

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO



=====

**RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL PERSONAL Y CLIMA
ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
UCAYALI, 2019**

=====

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

PEDRO APARICIO CAMPOS CABRERA

**PUCALLPA-PERÚ
2020**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI



ANEXO Nº 4

ACTA DE DEFENSA DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACION PARA
OBTENCION DEL GRADO DE DOCTOR

En la Sala Virtual Microsoft Team de la Universidad Nacional de Ucayali siendo las,
11:00 horas, del día 24 de JULIO, ante el Jurado de Tesis o
trabajo de investigación constituido por :

DR.A: LEYDI PEREZ GUIMARAIZ Presidente

DR.A: LLESICA SORIA RAMIREZ Secretario

DR.A: FREYSI LILIAN LING VILLACREZ Vocal

El aspirante al GRADO DE DOCTOR en:

ADMINISTRACION

Mención:

Don (ña) PEDRO APARICIO CAMPOS CABRERA

Procedió al acto de Defensa:

a. Con la exposición de la tesis o trabajo de investigación, titulada:

RELACION ENTRE GESTION DEL PERSONAL Y CLIMA
ORGANIZACIONAL GN DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE UCAYALI, 2019

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



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI



Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Doctor, 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 o trabajo de investigación las **observaciones** siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia al o el Doctorando la **Nota** de 17 (**DIECISIETE**)

Equivalente a APROBADO, por lo que se recomienda
 (aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las 12:40 horas del 24 de JULIO del 2020.



PRÉSIDENTE



SECRETARIO



VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
VICERRECTORADO DE INVESTIGACION
DIRECCION GENERAL DE PRODUCCION INTELECTUAL

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND

N° V/0123-2020

La Dirección General de Producción Intelectual, hace constar por la presente, que el Informe Final (Tesis), Titulado:

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DEL PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2019.

Cuyo autor (es) : **Mg. CAMPOS CABRERA, PEDRO APARICIO**

Escuela : **POSGRADO**
DOCTORADO : **EN ADMINISTRACIÓN**

Asesor : **Dr. López y Ojeda, Miguel Oscar**

Después de realizado el análisis correspondiente en el Sistema Antiplagio URKUND, dicho documento presenta un **porcentaje de similitud de 10%**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND, el cual indica que no se debe superar el 10%.

Se declara, que el trabajo de investigación: SI Contiene un porcentaje aceptable de similitud, por lo que SI se aprueba su originalidad.

En señal de conformidad y verificación se entrega la presente constancia.

Fecha: 27/08/2020



Dra. DINA PARI QUISPE
Dirección General de Producción Intelectual

REPOSITORIO DE TESIS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Pedro Aparicio Campos Cabrera.

Autor de la TESIS titulada:

"Relación entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019".

Sustentada el año: 2020.

Con la asesoría de: Dr. Miguel Oscar López y Ojeda.

En el Programa de: Doctorado

Mención en: Administración.

Autorizo la publicación de mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali, bajo los siguiente términos: Primero: otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en forma digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones. Segundo: declaro que la tesis es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas. Tercero: autorizo la publicación.

☒ Total (significa que todo el contenido de la tesis en PDF será compartido en el repositorio).

☐ Parcial (significa que solo la carátula, la dedicatoria y el resumen en PDF serán compartidos en el repositorio).

De mi TESIS de investigación en la página web del Repositorio Institucional de la UNU.

En señal de conformidad firma la presente autorización.

Fecha: 07 / 09 / 2020.

Email: pedro_campos@unu.edu.pe

Firma:

Teléfono: 968917563.

DNI:

00034668

DEDICATORIA

A Dios, en primer lugar, por permitirme la vida, a mis padres y familia, por representar el sostén ante cada meta que me propongo y, a su vez, la motivación para lograrlas.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, quienes se mostraron prestos para contribuir con el desarrollo de los cuestionarios.

A la Universidad Nacional de Ucayali, por su preocupación en cuanto al desarrollo de los profesionales en la región, permitiendo superarnos y seguir aprendiendo mediante el estudio.

A mis compañeros del Doctorado en Administración, dado que su compañía representó un apoyo enorme.

A mi asesor, Dr. Miguel Oscar López y Ojeda, por su acompañamiento permanente en el desarrollo de esta investigación.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar si existe relación entre las variables gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019. El estudio fue no experimental, de método deductivo, diseño descriptivo correlacional y transeccional, cuya población estuvo constituida por el total de docentes de la Universidad Nacional de Ucayali durante el período 2019-II, cuya cantidad fue 342 docentes, mientras que la muestra, del tipo probabilística, fue equivalente a 181 docentes, a los que se les aplicó como instrumento de recolección de datos un cuestionario para cada variable de estudio, elaborados a partir de la técnica de la encuesta. Las variables estuvieron sustentadas en las teorías del clima organizacional y del comportamiento y el enfoque de recursos y capacidades. La principal conclusión a la que se arribó en esta investigación fue que existe relación directa y significativa entre la gestión del personal y el clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019, ya que, el resultado $Rho = 0.371$ y la $Sig. = 0.000$ indica que la correlación es positiva baja, pero altamente significativa.

Palabras clave: Gestión; personal; clima; organización.

ABSTRACT

This research aimed to determine if there is a relationship between the variables management of staff and organizational climate in teachers of the Universidad Nacional de Ucayali, 2019. The study was non-experimental, deductive method, descriptive, correlational and transectional design, whose population consisted of the total number of teachers at the Universidad Nacional de Ucayali, 2019-II period, whose number was 342 teachers, while the sample, of the probabilistic type, was equivalent to 181 teachers, to whom it was applied as a data collection instrument a questionnaire for each study variable, elaborated from the survey technique. The variables were supported by the theories of organizational climate and behavior and the focus of resources and capabilities. The main conclusion reached in this research was that there is a direct and significant relationship between personnel management and the organizational climate in teachers of the National University of Ucayali, 2019, since the result $Rho = 0.371$ and $Sig. = 0.000$ indicates that the correlation is low positive, but highly significant.

Keywords: Management; personal; weather; organization.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar se existe relação entre as variáveis gestão de pessoal e clima organizacional em professores da Universidad Nacional de Ucayali, 2019. O estudo foi não experimental, com método dedutivo, descritivo correlacional e delineamento transversal, cuja população foi constituída por o total de docentes da Universidad Nacional de Ucayali no período 2019-II, cujo número é de 342 docentes, enquanto a amostra, do tipo probabilística, foi equivalente a 181 docentes, aos quais foi aplicado como instrumento de coleta de dados um questionário para cada variável de estudo, elaborado a partir da técnica de survey. As variáveis foram apoiadas pelas teorias de clima organizacional e comportamento e o enfoque de recursos e capacidades. A principal conclusão a que se chegou nesta pesquisa foi que existe uma relação direta e significativa entre a gestão de pessoas e o clima organizacional em professores da Universidade Nacional de Ucayali, 2019, visto que o resultado $Rho = 0,371$ e $Sig. = 0,000$ indica que a correlação é positiva baixa, mais altamente significativo.

Palavras-chave: Gestão; pessoal; clima; organização.

INTRODUCCIÓN

Es de conocimiento común que el capital humano es el principal elemento de toda organización, ya que representa el motor para el funcionamiento de las diversas áreas de una entidad. Siendo así, la administración del personal constituye uno de los pilares en la gestión de recursos humanos, uno que puede ser determinante para alcanzar los objetivos institucionales.

El entorno de la gestión público es muy exigente, por lo que es necesario que los diferentes organismos y entidades estatales realicen grandes esfuerzos para, considerando que el lugar donde se labora es el que permite la realización personal y funciona para atender al público, innovar los procesos, mejorarlos para la obtención de buenos resultados, los que se evidencian en un mejor servicio al usuario.

La Universidad pública es una entidad que provee formación del más alto nivel, es la institución que forma a los profesionales con una alta calificación, de manera que estos brinden un servicio probo a la sociedad; en tal sentido, tiene que brindar un servicio de excelencia a estos, quienes, cuando estudiantes, han sido los usuarios a los que se debía proveer de la mejor educación con los mejores recursos.

Ante esta exigencia, el interés por desarrollar esta investigación surgió debido a la disconformidad que se podía percibir, tanto respecto de la gestión del personal en general en la Universidad Nacional de Ucayali, como del clima organizacional que se ha implementado, situación que se evidenciaba entre estudiantes y trabajadores, sean estos administrativos o docentes.

Esta circunstancia se tornaba preocupante, debido a que cuando existe desazón con respecto de la entidad en que se labora, más aún en una entidad pública, los objetivos de desarrollo institucionales no se concretan, haciendo peligrar la vigencia e impacto social de la Universidad, sobre todo en tiempos en los que se está evaluando el otorgamiento de licenciamientos y acreditaciones; es decir, una universidad pública podría dejar de funcionar y los trabajadores y estudiantes serían los primeros perjudicados, aunque el impacto llegaría a la sociedad regional en general.

Fue, entonces necesaria la ejecución de esta investigación de modo que se confirme lo percibido de modo experiencial, para sistematizar esa información e incorporarla al cuerpo de conocimientos que existe sobre el tema que se aborda.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
RESUMO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2.1. Problema general	2
1.2.2. Problemas específicos.....	2
1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.3.1. Objetivo general.....	2
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	3
1.4.1. Hipótesis general.....	3
1.4.2. Hipótesis específicas	3
1.5. VARIABLES	4
1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	8
1.7. VIABILIDAD.....	8
1.8. LIMITACIONES.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES	9
2.1.1. Antecedentes internacionales	9
2.1.2. Antecedentes nacionales	11
2.2. BASES TEÓRICAS.....	14

2.2.1. Gestión del personal	14
2.2.2. Clima organizacional.....	17
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	19
2.4. BASES EPISTÉMICAS	20
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	25
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	26
3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.....	27
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	28
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	57
CONCLUSIONES	60
SUGERENCIAS.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXO.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución de la población.....	26
Tabla 2. Distribución de la muestra.....	26
Tabla 3. Resultados de la variable Gestión del personal, según condición de docente.....	28
Tabla 4. Resultados de la dimensión Admisión de personas, según condición de docente.....	29
Tabla 5. Resultados de la dimensión Aplicación de personas, según condición de docente.....	30
Tabla 6. Resultados de la dimensión Compensación de personas, según condición de docente.....	31
Tabla 7. Resultados de la dimensión Desarrollo de personas, según condición de docente.....	32
Tabla 8. Resultados de la dimensión Condiciones laborales, según condición de docente.....	33
Tabla 9. Resultados de la dimensión Monitoreo de personas, según condición de docente.....	34
Tabla 10. Resultados de la variable Clima organizacional, según condición de docente.....	35
Tabla 11. Resultados de la dimensión Autorrealización, según condición de docente.....	36
Tabla 12. Resultados de la dimensión Involucramiento laboral, según condición de docente.....	37
Tabla 13. Resultados de la dimensión Supervisión, según condición de docente.....	38
Tabla 14. Resultados de la dimensión Comunicación, según condición de docente.....	39
Tabla 15. Resultados de la dimensión Condiciones laborales, según condición de docente.....	40
Tabla 16. Relación: Gestión del personal*Clima organizacional.....	41
Tabla 17. Relación: Admisión de personas*Clima organizacional.....	42
Tabla 18. Relación: Aplicación de personas*Clima organizacional.....	43
Tabla 19. Relación: Compensación de personas*Clima organizacional.....	44
Tabla 20. Relación: Desarrollo de personas*Clima organizacional.....	45
Tabla 21. Relación: Condiciones laborales*Clima organizacional.....	46
Tabla 22. Relación: Monitoreo de personas*Clima organizacional.....	47
Tabla 23. Pruebas de normalidad: Hipótesis general.....	48

Tabla 24.	Rho de Spearman: Hipótesis general.....	48
Tabla 25.	Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 1.....	49
Tabla 26.	Rho de Spearman: Hipótesis específica 1.....	50
Tabla 27.	Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 2.....	50
Tabla 28.	Rho de Spearman: Hipótesis específica 2.....	51
Tabla 29.	Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 3.....	52
Tabla 30.	Rho de Spearman: Hipótesis específica 3.....	52
Tabla 31.	Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 4.....	53
Tabla 32.	Rho de Spearman: Hipótesis específica 4.....	53
Tabla 33.	Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 5.....	54
Tabla 34.	Rho de Spearman: Hipótesis específica 5.....	54
Tabla 35.	Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 6.....	55
Tabla 36.	Rho de Spearman: Hipótesis específica 6.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Resultados de la variable Gestión del personal, según condición de docente.....	28
Figura 2. Resultados de la dimensión Admisión de personas, según condición de docente.....	29
Figura 3. Resultados de la dimensión Aplicación de personas, según condición de docente.....	30
Figura 4. Resultados de la dimensión Compensación de personas, según condición de docente.....	31
Figura 5. Resultados de la dimensión Desarrollo de personas, según condición de docente.....	32
Figura 6. Resultados de la dimensión Condiciones laborales, según condición de docente.....	33
Figura 7. Resultados de la dimensión Monitoreo de personas, según condición de docente.....	34
Figura 8. Resultados de la variable Clima organizacional, según condición de docente.....	35
Figura 9. Resultados de la dimensión Autorrealización, según condición de docente.....	36
Figura 10. Resultados de la dimensión Involucramiento laboral, según condición de docente.....	37
Figura 11. Resultados de la dimensión Supervisión, según condición de docente.....	38
Figura 12. Resultados de la dimensión Comunicación, según condición de docente.....	39
Figura 13. Resultados de la dimensión Condiciones laborales, según condición de docente.....	40
Figura 14. Relación: Gestión del personal*Clima organizacional.....	41
Figura 15. Relación: Admisión de personas*Clima organizacional.....	42
Figura 16. Relación: Aplicación de personas*Clima organizacional.....	43
Figura 17. Relación: Compensación de personas*Clima organizacional.....	44
Figura 18. Relación: Desarrollo de personas*Clima organizacional.....	45
Figura 19. Relación: Condiciones laborales*Clima organizacional.....	46
Figura 20. Relación: Monitoreo de personas*Clima organizacional.....	47

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La gestión del personal en una institución formativa es de suma importancia porque de lo que se trata es de dar viabilidad y trámite a los diferentes procesos que en este ámbito se siguen: el cómo se administre de manera idónea la gestión del personal, tendrá un impacto en el clima organizacional, y será importante, pues puede depender de ello el desempeño favorable del docente.

La universidad peruana percibe problemas de injerencia en su autonomía, sin embargo, las formas en que se administraba la educación superior, y que aún tiene un eco en la actualidad, direccionaban a la institución universitaria hacia una formación de estudiantes muy limitada; esto es lo que se pretende revertir, pero aún hay renuencia.

Cuando hay referencia a la gestión del personal, se está trabajando para que una institución educativa superior posea los mejores profesionales en su plana docente, pero aspectos exógenos –de carácter político, amical u otros similares- impiden que esto se concrete, siendo mayor el problema en las universidades estatales; la universidad privada, más bien, desarrolla problemas al tratar de modo desigual al personal, pues algunos de estos son autoridades que desempeñan funciones en puestos claves de la administración pública y del poder judicial y ministerio público, constituyéndose en un blindaje.

