2,16	Alto
	Administrativos	6.30	1.89	Alto
	Directivos	5.71	2.43	Promedio

Gráfico 7: Resultados de la dimensión Tiempo

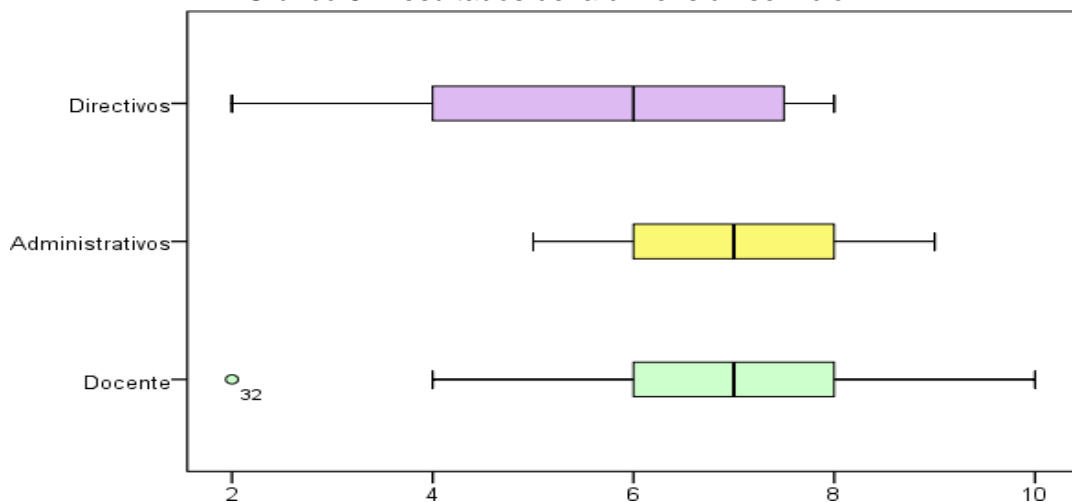


Observamos que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el tiempo de atención es mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Los docentes y administrativos son calificados en esta dimensión como alto y la opinión es más disperso para los docentes, asimismo los directivos son calificados en promedio. .

Tabla 17: Resultados de la dimensión servicio

Dimensión	Media	Desviación estándar	Valoración
Servicio Docentes	6.82	1.64	Alto
Administrativos	7.10	1.19	Alto
Directivos	5.57	2.29	Promedio

Gráfico 8: Resultados de la dimensión servicio

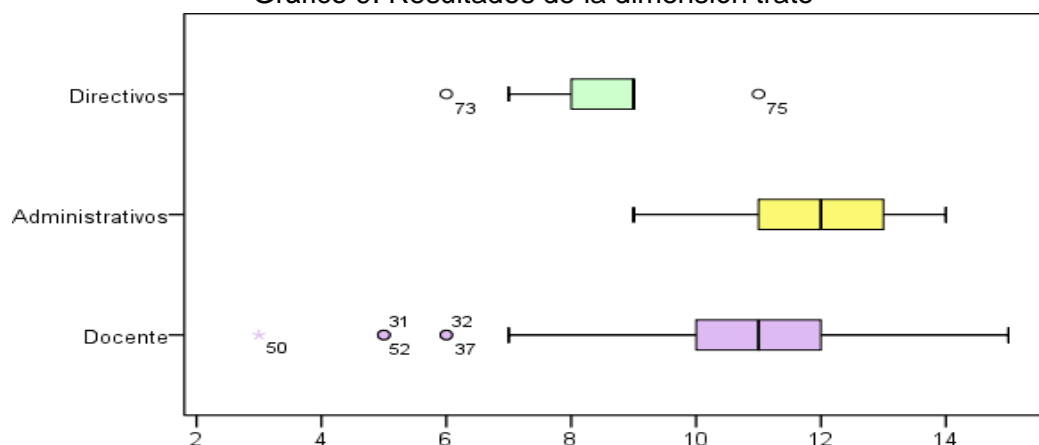


Observamos que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el nivel de servicio es mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Se califica a los docentes como administrativos que el nivel de servicio es alto, mas no para los directivos es calificado en el nivel promedio.