Así mismo, el clima organizacional, se ve desfavorecido, pues las expectativas del trabajador, respecto de la entidad en la que labora, como un agente de desarrollo y bienestar personal y familiar se ven melladas cuando, por causa de acciones de los directivos de una institución se implementa un ambiente de malestar, motivando reacciones lesivas para los intereses de la entidad, es más, un mal clima organizacional deriva en un desempeño laboral con serias falencias, con mayor razón en contextos formativos.

Es importante marcar el rol y el lugar que cada quien ocupa en una entidad educativa, así como establecer los niveles de interacción productiva de los trabajadores, pero esto no debe significar una ruptura o un quiebre en las relaciones interpersonales, sean verticales u horizontales, pero, en la institución

en la que se desarrollará esta investigación se percibe cierto malestar y una red de interacciones tensas entre los docentes y los directivos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

- ¿Existe relación entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Existe relación entre admisión de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?
- ¿Existe relación entre aplicación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?
- ¿Existe relación entre compensación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?
- ¿Existe relación entre desarrollo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?
- ¿Existe relación entre condiciones laborales y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?
- ¿Existe relación entre monitoreo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?

1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.3.1. Objetivo General

- Determinar si existe relación entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar si existe relación entre admisión de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.
- Determinar si existe relación entre aplicación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.
- Determinar si existe relación entre compensación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.
- Determinar si existe relación entre desarrollo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.
- Determinar si existe relación entre condiciones laborales y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.
- Determinar si existe relación entre monitoreo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS

1.4.1. Hipótesis General

- Existe relación directa y significativa entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

1.4.2. Hipótesis Específicas

- Existe relación directa y significativa entre admisión de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

- Existe relación directa y significativa entre aplicación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.
- Existe relación directa y significativa entre compensación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.
- Existe relación directa y significativa entre desarrollo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.
- Existe relación directa y significativa entre condiciones laborales y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.
- Existe relación directa y significativa entre monitoreo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

1.5. VARIABLES

1.5.1. Variable 1

- Gestión del personal.

Dimensiones

- Admisión de personas
- Aplicación de personas
- Compensación de personas
- Desarrollo de personas
- Condiciones laborales
- Monitoreo de personas

1.5.2. Variable 2

- Clima organizacional.

Dimensiones

- Autorrealización

- Involucramiento laboral
- Supervisión
- Comunicación
- Condiciones laborales

1.5.3. Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión del Personal	Maraví (2007) define la gestión de Personal como aquella que debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores, considerando que en estos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral, pues de otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a criticar destructivamente a la organización y a buscar mejores horizontes.	Variable medible a través de las dimensiones: Admisión de personas Aplicación de personas Compensación de personas Desarrollo de personas Condiciones laborales Monitoreo de personas	Admisión de personas	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento de personas. - Selección de personas. 	Ordinal
			Aplicación de personas	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación de las personas. - Diseño de cargos. - Evaluación del desempeño humano. 	
			Compensación de personas	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración. - Programa de incentivos. - Beneficios y servicios. 	
			Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento. - Desarrollo de personas y de organizaciones. 	
			Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con los empleados. - Higiene, seguridad y calidad de vida. 	
			Monitoreo de personas	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de datos y sistemas de información. 	
Clima Organizacional	Según Medina (citado por Marcelo y Cojal, 2006), clima organizacional es el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente	Variable medible a través de las dimensiones: Autorrealización Involucramiento laboral Supervisión	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> - Tu desempeño es propio de un directivo o jerárquico. - Tiene oportunidades de perfeccionamiento profesional. - Existe bienestar. - Existe oportunidad de ascensos de escala. 	Ordinal

	y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, microgrupal y macrogrupal.	Comunicación Condiciones laborales		<ul style="list-style-type: none"> - Existe seguridad docente. - Existe reconocimiento social 	
			Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo es en relación a la visión - El trabajo es de acuerdo al plan anual. - Hay identidad de los docentes con los valores institucionales - Considera cumplir con responsabilidades pedagógicas. - Tiene compromiso extracurricular - Contribuye 	
			Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Consideras un buen monitoreo - El monitoreo es puntual - Apoyo al monitoreo - Socialización del monitoreo - Integralidad evaluativa - Calidad del monitoreo 	
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación del directivo - Comunicación entre docentes - Espacios de comunicación - Comunicación docente-directivo - Oportunidad de la comunicación - Comunicación productiva 	
			Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Estructura - Acceso a recursos - Mobiliario - Higiene - Estímulos y reconocimientos - Grupo laboral 	

1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La investigación que se realiza es conveniente, ya que responde de manera directa al problema que se ha descrito para esta investigación en ambas variables: la gestión del personal y el clima organizacional.

Además, el estudio posee relevancia social, toda vez que podrá asumirse los resultados como antecedentes para otras investigaciones que tengan como temática las variables que aquí se tratan u otras similares, pudiendo, inclusive, realizar abordajes experimentales.

En lo práctico, la contribución de esta investigación radica en comunicar cómo se comporta cada variable de manera aislada y cuando se vinculan, de modo que se proceda a tomar decisiones en la entidad universitaria sede del presente trabajo, en función de los resultados obtenidos una vez socializados.

En cuanto a su valor teórico, esta investigación ha actualizado la información teórica que se considera en ella, la que se cita en los antecedentes y el desarrollo teórico, además, los análisis que se realizan en la discusión son de provecho para diferentes estudios.

En lo metodológico, se ha contribuido con la forma de procesamiento desarrollada y con los instrumentos que se han actualizado y empleado para esta investigación; en ambos casos, otros investigadores pueden tomar estos aportes como referencia.

1.7. VIABILIDAD

El desarrollo de esta investigación fue viable, debido a que se contó con recursos bibliográficos, económicos y asesoría apropiados.

1.8. LIMITACIONES

Durante el desarrollo de la investigación, y hasta su término, no se presentaron inconvenientes que limitaran el desarrollo de esta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Plácido (2018), en *Diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa de la Universidad Veracruzana*, concluyó que “los resultados arrojaron que la mayoría de los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana perciben un clima organizacional regular, esto se confirma con la obtención de un promedio global de 3.12 y de acuerdo a la escala antes expuesta”. (p.105); esta realidad suele manifestarse en las universidades, debido a que, como docentes de educación superior, el aspecto crítico de su personalidad es manifiesto con frecuencia, siendo muy difícil que exista conformidad absoluta con la gestión y con el clima de la organización.

Rodríguez (2017), en *Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral percibida por el personal de un grupo de colegios adventistas ubicados en la Unión Colombiana del Norte durante el Curso Escolar 2016*, concluyó que hay una interdependencia de las variables estudiadas, es decir que, a mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral, textualmente sostiene:

Existe una correlación positiva altamente significativa entre las dos variables de estudio: satisfacción laboral y clima organizacional. Los empleados que laboran en tres colegios ubicados en la Unión Colombiana del Norte, para el año lectivo 2016, manifestaron estar muy satisfechos en las instituciones respectivas. (p. 61)

Gómez & Villegas (2016), en *Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la Corporación Educativa Omega a través de la percepción de la comunidad educativa*, concluyeron que:

Toda organización educativa debe tener un enfoque empresarial, es decir, su cliente interno (empleados, docentes) y su cliente externo (estudiantes y proveedores) sientan satisfacción de encontrar una organización interesada en asegurar la calidad del producto y de todos los procesos organizacionales. Una institución, de la cual todos sus miembros tengan una percepción de una organización con un proyecto de vida claro, de mejoramiento continuo y por ende, exitosa. (p.106)

Contreras (2015), en *Propuesta de mejora de clima laboral en una Institución de Educación Superior*, concluyó que, aun cuando se encuentre cierto nivel de conformidad con el clima de trabajo, este tiene que ser atendido desde diferentes aspectos que, por lo general quedan desatendidos o se soslayan:

De acuerdo a la medición realizada sobre clima organizacional en la institución sujeto de estudio, se estableció que la misma es saludable, sin embargo, es necesario emprender acciones tal como implementar un plan de carrera y contar con un sistema de reconocimiento al buen desempeño, que conlleven a que el grado de satisfacción se eleve. (p.60)

Piloso & Saavedra (2015), en *Análisis del clima laboral y su incidencia en la productividad del personal docente que integran las unidades educativas de nivel secundario, del Sector Público, ubicadas en la Zona Urbana del Cantón Milagro*, concluyeron que se evidencia “un bajo nivel de productividad por parte del personal docente, la misma que afecta negativamente la calidad educativa y pone en riesgo la excelencia académica y el desarrollo del país.” (p.100); se colige que al presentarse un deficiente desempeño, hay aspectos de la gestión del personal que han sido rebasados e impidieron un buen reclutamiento del personal; además, el clima de trabajo puede haber condicionado esta falencia.

Calvo (2014), en *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima Organizacional de la comunidad de docentes y Administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de ciudad Berna*, concluyó que, aun cuando se implemente algún tipo de experiencia para mejorar el clima organizacional, siempre hará falta un aspecto que complementar, sobre todo en instituciones formativas, donde las diferencias de ideas son evidentes, por lo general; así, sostiene:

La estrategia de gestión de mejora del clima organizacional, que presenta las funciones, lineamientos, y fases de resolución de conflictos, debe ser complementado con el desarrollo de actividades de integración, reuniones periódicas entre los docentes y autoevaluaciones continuas por parte del equipo de trabajo, en las cuales se pueda determinar la importancia y la pertinencia de las estrategias y acciones utilizadas para mejorar temas referentes a la motivación, a las relaciones interpersonales, al reconocimiento de las labores destacadas y a los procesos de liderazgo. (p.102)

También Maríñez (2014), en su tesis *Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de*

República Dominicana: Caso DGII, BANRESERVAS e INFOTEP 2013, concluye que quienes laboran en las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la República Dominicana expresan sentimientos de angustia y trastornos a partir de sus percepciones de las situaciones contradictorias que surgen de las prácticas administrativas y demandan que estas posibiliten su justa valoración como mecanismo de satisfacción de su vida organizacional; la disposición para el trabajo manifestada surge prioritariamente en función de las consecuencias que tienen para ellas las prácticas desarrolladas en las organizaciones. La gestión humana no se concibe en esta región de la República Dominicana, como un activo importante, sino que se visualiza como un recurso más, el cual se utiliza hasta que lo siente útil, y luego lo desecha cuando encuentra a quien pagarle menos.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Huamán & Paniagua (2014), en *Clima organizacional y desempeño laboral en docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014*, concluyeron que sí hay relación entre las variables que abordaron; refieren:

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral, hallándose un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,749; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que: existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 1222 “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima 2014. (p.76)

Reyes (2017), en *El Clima laboral y la motivación de los docentes – personal administrativo del Nivel Primaria de la I.E Pedro del Castillo Ríos - ex 160 de la ciudad de Yurimaguas, 2015*, concluyó que el clima laboral es aceptable, pero también puede ser visto como poco favorable, pues el riesgo que se evidencia cuando se manifiesta en un nivel regular; los hallazgos de esta investigación expresan:

La mayor frecuencia de nivel del clima laboral es el regular como lo manifiestan 10 trabajadores del nivel primaria de la I.E Pedro del Castillo Ríos – ex 160 de la ciudad de Yurimaguas, 2015, lo que indica que la percepción del clima laboral no llega a nivel bueno, pero tampoco es percibido como malo. (p.46)

Pérez & Rivera (2015), en *Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*, concluyeron que se evidencia una interrelación entre las variables que estos investigadores han estudiado, pues manifiestan que:

Existe un Nivel Medio o moderado de clima organizacional de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. Existe un nivel medio o moderado de satisfacción laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013". (p.114)

Menacho (2018), en *Propuesta de talleres como mejora del clima laboral en la I.E.P "El Santa"- Chimbote*, concluyó que:

El mayor porcentaje de la muestra (51.9%) se encuentra dentro del nivel Medio, seguidos del 33,3% que se ubica en el nivel Favorable. Mientras que el 14.8% se encuentra en el nivel Muy Favorable. Se concluye que el clima laboral de manera general se encuentra en la categoría medio y favorable. (p.48)

Lo que es manifiesto en esta investigación es que ni aun implementando una experiencia de mejora se logra que el clima llegue a niveles óptimos, esto debido a la naturaleza dinámica y dialéctica de cada persona.

Gamarra, Sánchez, Tuercos & Rivero (2014), en *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*, concluyeron que "las relaciones interpersonales cercanas y positivas entre directivos y docentes evidencian la existencia de confianza, siendo esta una categoría importante y de fortaleza para la institución, favoreciendo de esta manera una adecuada atmósfera laboral en la organización". (p.73)

Pajuelo (2018), en *Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio Honores de San Martín de Porres, 2018*, concluyó que "El nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores [...] indica que el 91,9% está de acuerdo, demostrando que existe un nivel elevado de aceptación y por consiguiente una buena aceptación por parte de los trabajadores." (p.115). En esta investigación se evidencia que, si el clima que la gestión se preocupa por implementar es positivo, entonces la gestión del desempeño de los docentes se tornará viable, esto implica el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Vallejos (2018), en *Gestión con liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional de la I.E N° 00616 del Centro Poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Provincia de Rioja*, concluyó que todo proceso de gestión debe ser ajustado a la ciencia:

La aplicación de la gestión con liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional implica desarrollar un programa de capacitación a la luz de las teorías: del liderazgo (donde el líder debe tener conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática; sencillo, humilde, iniciativa, optimista, sincero, leal y justo), de la motivación – higiene de Herzberg (donde plantea un criterio acerca de los factores que generan satisfacción a los trabajadores), de la planificación estratégica (que es un proceso cuyo fin es mantener una continua armonía entre el entorno de la institución, sus recursos y sus propósitos como tal), de la jerarquía de necesidades de Maslow (como necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades psicológicas, y necesidades de autorrealización), del establecimiento de metas de Locke (ya que las metas estimulan deseos de alcanzarlas y generan una motivación intrínseca del ser humano por lograr alcanzar un reto que orienta la conducta en un determinado camino y estimula la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se consigue), de la cultura organizacional de Shein (donde demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos, mayor posibilidad de éxito tendrá la organización); y, del clima organizacional de Likert (donde establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción). (p.76)

Panta (2015), en *Análisis del clima organizacional y su Relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "talentos" de la ciudad de Chiclayo*, concluyó que:

Se evidencia que no existe influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo; como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, un adecuado clima organizacional lleva de la mano el desempeño laboral de los docentes. Se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos. El nivel de Clima

Organizacional, respecto al Desempeño Laboral del Consorcio Educativo Talentos es bajo ($r = 0.117$). (p.86)

Esta conclusión es sustancial, porque permite reconocer que la teoría de la gestión precisa que quienes tienen cargos directivos deben acompañar a los trabajadores de planta, lo que no sucedió en la entidad donde se desarrolló esta investigación, es por ello la baja correlación.

Barriga (2016), en *Clima organizacional y desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”* Jesús María - Lima, 2016, concluyó que, aun cuando la gestión del personal haya dejado pasar trabajadores con ciertas deficiencias de desempeño, si el clima implementado es positivo, cabe la adaptación de todo el personal que labora; es así que:

Se ha demostrado que existe relación entre clima organizacional y el desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”. Jesús María. Pues el coeficiente de correlación es BUENA de 0,755, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05, motivo por el cual se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna: El clima organizacional se relaciona con el desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza”. Jesús María. Lima 2016. (p.156)

Gallegos (2016), en *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa*, 2016, concluyó que:

Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, lo cual quedó demostrado con el 93.3% de los servidores que manifiestan que el clima organizacional es promedio a su vez tienen un muy buen desempeño laboral. Al revisar el p valor se observa que este es de 0.001, es decir es menor a 0.05, lo cual significa que existe relación entre ambas variables. Esto comprueba la hipótesis, siendo factible elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional. (p.200)

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión del personal

2.2.1.1. Definición

La gestión del personal, según Maraví (2007), es aquella que debe

significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores, considerando que en estos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral, pues de otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a criticar destructivamente a la organización y a buscar mejores horizontes.

Así mismo, Gómez, Balkin y Cardy (2007) la definen como aquella gestión cuyo deber es impulsar una cultura de la entidad orientada a las personas, fomentando que los responsables de equipos sean autónomos en la identificación de necesidades de formación, evaluación del desempeño, fomento del liderazgo, del desarrollo, etcétera, de los profesionales que dirigen, pues, de lo contrario, cuando en el resto de la organización no se hace visible esta fortaleza es cuando parece que las funciones son puramente administrativas y lo más importante de las organizaciones pasa a ser el personal, en vez de las personas.

Además, Montoya & Boyero (2015) definen gestión del personal como un elemento central de la planificación estratégica, asegura que los empleados dirijan los programas operativos adecuados. La gestión de personal es la planificación de cómo la fuerza de trabajo que aumentará o disminuirá de acuerdo a las nuevas prioridades para ayudar a la organización a sacar el máximo provecho de sus recursos humanos.

En síntesis, gestión del personal es la situación administrativa que consiste en el direccionamiento de las capacidades de los empleados hacia el logro de los objetivos de una entidad, en el marco de un establecimiento de una cultura productiva y única, la creación de un ambiente laboral óptimo y el provecho de las cualidades innatas y aprehendidas del personal, para el bien común: de la entidad y del empleado.

Según Montoya & Boyero, la gestión del personal es importante porque las actividades de personal conectan las actividades relacionadas con el resto áreas. Los altos directivos vinculan el tamaño y las características de la fuerza laboral en áreas como la formación y el desarrollo. Saber qué tipo de puestos se necesitarán en el futuro, un producto de gestión de personal, ayuda a los gerentes a decidir en qué formación invertir. Continuar con la construcción de habilidades de los empleados, mejorar la formación y el desarrollo ayudan a una organización a mantener su competitividad.

Además, señala que una de las partes más importantes de cómo una

organización planea implementar sus objetivos de planificación estratégica es a través del proceso de presupuesto. Un componente central del presupuesto es el coste de personal. Una organización debe decidir qué recursos financieros asignan a cada programa o actividad. Sin el personal suficiente, cada actividad no puede cumplir su función.

También se puede planificar para el crecimiento y expansión, como añadir centros de producción implementar nuevas áreas. Estos planes deberán incluir el estudio de cuántas personas de la organización debe incluir y cómo la prioridad de este requisito se inscribe en el plan estratégico general. Después de mirar el presupuesto, por ejemplo, los directivos podrían decidir movimientos y racionalización del personal.

Según Rodríguez (2015), son funciones de la gestión del personal el seleccionar el personal con el perfil requerido, el capacitar y entrenar al personal; también el evaluar el desempeño laboral, describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización, desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otros programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal, promocionar el desarrollo del liderazgo, ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos, solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal, informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos, supervisar la administración de los programas de ensayo, desarrollar un marco personal basado en competencias, y avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de un impacto positivo de la entidad.

2.2.1.2. Dimensiones de la gestión del personal

Las dimensiones de la variable gestión del personal, según Chiavenato (2002), son:

- **Admisión de personas:** Constituye la ruta de acceso de éstas a la organización, representan la puerta de entrada, abierto sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.
- **Aplicación de personas:** Está referida al proceso de asignar y posicionar a las personas admitidas en sus actividades, estos procesos incluyen los primeros pasos en la integración de los nuevos miembros en la

organización, el diseño del cargo que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño.

- **Compensación de personas:** Se refiere a los procesos que utilizan las organizaciones para incentivar y recompensar a sus miembros, sea en función de las posiciones ocupadas, del tiempo en la organización, del desempeño alcanzado de las metas y resultados que deben cumplir.
- **Desarrollo de personas:** Se refiere a darles la información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, además de darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.
- **Condiciones laborales:** Se refiere a los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional, así como al sistema de mantenimiento que la organización brinda a sus participantes para satisfacerlos, motivarles y asegurarles condiciones físicas, psicológicas y sociales que los estimulen a permanecer en la organización.
- **Monitoreo de personas:** Se refiere a seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Monitorear en lugar de controlar, pues se busca evitar el significado de fiscalización externa y de sometimiento estrecho a normas y reglamentos impuestos.

2.2.2. Clima organizacional

2.2.2.1. Definición

Según Medina (citado por Marcelo y Cojal, 2006), clima organizacional es el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, microgrupal y macrogrupal.

Litwin y Stringer (citados por Chiavenato, 2002) definen que el clima organizacional es la deducción de los instrumentos intangibles, distinguidos del método consecuente, el método inconsecuente de los directores y de otros elementos circunstanciales y transcendentales sobre las diligencias,

reconocimientos, productos y estimulaciones de los miembros que trabajan en una entidad.

Hellriegel y Slocum (citados por Sánchez y Herrera, 2016) precisan el clima como el vínculo de particularidades que logran ser percibidos sobre una organización individual o sobre sus subsistemas y que se obtienen al ser influidos por la representación en que la organización y sus subsistemas frecuentan con sus trabajadores y su entorno.

Mota (citado por Martínez & Rodríguez, 2011) señala en cuanto al clima organizacional, los conocimientos que el trabajador posee de las organizaciones y métodos que resultan en un medio laboral, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las predisposiciones motivacionales que se convierten en un procedimiento que tiene resultados sobre la organización (fabricación, complacencia, movimiento, etc.).

2.2.2.2. Dimensiones del clima organizacional

Palma (2004) refiere que las particularidades de la variable clima organizacional son:

- **Autorrealización**, que es la evaluación al trabajador con relación a las contingencias del entorno profesional, de tal forma que beneficie el perfeccionamiento particular y competitivo circunstancial al trabajo y con vista a futuro.
- **Involucramiento laboral**, define caracterización con los servicios organizacionales y responsabilidad para la consecución y perfeccionamiento de la distribución.
- **Supervisión**, son evaluaciones de funcionalidad e importancia de los principales directores en la inspección entre la diligencia profesional en tanto correspondencia de sustento y disposición para las ocupaciones que constituyen la ocupación laboral.
- **Comunicación**, que es la apreciación del grado de facilidad, velocidad, transparencia, adaptación y exactitud de la información respectiva y oportuna al trabajo central de la organización como con el cuidado a beneficiarios y/o consumidores.

- **Condiciones laborales**, es la afirmación que la entidad suministra los elementos de materia prima, financieros y/o psicosociales obligatorios para la consecución de los trabajos encargados.

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Se define los conceptos siguientes, según el portal definición de:

- **Ambiente laboral:** Conjunto de condiciones de interacción que se experimentan en una entidad de trabajo.
- **Clima:** Conjunto de características que determinan un ambiente social.
- **Docente:** Es la persona que enseña o se dedica a enseñar, pues posee habilidades pedagógicas para convertirse en agente efectivo del proceso de aprendizaje.
- **Entidad:** Institución pública o privada en la que se desarrollan actividades laborales.
- **Gestión:** Conjunto de acciones que se realizan para administrar una entidad con el fin de lograr objetivos institucionales.
- **Organización:** Sistemas y subsistemas diseñados para lograr metas y objetivos.
- **Percepción:** Conocimiento o idea que surge respecto de algo, en función de una impresión material producida por los sentidos.
- **Personal:** Conjunto de personal que laboran en una entidad.
- **Sistema:** Conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad.
- **Teoría:** Conjunto de reglas, principios y conocimientos acerca de una ciencia, una doctrina o una actividad, prescindiendo de sus posibles aplicaciones prácticas.

2.4. BASES EPISTÉMICAS

2.4.1. Enfoque de recursos y capacidades

Sánchez y Herrera (2016) explican que Penrose señaló la importancia de los recursos de una entidad de cara a su posición competitiva. Esta autora concebía una institución como una colección de recursos productivos. Señalan que, aunque Penrose destacó la importancia de los recursos para la competitividad, tiempo después se formó el enfoque de recursos y capacidades o visión de la empresa basada en los recursos. Tal como explican Sánchez y Herrera (2016), De Saá y García, el enfoque de recursos y capacidades se ha ido configurando y tratando de dar respuesta a la relación existente entre los recursos de la empresa y la habilidad de la misma para obtener beneficios de su uso, defendiendo la idea central de que el origen de la ventaja competitiva se encuentra en aquellos recursos valiosos que posean las entidades. Esto supone que el enfoque de recursos y capacidades asume que los recursos y atributos internos de una entidad son más importantes para mantener ventajas competitivas que sean bien evaluadas por el usuario.

Sánchez y Herrera (2016) explican que Grant recomienda a las organizaciones que dediquen una atención preferente a identificar, desarrollar y proteger aquellos recursos y capacidades que aseguren el logro de una ventaja competitiva sostenible y, por tanto, lograr rentas superiores a las de sus competidores a largo plazo. Para ello, generalizando, Grant propone tener en cuenta tres actividades: 1) la entidad debe identificar sus propios recursos y capacidades, 2) debe evaluarlos, es decir, determinar en qué medida son útiles y adecuados para conseguir una ventaja competitiva y poder mantenerla en el tiempo y, por último, 3) debe fundamentar su estrategia en la utilización de los recursos y capacidades más valiosos. Estas actividades deberían completarse con un proceso de retroalimentación (feedback) permitiendo, así, la adaptación y mejora del proceso.

Sánchez y Herrera (2016) explican que Ulrich se apoyó parcialmente en este enfoque para determinar cómo el personal de una institución podía constituirse en fuente de ventaja. Posteriormente, Cappelli y Singh (citados por Sánchez y Herrera (2016) plantearon las bases para la denominada gestión estratégica de recursos humanos, subrayando la importancia de los recursos humanos en la generación de ventajas, a partir de la creación de habilidades específicas para la empresa. Por su parte, Naranjo (2009) señala que Wright y

McMahan definieron la dirección estratégica de recursos humanos como el modelo planificado de utilización, despliegue y actividades de los recursos humanos, orientado a favorecer que la organización alcance sus objetivos.

Así, se puede afirmar que la dirección estratégica de recursos humanos tiene como objeto central de estudio a los recursos humanos y, también, su gestión y su dirección y las vías que permitan ponerlos a disposición de los intereses de la propia organización, de forma que converjan intereses de empleados y organización. Gestionado, todo ello, a través de diversas prácticas y distintas modalidades de relación de empleo. La dirección de recursos humanos se ocupa de atraer, retener, desarrollar y motivar a los recursos humanos de su entidad mediante diversas prácticas de recursos humanos, con el fin de poder contribuir a la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y, con ello, lograr mejorar los resultados organizativos. En consecuencia, la investigación de dirección estratégica de recursos humanos ha indagado sobre cuáles son y cómo deben llevarse a cabo esas prácticas de recursos humanos. Bajo el enfoque de la dirección estratégica de recursos humanos, se concibe al sistema de recursos humanos como un conjunto de prácticas complementarias entre sí, que logran efectos más potentes que la suma de los efectos logrados de forma individual por cada una de ellas. Por ello, numerosos trabajos han tratado identificar sistemas de prácticas de recursos humanos diseñados para potenciar las habilidades de los empleados, su compromiso y productividad; de modo que, ese capital humano, llegue a ser fuente de ventaja competitiva que se traslade en mejora de los resultados para la institución.

2.4.2. Enfoque motivacional

Así también esta variable se respalda en el enfoque motivacional, acerca del cual la motivación es un concepto ampliamente utilizado, sin embargo, la psicología lo hace propio a través de la definición que Maslow (1991) hace de este concepto y la división que hace de él en diferentes niveles. La motivación se define como la razón por la cual un individuo realiza determinada actividad o acción, comportándose como una de las causas de cierto acto.

La motivación, añade Maslow, puede incluir en sí tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, de este modo, es posible, a partir de la psicología, hacer referencia de las motivaciones primarias y secundarias. Las primeras son aquellas que guardan relación con la satisfacción de las necesidades humanas básicas como lo son el comer, el respirar, el beber, entre otras.

Por otra parte, las motivaciones de carácter secundario son aquellas que satisfacen necesidades de orden social, tal como es el caso del afecto o el logro. Como es de suponer, es requerimiento poder lograr la satisfacción de las motivaciones primarias a fin de lograr satisfacer las secundarias.

2.4.3. Teoría del comportamiento según Likert (1967)

Likert en su teoría de clima organizacional sostiene que el comportamiento de los trabajadores se debe más que todo por la forma como son tratadas por la parte administrativa, y por todas las condiciones que les emplean, consecuentemente la indicación severa que perciben, en parte no son de su agrado porque chocan contra su comunidad de sentirse a gusto en el área que laboran. Por lo tanto, la desobediencia de un individuo ante la presente circunstancias que están determinadas por la percepción que tiene de esta área de trabajo.

Likert señala que en la percepción del clima organizacional hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- **Las variables causales llamadas también variables autónomas:** Son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización se desarrolla y consigue resultados eficaces. Dentro de estas variables se hallan en la estructura de la organización y su administración, normas, disposiciones, competitividad y cualidades. Si las variables independientes se cambian, hacen que se alteren las otras variables.
- **Las variables intermedias:** Manifiestan el cambio interno y la salud de una entidad y establecen los métodos organizacionales. Entre ellas se encuentran la motivación, la cualidad, las características, la validez de la comunicación y la toma de decisiones.
- **Las variables finales:** Es el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización por lo que reflejan los logros obtenidos en la producción, los egresos de la organización, los ingresos y los egresos.

La mezcla de ambas variables establece dos grandes ejemplos de clima organizacional los cuales parten de un procedimiento muy autoritario a uno muy

participativo: 1) Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista, y 2) Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

2.4.4. Teoría del clima organizacional

Litwin y Stinger (citados por Chiavenato, 2002) explican que el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (organización, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, valorando el clima organizacional se mide la forma como es distinguida la organización.

Las particularidades del sistema organizacional componen un determinante clima organizacional. Este implica sobre las estimulaciones de los participantes de la organización y sobre su adecuada conducta. Esta conducta tiene principalmente una gran diversidad de resultados para la organización como, por ejemplo, fabricación, complacencia, revolución, armonía, etc.