Tabla 19: Resultados de la dimensión trato

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Trato	Docentes	10.62	2.26	Promedio
	Administrativos	12.00	1.49	Promedio
	Directivos	8,57	1.62	Promedio

Gráfico 9: Resultados de la dimensión trato

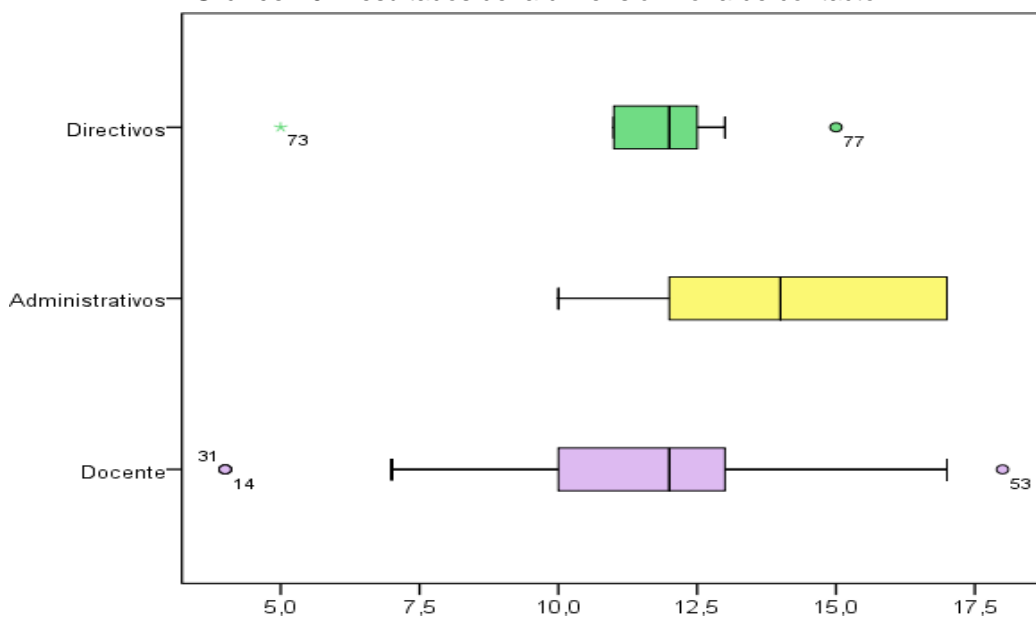


Observamos que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el nivel de trato es mejor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es diferenciado como así también la diferencia intercuartílica. Los docentes, administrativos y directivos son calificados en el nivel promedio, con una mayor dispersión en los docentes.

Tabla 21: Resultados de la dimensión zona de contacto

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Zona de contacto	Docentes	11.48	2.99	Promedio
	Administrativos	14.10	2.42	Alto
	Directivos	11.29	3.09	Promedio

Gráfico 10: Resultados de la dimensión zona de contacto

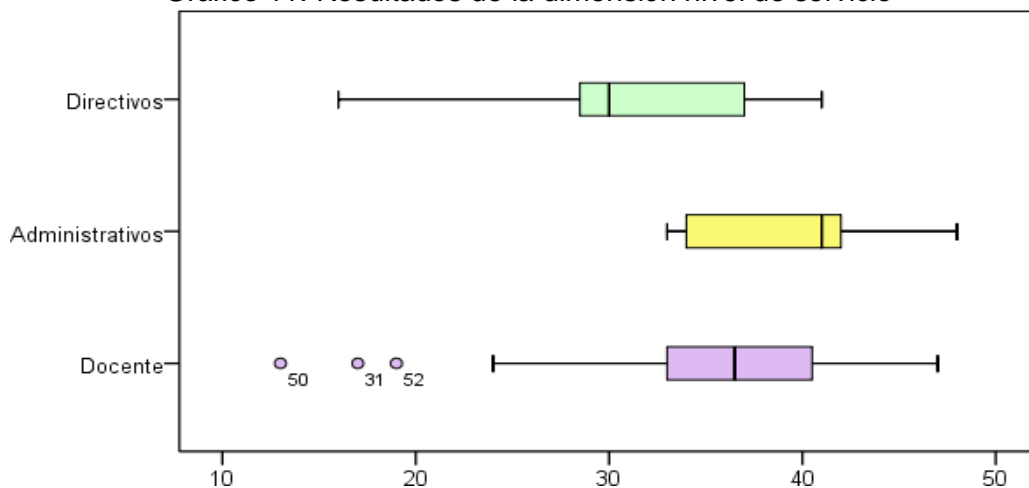


Observamos que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que la zona de contacto es más agradable, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es menor como así también la diferencia intercuartílica. Los administrativos son calificados en el nivel alto, los directivos en el nivel promedio y es homogéneo. Asimismo los docentes son calificados en el nivel promedio con mayor dispersión.