Esta teoría propone nueve dimensiones, las cuales explican el clima positivo en una entidad. Cada una de estas dimensiones corresponde con ciertas cualidades de la distribución las cuales son:

- **Organización:** Significa la manera como los que pertenecen dentro de ella, crean sus propias normas, sus comisiones, sus gestiones, y algunas condiciones que ponen durante el desarrollo de sus actividades. La orden en que la organización pone énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo independiente, descuidado e inestructurado.
- **Compromiso:** Consiste en que cada miembro que pertenece debe estar totalmente comprometido, asimismo debe tener independencia al momento de tomar sus decisiones en el trabajo. En el momento en que inspeccionen y adoptan una conducta responsable, es decir, que no esperen a ser ordenados si no de su propia iniciativa en el trabajo.
- **Recompensa:** Pertenece al conocimiento de los participantes sobre el acuerdo en cuando a la recompensa admitida por el trabajo eficiente. Es la disposición en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Consiste en la relación que poseen los participantes de la distribución, aproxima en los desafíos que asigna el trabajo. La compostura

en que la distribución promoviendo la aprobación de los peligros deducidos a fin de conseguir los objetivos planteados.

- **Relaciones:** Es el conocimiento por medio de los participantes de la entidad y que contenga una buena área de trabajo donde puedan desenvolverse en sus respectivas áreas de trabajado y que la relación sea amical entre los trabajadores y los jefes.
- **Colaboración:** Consiste en el afecto que tienen los participantes de la entidad sobre la efectividad y el beneficio que dan los administrativos y trabajadores de la organización. Centrándose en la ayuda recíproca, tanto de los niveles superiores como inferiores.
- **Modelos:** Es la apreciación de los participantes referente a lo que poseen la entidad sobre las reglas de conducta.
- **Problemas:** Es el efecto que muestran los participantes de la entidad, la cual los superiores reciben las distintas decisiones, sean favorables o no. Los cuales se debe de afrontar para poder solucionarlos lo más pronto.
- **Igualdad:** Es la conmoción de todo lo que pertenece a la entidad y es una característica importante y apreciable dentro del área de trabajo. Asimismo, es la impresión de colaborar las distintas preocupaciones y objetivos particulares dentro de la entidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

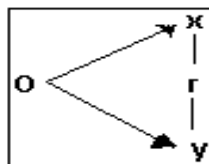
El tipo de investigación fue no experimental, considerando lo precisado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), debido a que se evitó la manipulación de variable alguna para ejercer un cambio en la otra.

Además, fue de enfoque cuantitativo, ya que, como estos autores sostienen, se desarrolló la organización de los datos asignando una codificación numérica a las respuestas para su respectivo procesamiento y posterior deducción de conclusiones.

Así también, el método seguido fue el deductivo, debido a que se formularon las conclusiones a partir de la demostración de las hipótesis planteadas y del procesamiento estadístico descriptivo e inferencial, respectivos.

3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación fue descriptivo correlacional transeccional, puesto que buscó presentar a ambas variables tal cual se comportan, pero, más aún, estudiar su comportamiento en relación. El esquema referido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) es el siguiente:



Dónde:

O = Información del tipo de relación entre las variables de estudio.

X = Variable 1: Gestión de personal.

r = Tipo de relación existente entre las variables de estudio.

Y = Variable 2: Clima organizacional.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo constituida por el 100% de docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, nombrados y contratados, en las categorías de auxiliar, asociado y principal y A y B, según sea la condición laboral, cuya cantidad fue

igual a 342, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Distribución de la población de estudio

Facultad	Nº de docentes
Facultad de Ciencias Agropecuarias	44
Facultad de Ciencias de la Salud	46
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	65
Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales	38
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	49
Facultad de Educación y Ciencias Sociales	31
Facultad de Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Civil	27
Facultad de Medicina Humana	42
Total	342

La muestra para el desarrollo cuantitativo del estudio fue determinada mediante la fórmula del muestreo aleatorio simple, constituyéndose entonces en una muestra probabilística; además, se estratificó por Facultad, obteniendo un total de 181 docentes, distribuyéndose de la siguiente manera:

Tabla 2. Distribución de la muestra de estudio

Facultad	Nº de docentes
Facultad de Ciencias Agropecuarias	23
Facultad de Ciencias de la Salud	24
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	34
Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales	20
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	26
Facultad de Educación y Ciencias Sociales	16
Facultad de Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Civil	15
Facultad de Medicina Humana	23
Total	181

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se empleó la encuesta, técnica que permitirá la determinación del instrumento para contactar directamente al sujeto muestral (Chiroque, 2006).

Los instrumentos fueron dos cuestionarios, lo que contribuyeron con los

indicadores para recoger información, con la finalidad de conocer la relación que existe entre gestión del personal y clima organizacional. Estos instrumentos ya eran estandarizados, puesto que se han empleado en investigaciones previas, por lo que en el presente estudio se validó su pertinencia.

3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

Considerando el enfoque cuantitativo, porque los datos recolectados se codificaron, cuantificándose para su procesamiento (Barreto, 2006).

Para el procesamiento se empleó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) en la versión 25.0; además, en coherencia con Barreto (2006), se realizó los siguientes procedimientos:

- Elaboración de base de datos.
- Tablas de distribución de frecuencias unidimensionales y de contingencia o cruzadas, para evidenciar la relación de las variables en las intersecciones.
- Prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov.
- Pruebas de hipótesis: Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Tabla 3. Resultados de la variable Gestión del personal, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Gestión del personal	Deficiente [34-56]	4	2.2	1	0.6	5	2.8
	Regular [57-79]	72	39.8	100	55.2	172	95.0
	Bueno [80-102]	2	1.1	2	1.1	4	2.2
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

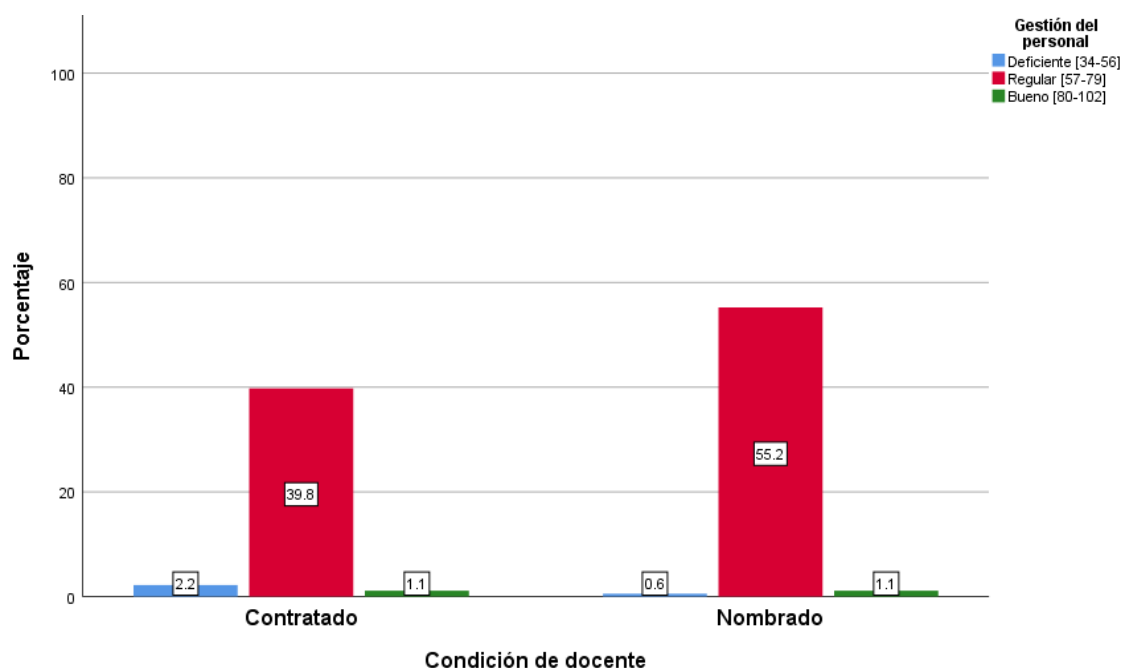


Figura 1. Resultados de la variable Gestión del personal, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la variable Gestión del personal, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **39.8%** la percibe en el nivel regular, 2.2% en el nivel deficiente y 1.1% en el nivel bueno; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **55.2%** la percibe en el nivel regular, 1.1% en el nivel bueno y 0.6% en el nivel deficiente, en la sede de estudio.

Tabla 4. Resultados de la dimensión Admisión de personas, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Admisión de personas	Deficiente [4-6]	5	2.8	8	4.4	13	7.2
	Regular [7-9]	68	37.6	90	49.7	158	87.3
	Bueno [10-12]	5	2.8	5	2.8	10	5.5
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

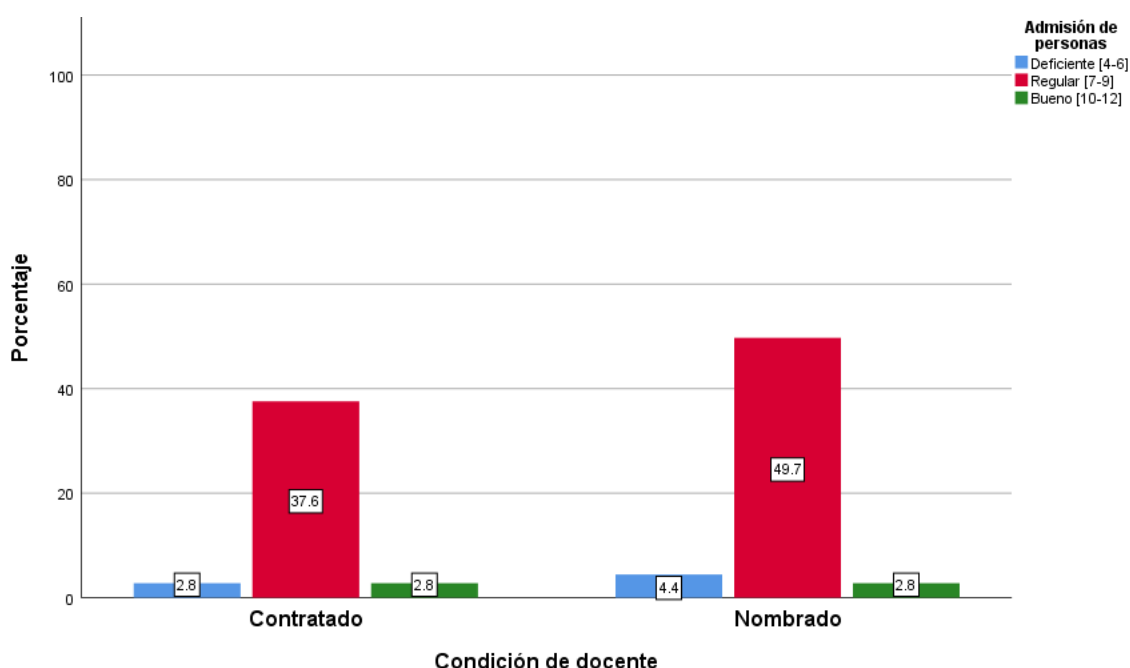


Figura 2. Resultados de la dimensión Admisión de personas, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la dimensión Admisión de personas, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **37.6%** la percibe en el nivel regular y sendos 2.8% la perciben en el nivel bueno y deficiente; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **49.7%** la percibe en el nivel regular, 4.4% en el nivel deficiente y 2.8% en el nivel bueno, en la sede de estudio.

Tabla 5. Resultados de la dimensión Aplicación de personas, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Aplicación de personas	Deficiente [5-8]	4	2.2	5	2.8	9	5.0
	Regular [9-12]	71	39.2	97	53.6	168	92.8
	Bueno [13-15]	3	1.7	1	0.6	4	2.2
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

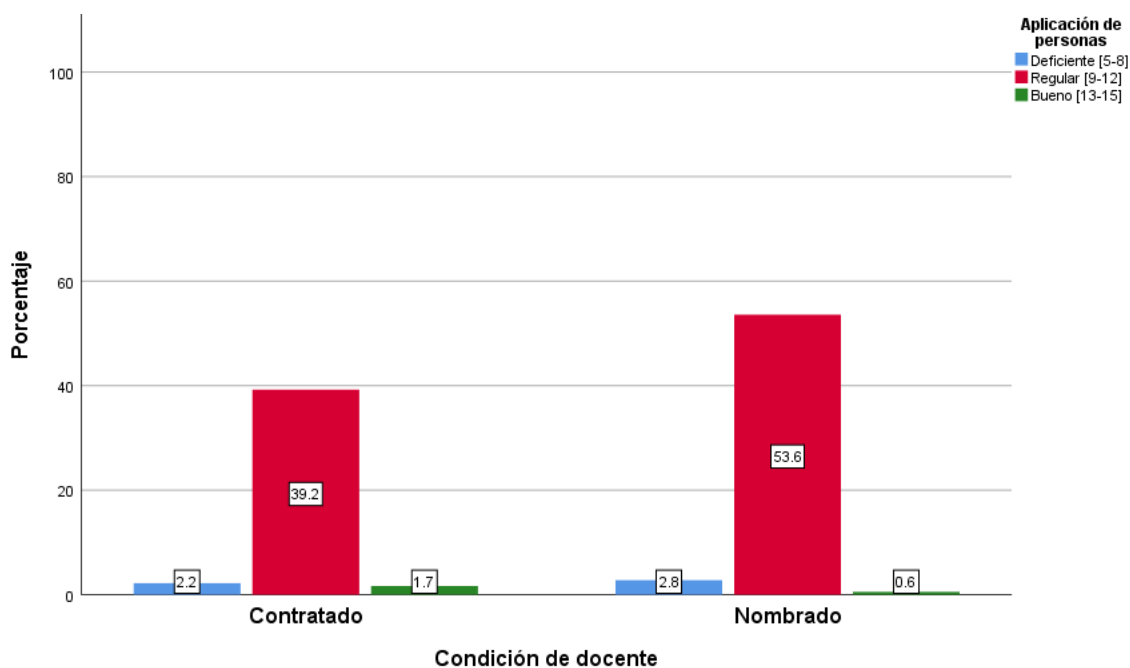


Figura 3. Resultados de la dimensión Aplicación de personas, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la dimensión Aplicación de personas, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **39.2%** la percibe en el nivel regular, 2.2% en el nivel deficiente y 1.7% en el nivel bueno; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **53.6%** la percibe en el nivel regular, 2.8% en el nivel deficiente y 0.6% en el nivel bueno, en la sede de estudio.