Tabla 23: Resultados de la dimensión nivel de servicio

Dimensión		Media	Desviación estándar	Valoración
Nivel de servicio	Docentes	35.60	6.21	Promedio
	Administrativos	39.50	9.31	Promedio
	Directivos	31.14	8.29	Promedio

Gráfico 11: Resultados de la dimensión nivel de servicio



Observamos que el desplazamiento de las gráficas de caja hacia la derecha indica que el nivel de servicio es mayor, y la diferencia entre el máximo y el mínimo es menor como así también la diferencia intercuartílica. El nivel de servicio es calificado por los usuarios como promedio, observándose una mayor dispersión al calificar a los docentes y directivos, y es más homogéneo en los administrativos.

### 4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS

En las pruebas de hipótesis se consideraron los siguientes criterios:

#### **Nivel de significatividad de la prueba**

Asumimos el nivel de significación de **5%** (0.05), en consecuencia, el nivel de confiabilidad es de 95 %.

#### **Distribución muestral de la prueba**

El estadístico aplicado para la prueba de hipótesis fue *r* de Pearson, tomando como criterio para rechazar o aceptar la hipótesis nula, el valor de *p*. Si el valor de *p* es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula.

#### **Estadístico de la Prueba**

Usamos la siguiente fórmula:

$$r = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

(Coeficiente de correlación de Pearson)

#### **Hipótesis secundaria 1**

Ha: Las cuestiones económicas tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Ho: Las cuestiones económicas no tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Tabla 25: Correlaciones

		Nivel de servicio
Cuestiones económicas	Correlación de Pearson	,372
	Sig. (bilateral)	,000
	N	77

Se tiene entre cuestiones económicas y nivel de servicio una correlación baja ( $r = 0,372$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que las cuestiones económicas tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

### Hipótesis secundaria 2

Ha: Las expectativas en el puesto de trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Ho: Las expectativas en el puesto de trabajo no tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Tabla 26: Correlaciones

		Nivel de servicio
Expectativas en el puesto de trabajo	Correlación de Pearson	,377
	Sig. (bilateral)	,000
	N	77

Se tiene entre expectativas en el puesto de trabajo y nivel de servicio una correlación baja ( $r = 0,377$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que expectativas en el puesto de trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.



### Hipótesis secundaria 3

Ha: El reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Ho: El reconocimiento al trabajo no tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Tabla 27: Correlaciones

		Nivel de servicio
Reconocimiento al trabajo	Correlación de Pearson	,572
	Sig. (bilateral)	,000
	N	77

Se tiene entre reconocimiento al trabajo y nivel de servicio una correlación moderada ( $r = 0,572$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que el reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

### Hipótesis secundaria 4

Ha: La dotación física del puesto de trabajo tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Ho: La dotación física del puesto de trabajo no tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Tabla 28: Correlaciones

		Nivel de servicio
Dotación física del puesto de trabajo	Correlación de Pearson	,455
	Sig. (bilateral)	,000
	N	77

Se tiene entre cuestiones económicas y nivel de servicio una correlación moderada ( $r = 0,455$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que la dotación física del puesto de trabajo tiene una

asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

### Hipótesis secundaria 5

Ha: Las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Ho: Las relaciones en el trabajo no tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Tabla 29: Correlaciones

		Nivel de servicio
Relaciones en el trabajo	Correlación de Pearson	,361
	Sig. (bilateral)	,000
	N	77

Se tiene entre relaciones en el trabajo y nivel de servicio una correlación baja ( $r = 0,361$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

### Hipótesis general

Ha: El clima laboral tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Ho: El clima laboral no tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Tabla 30: Correlaciones

		Nivel de servicio
Clima laboral	Correlación de Pearson	,714
	Sig. (bilateral)	,000
	N	77

Se tiene entre clima laboral y nivel de servicio una correlación alta ( $r = 0,714$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que el clima laboral tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

En la investigación presentado por Acosta (2011), que presenta a la E. A. P. Ingeniería Industrial realiza un estudio de satisfacción del cliente interno (trabajadores) y del cliente externo en la Cooperativa San Francisco de la ciudad de Huánuco, mide el grado de satisfacción en las diversas jefaturas, y la percepción de satisfacción de los usuarios, llamados socios en el informe. En forma similar se nuestra investigación se ha tratado de evaluar el clima laboral dentro de la institución según la opinión de los trabajadores (clientes internos) y se ha evaluado el nivel de servicio con las opiniones de los usuarios que vendrían a ser clientes externos.

En el mundo académico, empresarial e institucional la expresión clima laboral comprende todo un conjunto de condiciones, situaciones, circunstancias, entornos, medios, contextos, dotaciones, etc, donde tienen lugar las actividades inherentes a la creación de productos (bien o servicio) y que las teorías empresariales e institucionales, reconocen que consciente o inconscientemente éstos condicionan los rendimientos del trabajador y por lo tanto se traduce en la calidad del producto que ofrece la empresa o institución. El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Refiriéndose al clima laboral, Heller (2006) sostiene que los siguientes son aspectos a tener en cuenta: seguridad laboral, escalas de salarios, territorios o áreas de influencia, garantías de independencia, selección o promoción, poder en el ámbito del trabajo. En la

actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales.

La expresión nivel de servicio muchas veces se utiliza indistintamente como calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente, la que se asocia con la conformidad o disconformidad manifiesta del usuario o cliente de un producto (bien o servicio). De la misma manera es parte de la literatura de la investigación de mercado o del marketing; distinguir sin embargo que una cosa es la satisfacción del empleado en el contexto de su trabajo y otra es la satisfacción del usuario, del cliente, que es lo que en la práctica le proporciona réditos a la empresa u organización. En lo que sigue la expresión nivel de servicio se va a referir precisamente a los servicios, los servicios derivados de la atención del personal de la Facultad de Ciencias de la Educación en la atención de requerimientos de información, trámites administrativos.

Colliers y Evans (2009) refieren que el diseño del sistema de suministro del servicio incluye cuatro aspectos: Ubicación y disposición de las instalaciones, panorama del servicio, diseño de puestos y del proceso, sistema de apoyo a la tecnología y los sistemas de apoyo informático, estructura organizacional: el desempeño de un sistema de suministro de servicios depende de cómo esté organizado el trabajo.

Los resultados obtenidos nos permiten corroborar la teoría expuesta, en cuanto a los factores que compone el nivel de servicio y el clima laboral, de la misma forma la relación encontrada entre ellas.

## **5.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL EN BASE A LA PRUEBA DE HIPÓTESIS**

Al concluir el trabajo se tiene que, entre clima laboral y nivel de servicio hay una correlación alta ( $r = 0,714$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, por lo tanto, se tiene suficientes indicios para afirmar que el clima laboral tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

## **5.3 APORTE CIENTÍFICO**

El resultado de nuestra investigación tiene importancia teórico científico, pues se trata de una contribución al desarrollo del clima laboral y la calidad de servicio en la Facultad de Ciencias de la Educación, que como cualquier institución estatal y/o particular busca dar el mejor servicio en todas sus instancia, la investigación permite determinar las relaciones entre las dimensiones que involucran las variables de estudio, para poder decidir y tomar medidas correctivas para mejorar la atención al usuario.

## CONCLUSIONES

Se tiene entre clima laboral y nivel de servicio una correlación alta ( $r = 0,714$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que el clima laboral tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Se tiene entre cuestiones económicas y nivel de servicio una correlación baja ( $r = 0,372$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que las cuestiones económicas tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Se tiene entre expectativas en el puesto de trabajo y nivel de servicio una correlación baja ( $r = 0,377$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que expectativas en el puesto de trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Se tiene entre reconocimiento al trabajo y nivel de servicio una correlación moderada ( $r = 0,572$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que el reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Se tiene entre dotación física y nivel de servicio una correlación moderada ( $r = 0,455$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que la dotación física del puesto de trabajo tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Se tiene entre relaciones en el trabajo y nivel de servicio una correlación baja ( $r = 0,361$ ) y significativa ( $p = 0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.