Tabla 6. Resultados de la dimensión Compensación de personas, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Compensación de personas	Deficiente [5-8]	6	3.3	8	4.4	14	7.7
	Regular [9-12]	69	38.1	92	50.8	161	89.0
	Bueno [13-15]	3	1.7	3	1.7	6	3.3
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

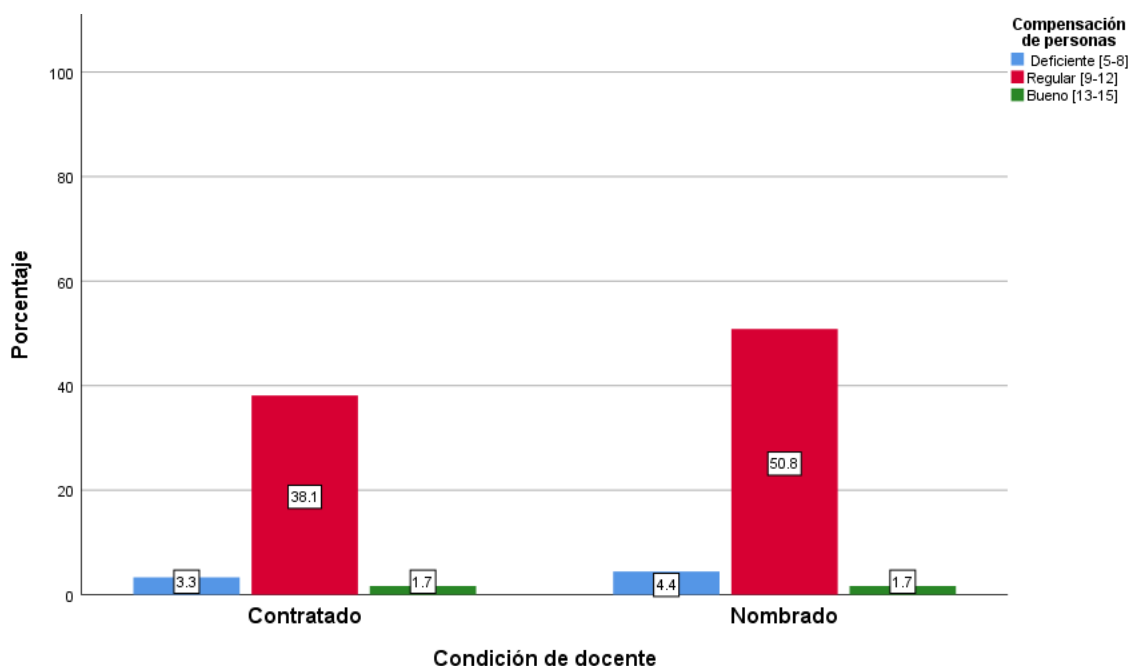


Figura 4. Resultados de la dimensión Compensación de personas, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la dimensión Compensación de personas, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **38.1%** la percibe en el nivel regular, 3.3% en el nivel deficiente y 1.7% en el nivel bueno; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **50.8%** la percibe en el nivel regular, 4.4% en el nivel deficiente y 1.7% en el nivel bueno, en la sede de estudio.

Tabla 7. Resultados de la dimensión Desarrollo de personas, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Desarrollo de personas	Deficiente [7-11]	6	3.3	3	1.7	9	5.0
	Regular [12-16]	68	37.6	98	54.1	166	91.7
	Bueno [17-21]	4	2.2	2	1.1	6	3.3
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

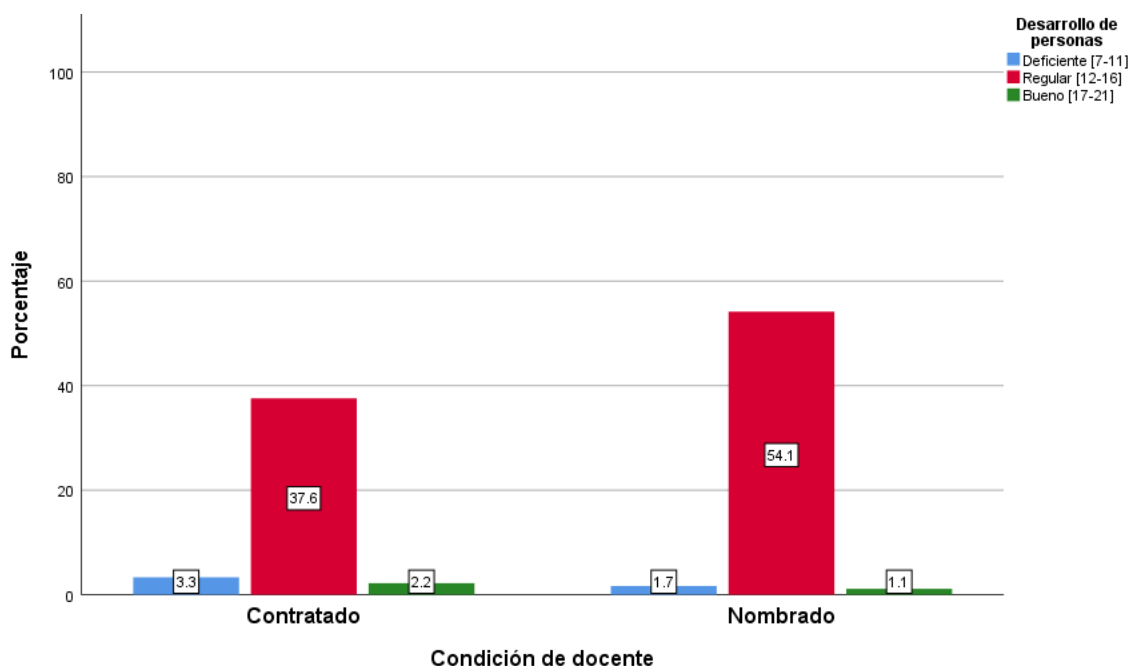


Figura 5. Resultados de la dimensión Desarrollo de personas, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la dimensión Desarrollo de personas, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **37.6%** la percibe en el nivel regular, 3.3% en el nivel deficiente y 2.2% en el nivel bueno; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **54.1%** la percibe en el nivel regular, 1.7% en el nivel deficiente y 1.1% en el nivel bueno, en la sede de estudio.

Tabla 8. Resultados de la dimensión Condiciones laborales, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Condiciones laborales	Deficiente [7-11]	6	3.3	4	2.2	10	5.5
	Regular [12-16]	68	37.6	95	52.5	163	90.1
	Bueno [17-21]	4	2.2	4	2.2	8	4.4
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

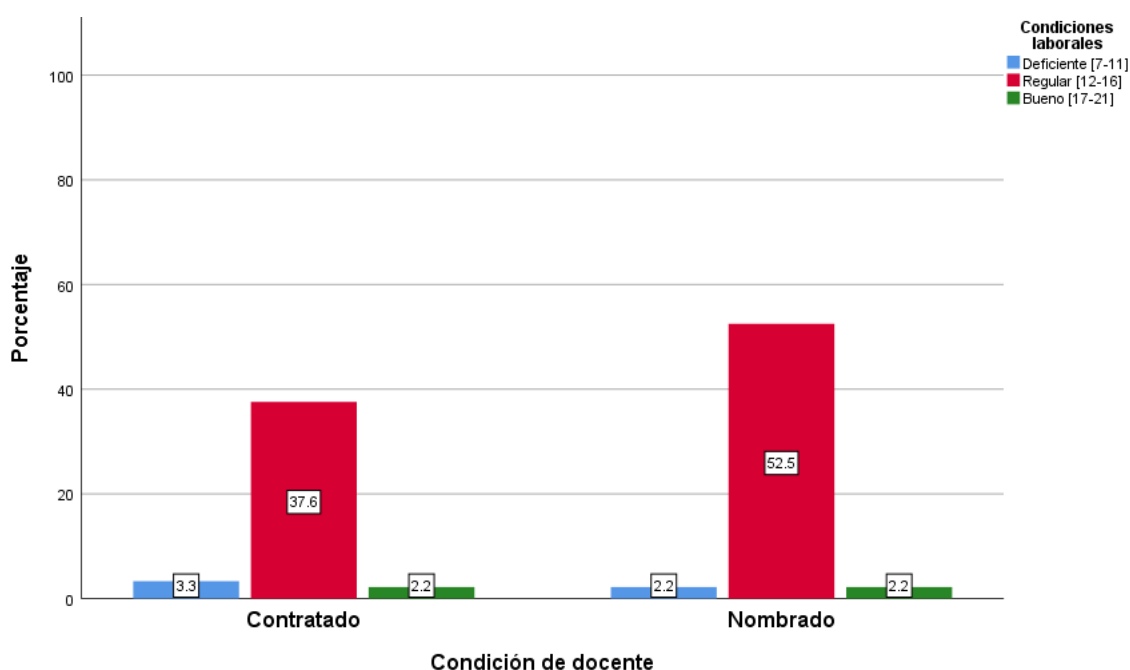


Figura 6. Resultados de la dimensión Condiciones laborales, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la dimensión Condiciones laborales, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **37.6%** la percibe en el nivel regular, 3.3% en el nivel deficiente y 2.2% en el nivel bueno; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **52.5%** la percibe en el nivel regular y sendos 2.2% la perciben en los niveles deficiente y bueno, en la sede de estudio.

Tabla 9. Resultados de la dimensión Monitoreo de personas, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Monitoreo de personas	Deficiente [6-9]	2	1.1	4	2.2	6	3.3
	Regular [10-14]	74	40.9	96	53.0	170	93.9
	Bueno [15-18]	2	1.1	3	1.7	5	2.8
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

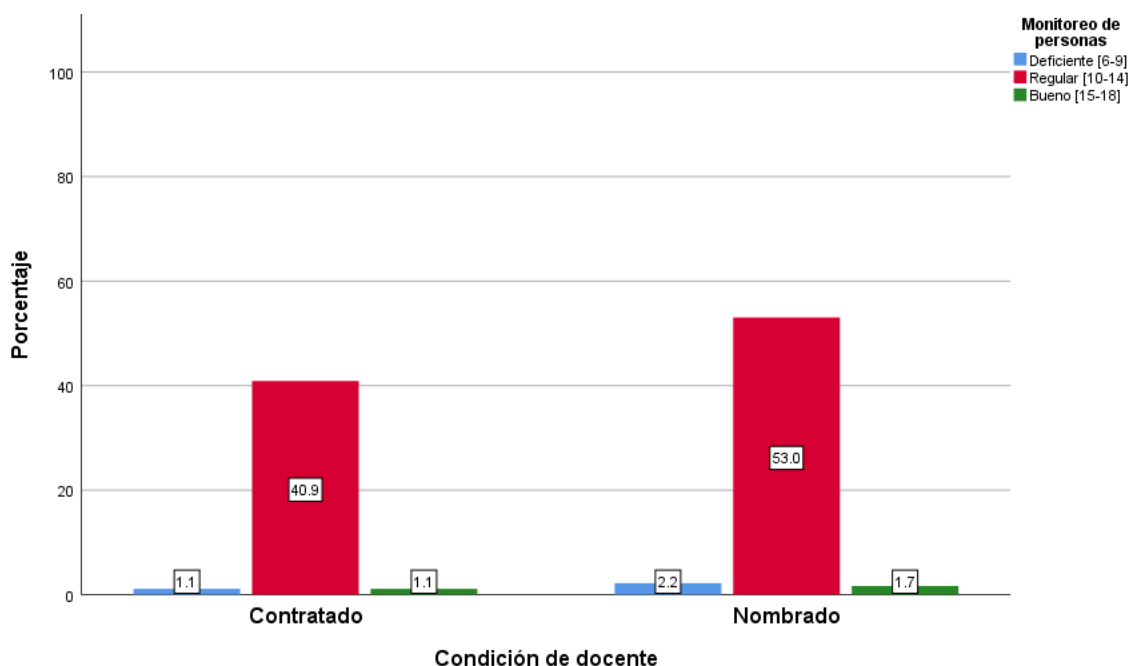


Figura 7. Resultados de la dimensión Monitoreo de personas, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la dimensión Monitoreo de personas, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **40.9%** la percibe en el nivel regular y sendos 1.1% la perciben en los niveles deficiente y bueno; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **53%** la percibe en el nivel regular, 2.2% en el nivel deficiente y 1.7% en el nivel bueno, en la sede de estudio.

Tabla 10. Resultados de la variable Clima organizacional, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Clima organizacional	Muy desfavorable [50-89]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Desfavorable [90-129]	4	2.2	2	1.1	6	3.3
	Media [130-169]	72	39.8	99	54.7	171	94.5
	Favorable [170-209]	2	1.1	2	1.1	4	2.2
	Muy favorable [210-250]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

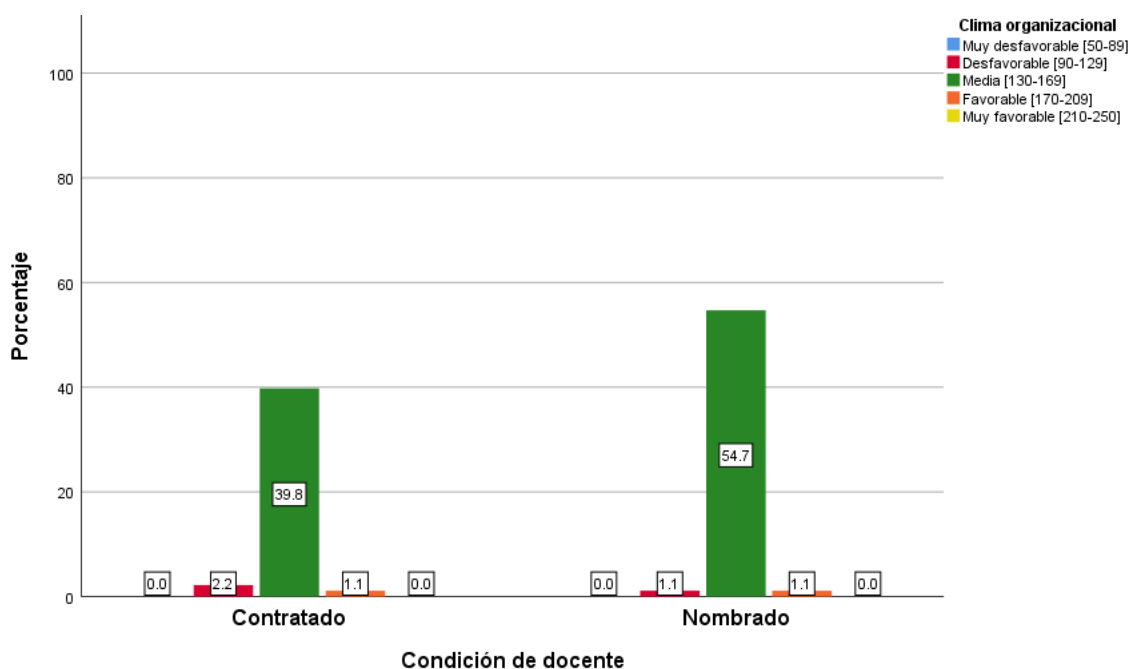


Figura 8. Resultados de la variable Clima organizacional, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la variable Clima organizacional, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **39.8%** la percibe en el nivel media, 2.2% en el nivel desfavorable y 1.1% en el nivel favorable; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **54.7%** la percibe en el nivel media y sendos 1.1% en los niveles desfavorable y favorable, en la sede de estudio.