## SUGERENCIAS

Concluida la investigación se recomienda lo siguiente:

- 1) Las autoridades universitarias deben promover una directiva de evaluación del clima laboral anualizado, con el propósito de conocer la percepción de los trabajadores de la Institución y contribuir con planes de mejora.
- 2) La UNHEVAL debe fortalecer las políticas de motivación e incentivos en base a resultados de las evaluaciones de desempeño anualizado con programas de reconocimiento, promoción de puestos, capacitaciones y bienestar socio laboral.
- 3) La UNHEVAL debe implementar el programa de Inducción de Personal a los trabajadores que de la Institución, con el propósito de que conozcan su historia, forma de gobierno, alcance institucional, logros y beneficios, a fin de motivar sentimientos identidad institucional.
- 4) La Facultad de Ciencias de la Educación debe fortalecer óptimas relaciones laborales entre el empleador y el trabajador, a fin de afianzar el compromiso institucional.
- 5) El Decano debe proponer un plan de Gestión de Recursos Humana al personal directivo con el propósito de dotar competencias que contribuyan a una óptima percepción favorable del clima laboral.

## BIBLIOGRAFIA

- Plazas, F (2011). *Investigación de mercados*. Bogotá: Editorial Ediciones de la U
- Del Castillo y Yamada (2010). *Responsabilidad Social y Buen Clima Laboral: Una Fórmula Ganadora*.
- Rueda, L. (2010). *Estudio de satisfacción del cliente de la Cooperativa San Francisco. Perú – Huánuco; (Informe de Práctica Pre Profesional)*
- Steven L. y otros. (2006). *Liderazgo y Recursos Humanos*. Barcelona: Bresca Editorial, S. L.
- Heller, H. (2006). *pionero y profeta del cambio en el ámbito laboral*. Lima: Empresa Editora El Comercio.
- Heller, R. & Welch, J. (2010). *El ícono corporativo que creó la compañía más valiosa del mundo*. Lima: Empresa Editora El Comercio.
- Bacal, R. (2010). *Cómo Mejorar el Rendimiento*. Lima: Empresa Editora El Comercio.
- Bonache, B. (2014). *Las Personas en la Empresa*. Lima: Editorial Planeta Perú S. A.
- Casado, L. & Prat, t. (2010). *Resolución de Conflictos*. Lima: Empresa Editora el Comercio.
- Collier, A. (2009). *Administración de Operaciones*, segunda edición. México: Editorial Cengage Learning.
- Barquero, J. y otros. (2007). *Marketing de Clientes*. Madrid: Editorial Mc Graw Hull
- Berumen, S. (2012). *Lecciones de economía para no economistas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arellano, R. (2008). *Bueno, Bonito y Barato*, Tomo 1. Perú – Lima: Editorial Planeta Perú S. A.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Instrumentos para la recopilación de datos****UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
ESCUELA DE POSGRADO****Encuesta: Clima laboral****Oficina, área o unidad donde labora el encuestado:.....**

Señor: Previa coordinación con los directivos de la institución estamos llevando a cabo una investigación acerca del clima laboral. La institución le ofrece la oportunidad de expresar sus opiniones acerca de diversos aspectos en su trabajo así como las condiciones en que usted se desempeña. Por esta razón le agradecemos de antemano que se tome unos minutos de su tiempo para contestar esta encuesta... Gracias

	ITEM	1	2	3	4	5
1	El nivel actual de su remuneración lo considera	Muy bajo	Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno
2	Alguna remuneración adicional a su sueldo usted lo considera	Muy bajo	Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno
3	La relación entre su formación profesional y el cargo que ocupa es	Muy bajo	Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno
4	Las labores que desarrolla en el puesto que ocupa son las esperadas	Muy bajo	Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno
5	Las expectativas de promocionarse a partir de su puesto son	Muy bajo	Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno
6	Su opinión sobre el sistema de incentivos laborales en la institución	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
7	El sistema de incentivos laborales se cumple a cabalidad	Nunca	A veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre
8	Su opinión acerca de las condiciones generales de su oficina	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
9	Su opinión acerca del mobiliario existente en su oficina	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
10	Su opinión acerca del equipamiento informático en su oficina	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
11	Sobre sus relaciones de trabajo con su jefe inmediato	Muy malas	Malas	Regulares	Buenas	Excelentes
12	Sobre sus relaciones de trabajo con sus compañeros de trabajo	Muy malas	Malas	Regulares	Buenas	Excelentes

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**Encuesta: Nivel de Servicio**

**Oficina, área o unidad donde labora el encuestado:.....**

Señor: Previa coordinación con los directivos de la institución estamos llevando a cabo una investigación acerca del nivel de servicio que ofrece la Facultad de Ciencias de la Educación.