Tabla 11. Resultados de la dimensión Autorrealización, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Autorrealización	Muy desfavorable [10-17]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Desfavorable [18-25]	7	3.9	3	1.7	10	5.5
	Media [26-33]	68	37.6	99	54.7	167	92.3
	Favorable [34-41]	3	1.7	1	0.6	4	2.2
	Muy favorable [42-50]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

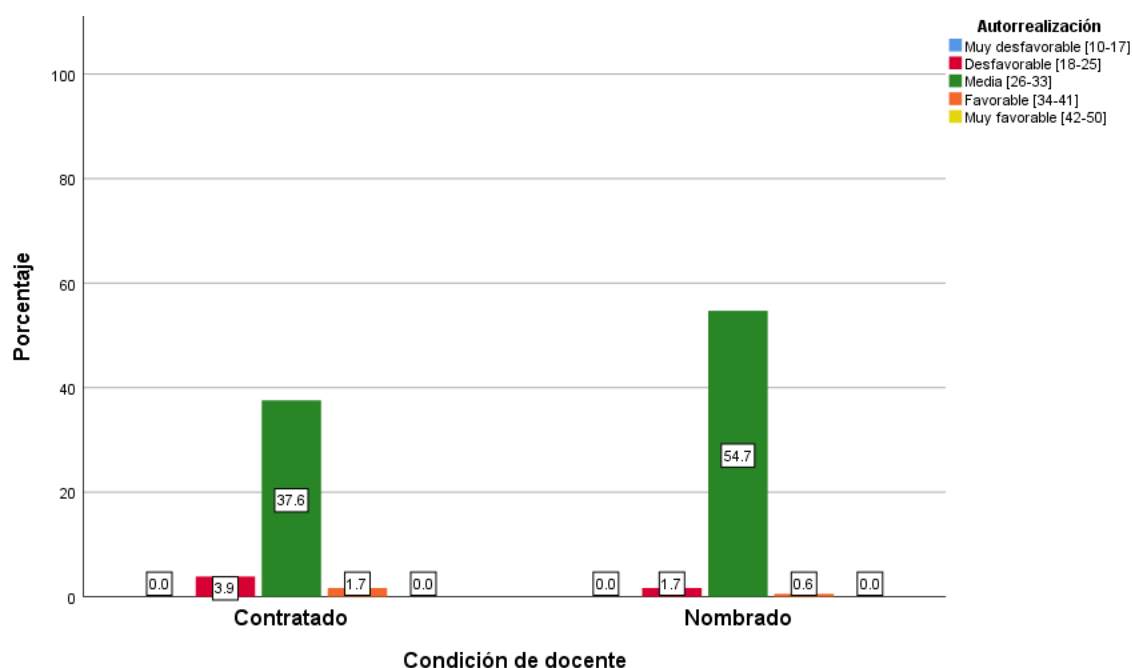


Figura 9. Resultados de la dimensión Autorrealización, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la dimensión Autorrealización, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **37.6%** la percibe en el nivel media, 3.9% en el nivel desfavorable y 1.7% en el nivel favorable; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **54.7%** la percibe en el nivel media, 1.7% en el nivel desfavorable y 0.6% en el nivel favorable, en la sede de estudio.

Tabla 12. Resultados de la dimensión Involucramiento laboral, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Involucra -miento laboral	Muy desfavorable [10-17]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Desfavorable [18-25]	4	2.2	2	1.1	6	3.3
	Media [26-33]	69	38.1	97	53.6	166	91.7
	Favorable [34-41]	5	2.8	4	2.2	9	5.0
	Muy favorable [42-50]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

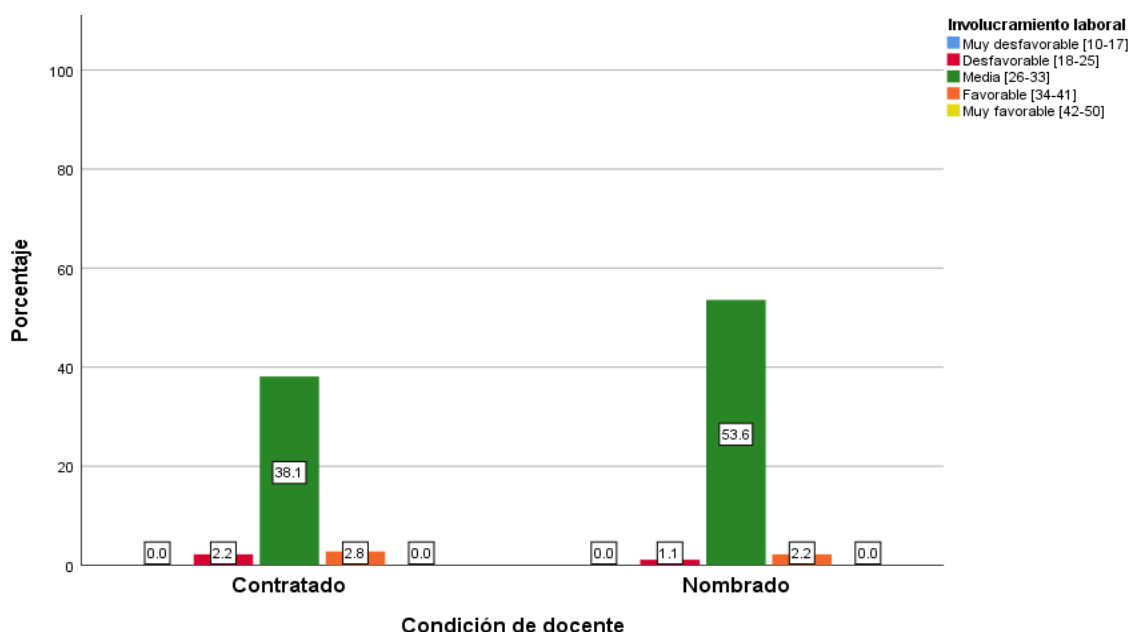


Figura 10. Resultados de la dimensión Involucramiento laboral, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la dimensión Involucramiento laboral, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **38.1%** la percibe en el nivel media, 2.8% en el nivel favorable y 2.2% en el nivel desfavorable; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **53.6%** la percibe en el nivel media, 2.2% en el nivel favorable y 1.1% en el nivel desfavorable, en la sede de estudio.

Tabla 13. Resultados de la dimensión Supervisión, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Super- visión	Muy desfavorable [10-17]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Desfavorable [18-25]	4	2.2	2	1.1	6	3.3
	Media [26-33]	70	38.7	96	53.0	166	91.7
	Favorable [34-41]	4	2.2	5	2.8	9	5.0
	Muy favorable [42-50]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

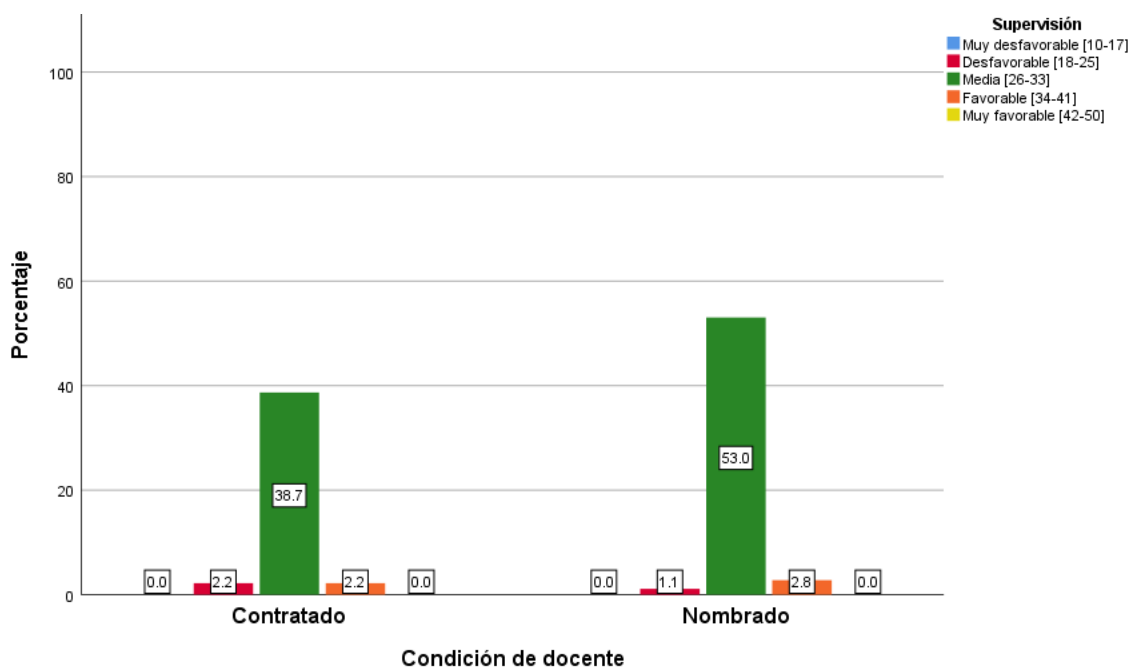


Figura 11. Resultados de la dimensión Supervisión, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la dimensión Supervisión, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **38.7%** la percibe en el nivel media y sendos 2.2% la perciben en los niveles desfavorable y favorable; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **53%** la percibe en el nivel media, 2.8% en el nivel favorable y 1.1% en el nivel desfavorable, en la sede de estudio.

Tabla 14. Resultados de la dimensión Comunicación, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Comuni- cación	Muy desfavorable [10-17]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Desfavorable [18-25]	5	2.8	4	2.2	9	5.0
	Media [26-33]	71	39.2	96	53.0	167	92.3
	Favorable [34-41]	2	1.1	3	1.7	5	2.8
	Muy favorable [42-50]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

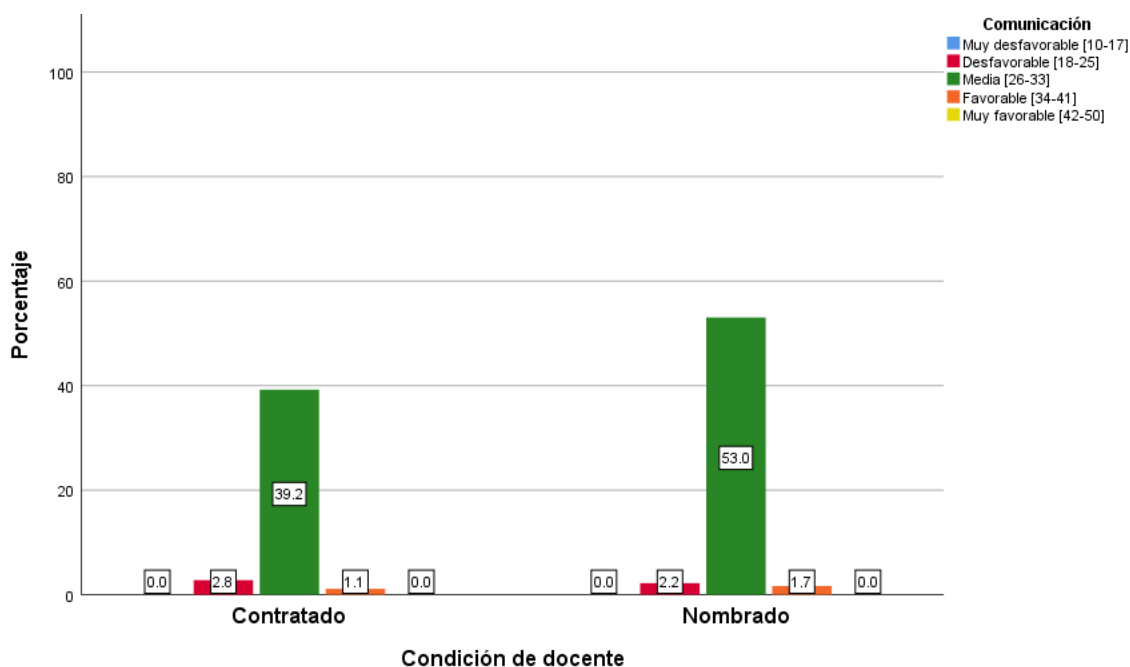


Figura 12. Resultados de la dimensión Comunicación, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la dimensión Comunicación, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **39.2%** la percibe en el nivel media, 2.8% en el nivel desfavorable y 1.1% en el nivel favorable; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **53%** la percibe en el nivel media, 2.2% en el nivel desfavorable y 1.7% en el nivel favorable, en la sede de estudio.

Tabla 15. Resultados de la dimensión Condiciones laborales, según condición de docente

		Condición de docente				Total	
		Contratado		Nombrado			
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Condiciones laborales	Muy desfavorable [10-17]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Desfavorable [18-25]	4	2.2	2	1.1	6	3.3
	Media [26-33]	72	39.8	97	53.6	169	93.4
	Favorable [34-41]	2	1.1	4	2.2	6	3.3
	Muy favorable [42-50]	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	78	43.1	103	56.9	181	100.0

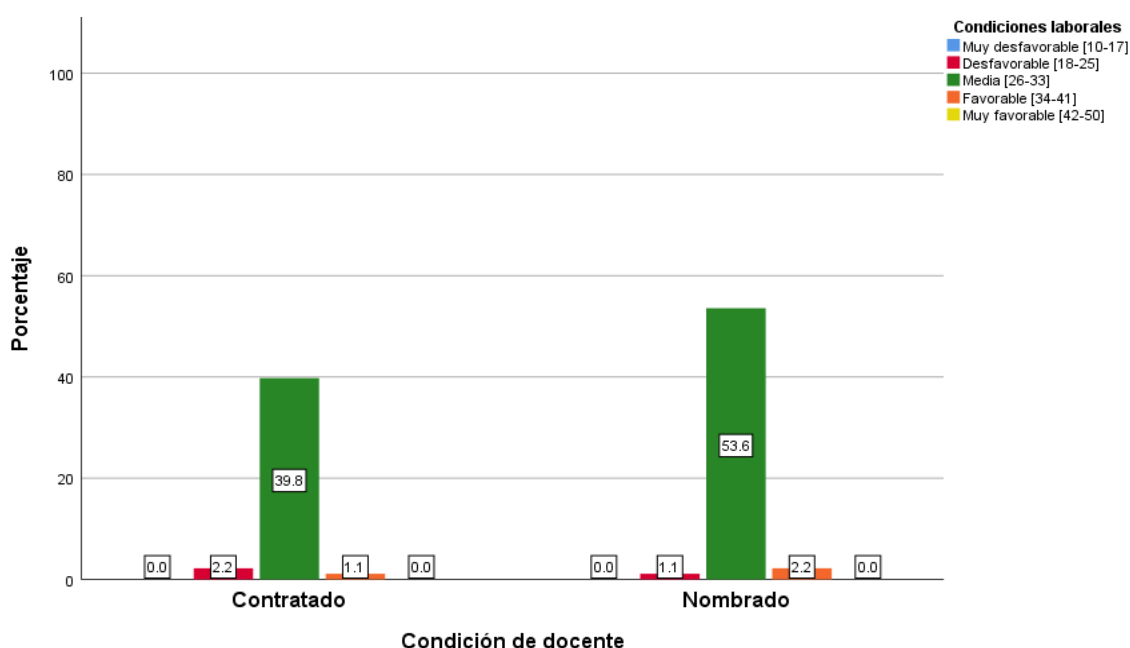


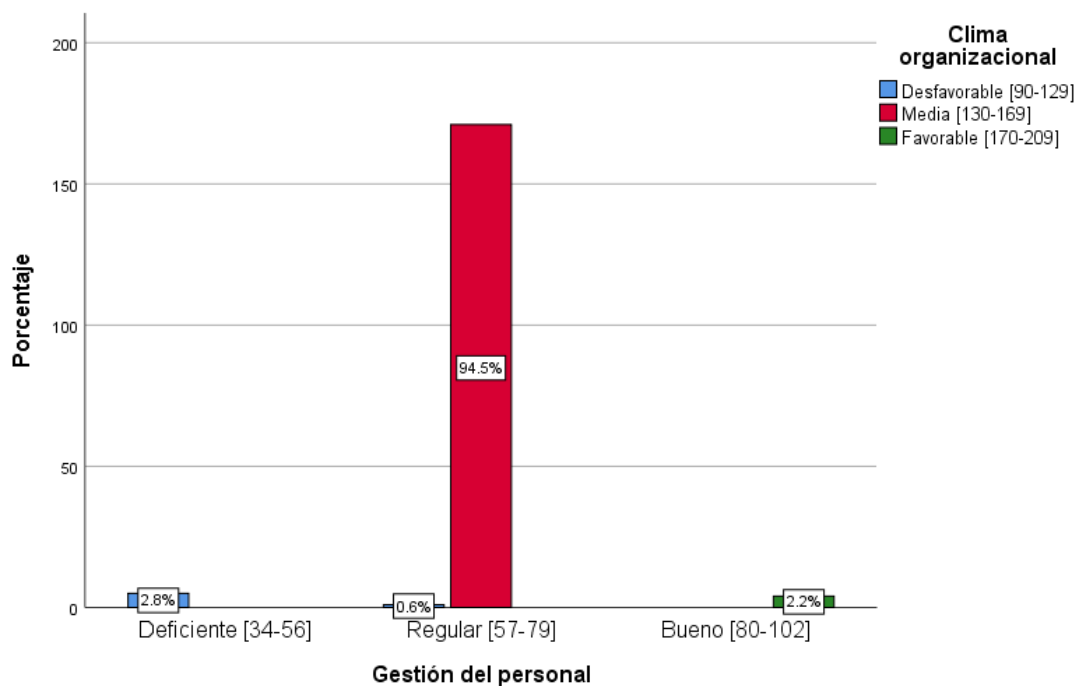
Figura 13. Resultados de la dimensión Condiciones laborales, según condición de docente