	ITEM	1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica usted el tiempo de espera antes de ser atendido?	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
2	¿Cuántas veces vino por el trámite que está realizando/realizó?	5 a más	Cuatro	Tres	Dos	Uno
3	En términos generales, ¿Cómo calificaría el servicio que recibió?	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
4	¿Cómo calificaría la orientación u otro material que le brindaron?	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
5	¿Cómo calificaría la presentación del personal que lo atendió?	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
6	¿Cómo calificaría la predisposición del personal para ayudarlo?	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
7	¿Sobre el nivel de conocimiento del trabajador que lo atendió?	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
8	¿Cómo califica el nivel de iluminación del ambiente a donde acudió?	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
9	¿Sobre el mobiliario existente en dicho ambiente?	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
10	¿Sobre el nivel hacinamiento en dicho ambiente?	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
11	En general, la sensación de comodidad del ambiente a donde acudió es...	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
12	¿Qué se puede decir del ambiente al que acudió?	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno

## Anexo 2: Matriz de consistencia

## MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

DEFINICION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
<p>¿Cuál es el nivel de relación entre el clima laboral y el nivel de servicio en la Facultad de Ciencias de la Educación?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>1. ¿Cómo es el nivel de relación entre cuestiones económicas y el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación?</p> <p>2. ¿Cómo es el nivel de relación entre expectativas en el puesto de trabajo con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación?</p> <p>3. ¿Cómo es el nivel de relación entre reconocimiento al trabajo con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación?</p> <p>4. ¿Cómo es el nivel de asociación entre dotación física del puesto de trabajo con el nivel de servicio brindado en Facultad de Ciencias de la Educación?</p> <p>5. ¿Cómo es el nivel de asociación entre relaciones en el trabajo con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar el nivel de relación entre el clima laboral y el nivel de servicio que se brinda a los usuarios en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. Evaluar si las cuestiones económicas tienen relación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p> <p>2. Evaluar si las expectativas en el puesto de trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p> <p>3. Evaluar si el reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p> <p>4. Evaluar si la dotación física del puesto de trabajo tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p> <p>5. Evaluar si las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b></p> <p>El clima laboral tiene una alta asociación con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p>1. Las cuestiones económicas tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p> <p>2. Las expectativas en el puesto de trabajo tienen asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p> <p>3. El reconocimiento al trabajo tiene asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p> <p>4. La dotación física del puesto de trabajo tiene una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p> <p>5. Las relaciones en el trabajo tienen una asociación significativa con el nivel de servicio brindado en la Facultad de Ciencias de la Educación.</p>	Clima laboral	Económico Expectativa Reconocimiento Dotación Física Relaciones	<p>Nivel de remuneración</p> <p>Remuneración adicional</p> <p>Conformidad del puesto con el perfil</p> <p>Conformidad con actividades del puesto</p> <p>Promoción en el trabajo</p> <p>Existencia de sistema de incentivos</p> <p>Cumplimiento del sistema de incentivos</p> <p>Condiciones del ambiente</p> <p>Equipamiento en mobiliario</p> <p>Equipamiento informático</p> <p>Relación con el jefe</p> <p>Relación con compañeros</p>
			Nivel de servicio	Tiempo Servicio Trato Zona de contacto	<p>Tiempo de espera</p> <p>Veces del trámite</p> <p>Calificación</p> <p>Complemento</p> <p>Amabilidad y cordialidad</p> <p>Calificación</p>

## Anexo 3: Base de datos

ord	CLIMA LABORAL						NIVEL DE SERVICIO				
	ECON	EXP	RECON	DOTA	RELA	CLIM_LAB	Tiempo	Servicio	Trato	Zona	NIVEL_SERV
1	5	10	6	12	4	37	8	7	11	10	36
2	2	13	0	6	10	31	4	5	7	8	24
3	9	12	6	10	10	47	5	8	12	13	38
4	7	12	6	12	8	45	7	8	11	14	40
5	9	12	6	12	8	47	7	7	12	13	39
6	7	9	3	12	8	39	8	7	11	15	41
7	2	10	5	11	8	36	9	6	12	13	40
8	2	12	5	12	9	40	7	8	9	17	41
9	2	13	2	10	10	37	7	6	9	14	36
10	2	3	2	11	8	26	7	8	7	11	33
11	3	13	2	12	8	38	8	6	10	7	31
12	6	9	7	9	8	39	8	8	12	15	43
13	6	8	5	9	7	35	8	4	12	12	36
14	5	13	3	8	8	37	8	7	11	4	30
15	2	9	0	8	9	28	4	7	7	10	28
16	2	5	4	10	7	28	3	5	10	11	29
17	4	11	3	8	8	34	9	7	12	8	36
18	5	13	6	9	8	41	10	8	12	12	42
19	4	9	2	9	8	32	4	5	8	9	26
20	6	11	5	12	8	42	9	8	12	15	44
21	6	12	3	10	8	39	5	7	12	14	38
22	7	10	3	10	8	38	5	5	11	17	38
23	5	8	2	10	8	33	4	5	10	11	30
24	4	9	3	8	10	34	2	8	12	11	33
25	4	6	2	12	8	32	9	8	11	12	40
26	4	13	2	9	8	36	5	8	11	14	38
27	3	5	10	15	9	42	9	8	12	15	44
28	2	14	2	9	6	33	4	6	12	10	32
29	5	13	5	8	7	38	8	6	11	11	36
30	8	11	3	9	10	41	9	8	12	14	43
31	3	12	0	10	10	35	4	4	5	4	17
32	2	8	0	9	8	27	8	2	6	8	24
33	2	11	5	8	8	34	8	10	11	11	40
34	3	13	8	15	8	47	9	8	12	12	41
35	6	9	3	8	8	34	7	8	12	8	35
36	6	12	6	10	7	41	9	8	11	13	41
37	2	11	6	9	8	36	4	5	6	11	26
38	7	11	6	9	10	43	8	8	12	13	41
39	7	11	8	11	10	47	8	8	12	13	41
40	6	13	7	12	8	46	10	10	15	12	47
41	6	9	5	9	7	36	9	8	11	8	36
42	3	10	4	9	8	34	6	6	11	10	33

<b>43</b>	2	11	4	9	8	<b>34</b>	7	7	12	12	<b>38</b>
<b>44</b>	6	7	6	9	8	<b>36</b>	9	8	12	13	<b>42</b>
<b>45</b>	6	9	4	9	9	<b>37</b>	7	7	12	10	<b>36</b>
<b>46</b>	7	11	5	10	9	<b>42</b>	5	8	12	12	<b>37</b>
<b>47</b>	7	12	5	12	9	<b>45</b>	5	7	10	12	<b>34</b>
<b>48</b>	5	9	5	10	8	<b>37</b>	8	8	12	13	<b>41</b>
<b>49</b>	5	12	2	9	10	<b>38</b>	5	7	12	11	<b>35</b>
<b>50</b>	3	5	2	6	2	<b>18</b>	2	4	3	4	<b>13</b>
<b>51</b>	6	10	5	9	8	<b>38</b>	9	4	12	14	<b>39</b>
<b>52</b>	2	3	4	3	7	<b>19</b>	2	4	5	8	<b>19</b>
<b>53</b>	8	12	7	12	8	<b>47</b>	5	9	14	18	<b>46</b>
<b>54</b>	3	13	4	8	8	<b>36</b>	8	8	11	8	<b>35</b>
<b>55</b>	4	9	4	9	8	<b>34</b>	6	5	11	13	<b>35</b>
<b>56</b>	4	15	5	8	8	<b>40</b>	7	6	12	15	<b>40</b>
<b>57</b>	2	5	4	12	7	<b>30</b>	8	8	11	9	<b>36</b>
<b>58</b>	2	10	5	9	7	<b>33</b>	7	8	10	13	<b>38</b>
<b>59</b>	2	8	2	8	6	<b>26</b>	3	4	9	10	<b>26</b>
<b>60</b>	5	6	6	9	7	<b>33</b>	8	8	12	11	<b>39</b>
<b>61</b>	6	12	6	9	8	<b>41</b>	7	7	12	15	<b>41</b>
<b>62</b>	5	7	5	11	7	<b>35</b>	7	6	11	10	<b>34</b>
<b>63</b>	5	12	6	10	8	<b>41</b>	5	7	12	17	<b>41</b>
<b>64</b>	2	8	5	10	6	<b>31</b>	5	6	9	13	<b>33</b>
<b>65</b>	7	8	4	12	8	<b>39</b>	9	8	12	12	<b>41</b>
<b>66</b>	4	12	8	9	6	<b>39</b>	6	8	14	14	<b>42</b>
<b>67</b>	4	9	4	10	6	<b>33</b>	5	7	11	12	<b>35</b>
<b>68</b>	4	11	5	9	8	<b>37</b>	7	9	13	17	<b>46</b>
<b>69</b>	4	7	6	11	8	<b>36</b>	3	5	12	14	<b>34</b>
<b>70</b>	2	12	4	15	10	<b>43</b>	9	8	14	17	<b>48</b>
<b>71</b>	4	6	4	9	7	<b>30</b>	4	4	9	12	<b>29</b>
<b>72</b>	6	10	2	6	7	<b>31</b>	9	8	9	12	<b>38</b>
<b>73</b>	2	9	3	8	7	<b>29</b>	3	2	6	5	<b>16</b>
<b>74</b>	5	11	2	8	7	<b>33</b>	6	6	7	11	<b>30</b>
<b>75</b>	4	11	5	12	8	<b>40</b>	9	8	11	13	<b>41</b>
<b>76</b>	5	11	3	9	8	<b>36</b>	4	4	9	11	<b>28</b>
<b>77</b>	1	4	8	12	10	<b>35</b>	5	7	9	15	<b>36</b>