Descripción:

La tabla y su figura, respecto a los resultados acerca de la dimensión Condiciones laborales, muestran que, en cuanto a los docentes que corresponden a la condición de docente contratado, **39.8%** la percibe en el nivel media, 2.2% en el nivel desfavorable y 1.1% en el nivel favorable; y respecto de los docentes que corresponden a la condición de docente nombrado, **53.6%** la percibe en el nivel media, 2.2% en el nivel favorable y 1.1% en el nivel favorable, en la sede de estudio.

Tabla 16. Relación: Gestión del personal*Clima organizacional

			Clima Organizacional			Total
			Desfavorable [90-129]	Media [130-169]	Favorable [170-209]	
Gestión del personal	Deficiente [34-56]	Recuento	5	0	0	5
		% del total	2.8	0.0	0.0	2.8
	Regular [57-79]	Recuento	1	171	0	172
		% del total	0.6	94.5	0.0	95.0
	Bueno [80-102]	Recuento	0	0	4	4
		% del total	0.0	0.0	2.2	2.2
Total		Recuento	6	171	4	181
		% del total	3.3	94.5	2.2	100.0

**Figura 14. Relación: Gestión del personal*Clima organizacional****Descripción:**

La tabla y su figura, muestran que el mayor porcentaje de la muestra, representado por el **94.5%**, percibe la variable Gestión del personal en el nivel regular y, a su vez, la variable Clima organizacional en el nivel Media; demostrando este resultado que la intersección se ubica en niveles equivalentes entre las variables, en la sede de estudio.

Tabla 17. Relación: Admisión de personas*Clima organizacional

			Clima Organizacional			Total
			Desfavorable [90-129]	Media [130-169]	Favorable [170-209]	
Admisión de personas	Deficiente [4-6]	Recuento	4	9	0	13
		% del total	2.2	5.0	0.0	7.2
	Regular [7-9]	Recuento	2	154	2	158
		% del total	1.1	85.1	1.1	87.3
	Bueno [10-12]	Recuento	0	8	2	10
		% del total	0.0	4.4	1.1	5.5
Total		Recuento	6	171	4	181
		% del total	3.3	94.5	2.2	100.0

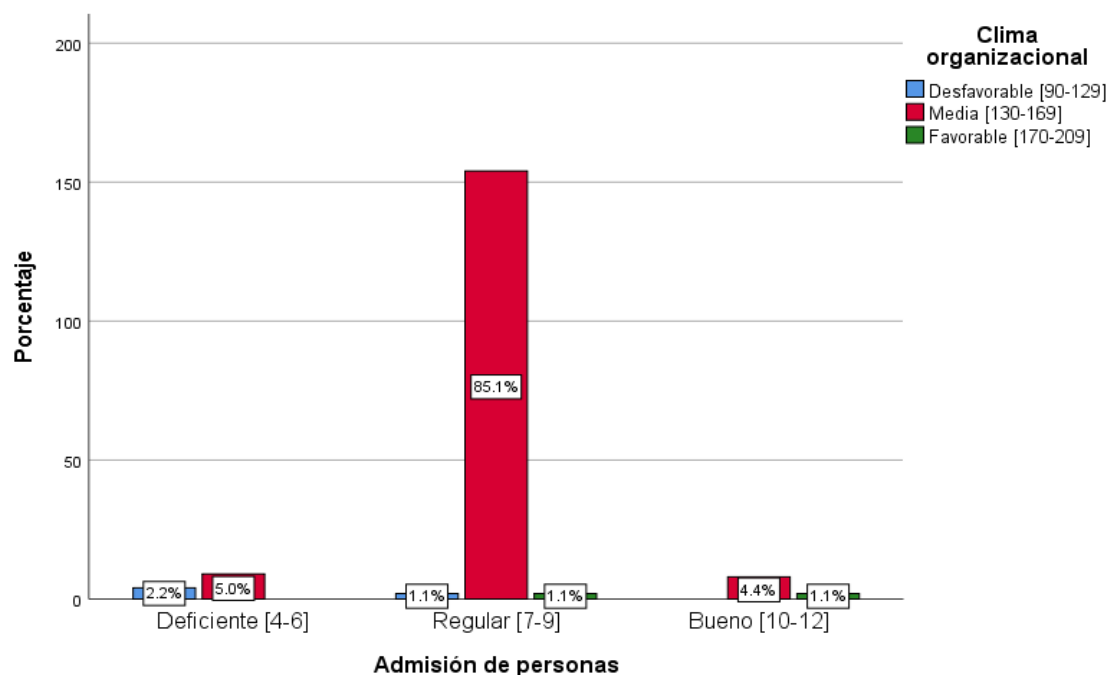


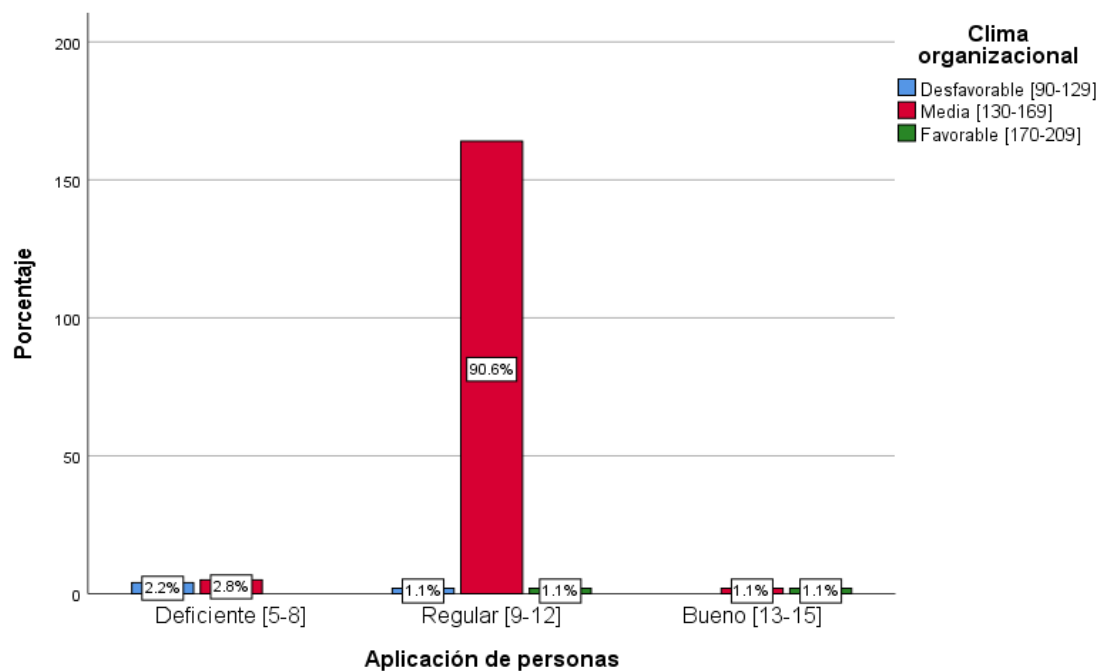
Figura 15. Relación: Admisión de personas*Clima organizacional

Descripción:

La tabla y su figura, muestran que el mayor porcentaje de la muestra, representado por el **85.1%**, percibe la dimensión Admisión de personas de la variable gestión del personal en el nivel regular y, a su vez, la variable Clima organizacional en el nivel Media; demostrando este resultado que la intersección se ubica en niveles equivalentes entre la dimensión y variable, en la sede de estudio.

Tabla 18. Relación: Aplicación de personas*Clima organizacional

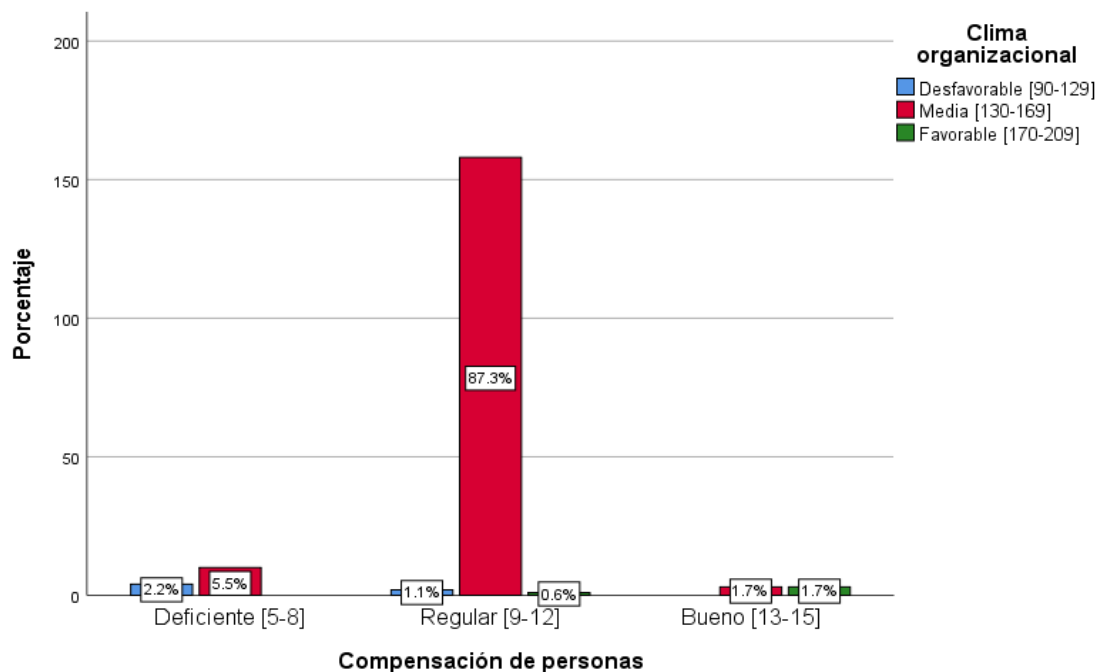
			Clima organizacional			Total
			Desfavorable [90-129]	Media [130-169]	Favorable [170-209]	
Aplicación de personas	Deficiente [5-8]	Recuento	4	5	0	9
		% del total	2.2	2.8	0.0	5.0
	Regular [9-12]	Recuento	2	164	2	168
		% del total	1.1	90.6	1.1	92.8
	Bueno [13-15]	Recuento	0	2	2	4
		% del total	0.0	1.1	1.1	2.2
Total		Recuento	6	171	4	181
		% del total	3.3	94.5	2.2	100.0

**Figura 16. Relación: Aplicación de personas*Clima organizacional****Descripción:**

La tabla y su figura, muestran que el mayor porcentaje de la muestra, representado por el **90.6%**, percibe la dimensión Aplicación de personas de la variable gestión del personal en el nivel regular y, a su vez, la variable Clima organizacional en el nivel Media; demostrando este resultado que la intersección se ubica en niveles equivalentes entre la dimensión y variable, en la sede de estudio.

Tabla 19. Relación: Compensación de personas*Clima organizacional

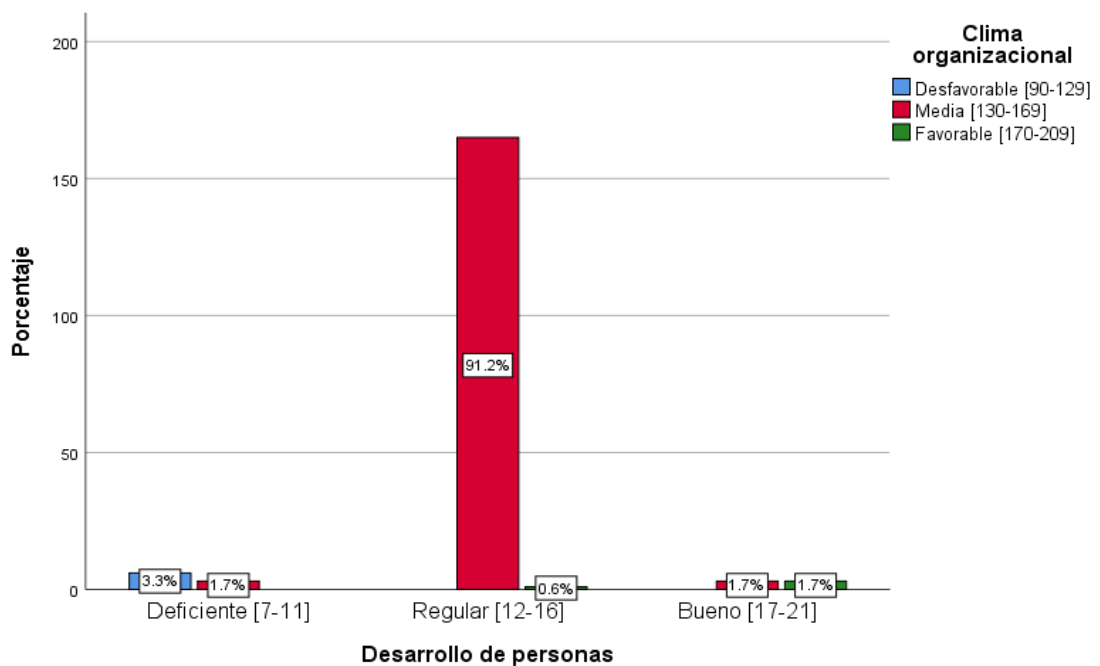
			Clima Organizacional			Total
			Desfavorable [90-129]	Media [130-169]	Favorable [170-209]	
Compensación de personas	Deficiente [5-8]	Recuento	4	10	0	14
		% del total	2.2	5.5	0.0	7.7
	Regular [9-12]	Recuento	2	158	1	161
		% del total	1.1	87.3	0.6	89.0
	Bueno [13-15]	Recuento	0	3	3	6
		% del total	0.0	1.7	1.7	3.3
Total		Recuento	6	171	4	181
		% del total	3.3	94.5	2.2	100.0

**Figura 17. Relación: Compensación de personas*Clima organizacional****Descripción:**

La tabla y su figura, muestran que el mayor porcentaje de la muestra, representado por el **87.3%**, percibe la dimensión Compensación de personas de la variable gestión del personal en el nivel regular y, a su vez, la variable Clima organizacional en el nivel Media; demostrando este resultado que la intersección se ubica en niveles equivalentes entre la dimensión y variable, en la sede de estudio.