Tabla de valoración de las variables y dimensiones

VARIABLES Y DIMENSIONES	NIVEL DE VALORACIÓN			Ítems
	BAJO	PROMEDIO	ALTO	
Económica	0 a 3	4 a 6	7 a 10	1, 2
Expectativa	0 a 5	6 a 10	11 a 15	3, 4, 5
Reconocimiento	0 a 3	4 a 6	7 a 10	6, 7
Dotación física	0 a 5	6 a 10	11 a 15	8, 9, 10
Relaciones	0 a 3	4 a 6	7 a 10	11, 12
<b>CLIMA LABORAL</b>	0 a 20	21 a 40	41 a 60	1 al 12
Tiempo	0 a 3	4 a 6	7 a 10	1, 2
Servicio	0 a 3	4 a 6	7 a 10	3, 4
Trato	0 a 7	8 a 14	15 a 20	5, 6, 7, 8
Zona de contacto	0 a 7	8 a 14	15 a 20	9, 10, 11, 12
<b>NIVEL DE SERVICIO</b>	0 a 20	21 a 40	41 a 60	1 al 12

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

### 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)

Apellidos y Nombres: Estaban Jurado, Rosa

DNI: 41054539 Correo electrónico: rousesteban19@gmail.com

Teléfonos Casa - Celular: 984297485 Oficina -

### 2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

<b>Posgrado</b>	
Maestría:	<u>Ciencias de la Educación</u>
Mención:	<u>Gestión y Planeamiento Educativo</u>

Grado Académico obtenido:

Maestro en Educación

Título de la tesis:

"CLIMA LABORAL Y NIVEL DE SERVICIO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN - UNHEVAL 2017"

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

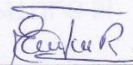
En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año    ( ) 2 años    ( ) 3 años    ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma: 07 de junio de 2018



Firma del autor



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna  
Teléfono 514760 - Pág. Web. [www.posgrado.unheval.edu.pe](http://www.posgrado.unheval.edu.pe)



### ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En la Escuela de Posgrado, siendo las 17:00hrs., del día martes 17.ABRIL.2018, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Agustín Rufino ROJAS FLORES	Presidente
Dr. Ciro Angel LAZO SALCEDO	Secretario
Mg. Joel Cipriano TARAZONA BARDALES	Vocal

Asesor de Tesis, Mg. Sebastián CAMPOS MEZA (Resolución N° 02302-2017-UNHEVAL/EPG-D)

La aspirante al Grado de Maestro en Educación con mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Doña, Rosa ESTEBAN JURADO.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "CLIMA LABORAL Y NIVEL DE SERVICIO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN – UNHEVAL 2017".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia la Maestría el Nota de D. i. e. a. s. e. t. e ( 17 )

Equivalente a Aprobado, por lo que se recomienda .....  
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 18:10 horas del 17 de abril de 2018.

.....  
PRESIDENTE  
DNI N° 22624143

.....  
SECRETARIO  
DNI N° 22415868

.....  
VOCAL  
DNI N° 22513276