Tabla 20. Relación: Desarrollo de personas*Clima organizacional

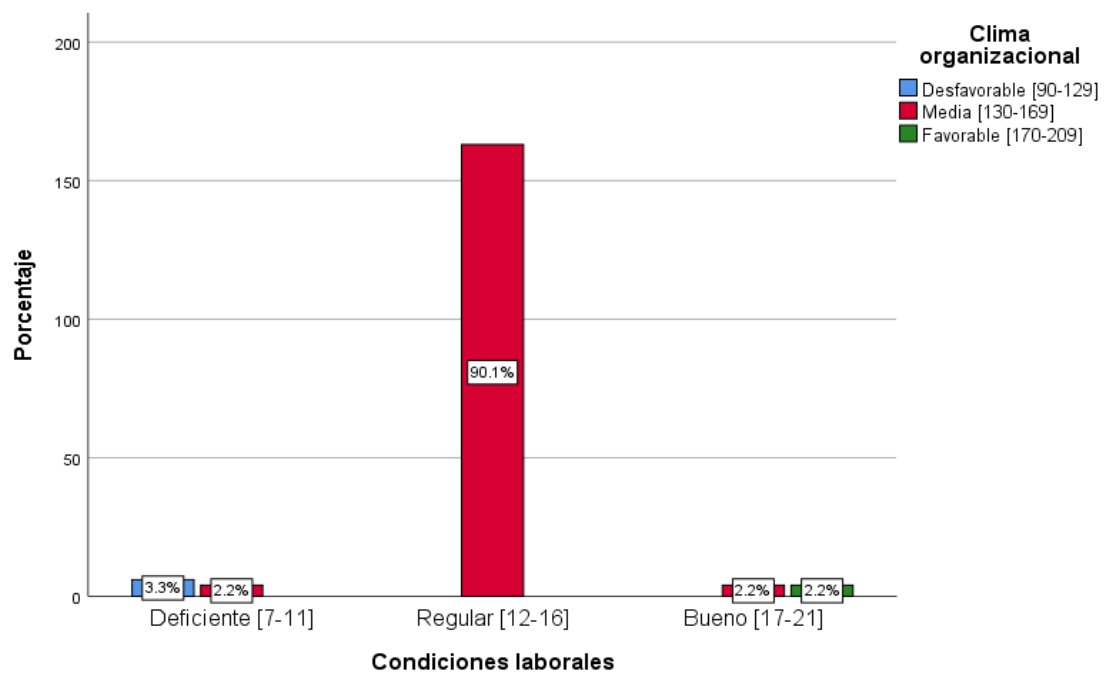
			Clima Organizacional			Total
			Desfavorable [90-129]	Media [130-169]	Favorable [170-209]	
Desarrollo de personas	Deficiente [7-11]	Recuento	6	3	0	9
		% del total	3.3	1.7	0.0	5.0
	Regular [12-16]	Recuento	0	165	1	166
		% del total	0.0	91.2	0.6	91.7
	Bueno [17-21]	Recuento	0	3	3	6
		% del total	0.0	1.7	1.7	3.3
Total		Recuento	6	171	4	181
		% del total	3.3	94.5	2.2	100.0

**Figura 18. Relación: Desarrollo de personas*Clima organizacional****Descripción:**

La tabla y su figura, muestran que el mayor porcentaje de la muestra, representado por el **91.2%**, percibe la dimensión Desarrollo de personas de la variable gestión del personal en el nivel regular y, a su vez, la variable Clima organizacional en el nivel Media; demostrando este resultado que la intersección se ubica en niveles equivalentes entre la dimensión y variable, en la sede de estudio.

Tabla 21. Relación: Condiciones laborales*Clima organizacional

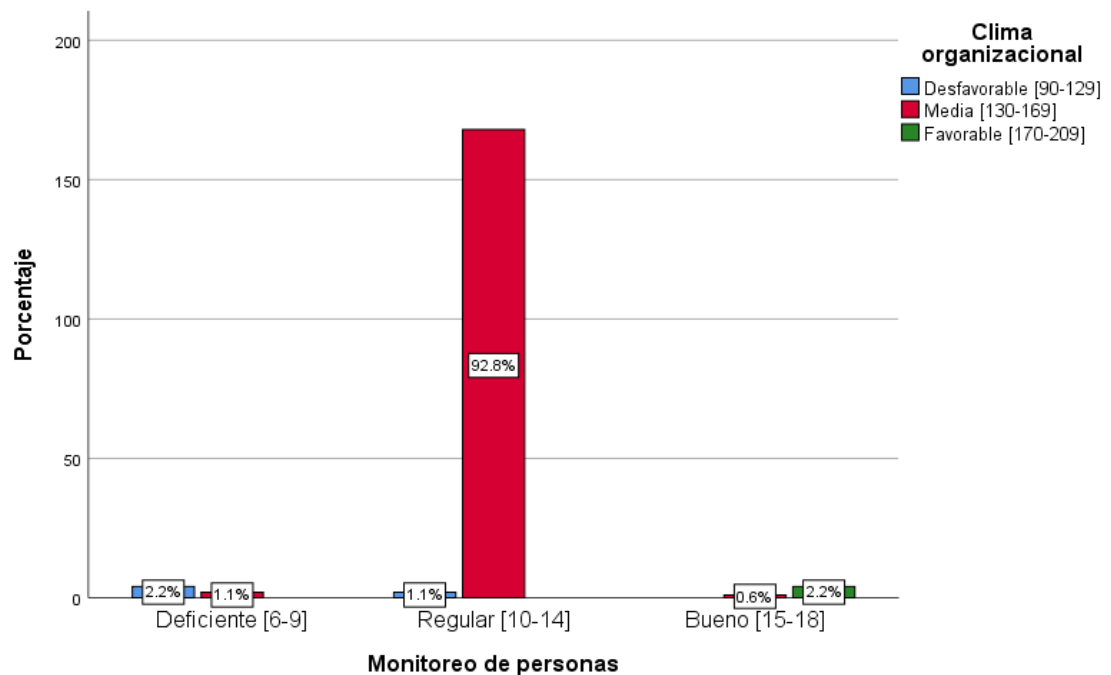
			Clima Organizacional			Total
			Desfavorable [90-129]	Media [130-169]	Favorable [170-209]	
Condiciones laborales	Deficiente [7-11]	Recuento	6	4	0	10
		% del total	3.3	2.2	0.0	5.5
	Regular [12-16]	Recuento	0	163	0	163
		% del total	0.0	90.1	0.0	90.1
	Bueno [17-21]	Recuento	0	4	4	8
		% del total	0.0	2.2	2.2	4.4
Total		Recuento	6	171	4	181
		% del total	3.3	94.5	2.2	100.0

**Figura 19. Relación: Condiciones laborales*Clima organizacional****Descripción:**

La tabla y su figura, muestran que el mayor porcentaje de la muestra, representado por el **90.1%**, percibe la dimensión Condiciones laborales de la variable gestión del personal en el nivel regular y, a su vez, la variable Clima organizacional en el nivel Media; demostrando este resultado que la intersección se ubica en niveles equivalentes entre la dimensión y variable, en la sede de estudio.

Tabla 22. Relación: Monitoreo de personas*Clima organizacional

			Clima Organizacional			Total
			Desfavorable [90-129]	Media [130-169]	Favorable [170-209]	
Monitoreo de personas	Deficiente [6-9]	Recuento	4	2	0	6
		% del total	2.2	1.1	0.0	3.3
	Regular [10-14]	Recuento	2	168	0	170
		% del total	1.1	92.8	0.0	93.9
	Bueno [15-18]	Recuento	0	1	4	5
		% del total	0.0	0.6	2.2	2.8
Total		Recuento	6	171	4	181
		% del total	3.3	94.5	2.2	100.0

**Figura 20. Relación: Monitoreo de personas*Clima organizacional****Descripción:**

La tabla y su figura, muestran que el mayor porcentaje de la muestra, representado por el **92.8%**, percibe la dimensión Monitoreo de personas de la variable gestión del personal en el nivel regular y, a su vez, la variable Clima organizacional en el nivel Media; demostrando este resultado que la intersección se ubica en niveles equivalentes entre la dimensión y variable, en la sede de estudio.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

- **Prueba de hipótesis general**

1º Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula: No existe relación directa y significativa entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

Hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

2º Establecer nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$.

3º Elección de la prueba estadística

Tabla 23. Pruebas de normalidad: Hipótesis general

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
[Val] Gestión del personal	.189	181	.000	.786	181	.000
[Val] Clima organizacional	.208	181	.000	.730	181	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de normalidad aplicadas (Kolmogorov-Smirnov) debido al tamaño de la muestra) demuestran que las variables poseen una distribución no normal o no paramétrica por lo que supone la aplicación de una prueba estadística de la misma naturaleza, por lo que se aplicará el estadístico de correlación Rho de Spearman.

4º Aplicación de la prueba estadística

Tabla 24. Rho de Spearman: Hipótesis general

			[Val] Clima organizacional
Rho de Spearman	[Val] Gestión del personal	Coeficiente de correlación	.371
		Sig. (bilateral)	.000
		N	181

5° Toma de decisión

El resultado $Rho = 0.371$ y la $Sig. = 0.000$ indica que la correlación es positiva baja y altamente significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación directa y significativa entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

• Prueba de hipótesis específica 1

1° Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula: No existe relación directa y significativa entre admisión de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

Hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre admisión de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

2° Establecer nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

3° Elección de la prueba estadística

Tabla 25. Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 1

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
[Val] Admisión de personas	.236	181	.000	.902	181	.000
[Val] Clima organizacional	.208	181	.000	.730	181	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de normalidad aplicadas (Kolmogorov-Smirnov) debido al tamaño de la muestra) demuestran que las variables poseen una distribución no normal o no paramétrica por lo que supone la aplicación de una prueba estadística de la misma naturaleza, por lo que se aplicará el estadístico de correlación Rho de Spearman.

4° Aplicación de la prueba estadística

Tabla 26. Rho de Spearman: Hipótesis específica 1

			[Val] Clima organizacional
Rho de Spearman	[Val] Admisión de personas	Coeficiente de correlación	.352
		Sig. (bilateral)	.000
		N	181

5° Toma de decisión

El resultado $Rho = 0.352$ y la $Sig. = 0.000$ indica que la correlación es positiva baja y significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación directa y significativa entre admisión de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

• Prueba de hipótesis específica 2

1° Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula: No existe relación directa y significativa entre aplicación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

Hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre aplicación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

2° Establecer nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

3° Elección de la prueba estadística

Tabla 27. Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 2

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
[Val] Aplicación de personas	.229	181	.000	.910	181	.000
[Val] Clima organizacional	.208	181	.000	.730	181	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de normalidad aplicadas (Kolmogorov-Smirnov) debido al tamaño de la muestra) demuestran que las variables poseen una distribución no normal o no paramétrica por lo que supone la aplicación de una prueba estadística de la misma naturaleza, por lo que se aplicará el estadístico de correlación Rho de Spearman.

4° Aplicación de la prueba estadística

Tabla 28. Rho de Spearman: Hipótesis específica 2

			[Val] Clima organizacional
Rho de Spearman	[Val] Aplicación de personas	Coeficiente de correlación	.180
		Sig. (bilateral)	.015
		N	181

5° Toma de decisión

El resultado $Rho = 0.180$ y la $Sig. = 0.015$ indica que la correlación es positiva baja y significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación directa y significativa entre aplicación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

• Prueba de hipótesis específica 3

1° Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula: No existe relación directa y significativa entre compensación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

Hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre compensación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

2° Establecer nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

3° Elección de la prueba estadística

Tabla 29. Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 3

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
[Val] Compensación de personas	.262	181	.000	.895	181	.000
[Val] Clima organizacional	.208	181	.000	.730	181	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de normalidad aplicadas (Kolmogorov-Smirnov) debido al tamaño de la muestra) demuestran que las variables poseen una distribución no normal o no paramétrica por lo que supone la aplicación de una prueba estadística de la misma naturaleza, por lo que se aplicará el estadístico de correlación Rho de Spearman.

4° Aplicación de la prueba estadística

Tabla 30. Rho de Spearman: Hipótesis específica 3

			[Val] Clima organizacional
Rho de Spearman	[Val] Compensación de personas	Coeficiente de correlación	.252
		Sig. (bilateral)	.001
		N	181

5° Toma de decisión

El resultado $Rho = 0.252$ y la $Sig. = 0.001$ indica que la correlación es positiva baja y altamente significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación directa y significativa entre compensación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

• Prueba de hipótesis específica 4

1° Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula: No existe relación directa y significativa entre desarrollo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

Hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre desarrollo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

2° Establecer nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

3° Elección de la prueba estadística

Tabla 31. Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 4

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
[Val] Desarrollo de personas	.167	181	.000	.938	181	.000
[Val] Clima organizacional	.208	181	.000	.730	181	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de normalidad aplicadas (Kolmogorov-Smirnov) debido al tamaño de la muestra) demuestran que las variables poseen una distribución no normal o no paramétrica por lo que supone la aplicación de una prueba estadística de la misma naturaleza, por lo que se aplicará el estadístico de correlación Rho de Spearman.

4° Aplicación de la prueba estadística

Tabla 32. Rho de Spearman: Hipótesis específica 4

			[Val] Clima organizacional
Rho de Spearman	[Val] Desarrollo de personas	Coeficiente de correlación	.282
		Sig. (bilateral)	.000
		N	181

5° Toma de decisión

El resultado $Rho = 0.282$ y la $Sig. = 0.000$ indica que la correlación es positiva baja y altamente significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación directa y significativa entre desarrollo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

- **Prueba de hipótesis específica 5**

1º Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula: No existe relación directa y significativa entre condiciones laborales y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

Hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre condiciones laborales y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

2º Establecer nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

3º Elección de la prueba estadística

Tabla 33. Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 5

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
[Val] Condiciones laborales	.192	181	.000	.899	181	.000
[Val] Clima organizacional	.208	181	.000	.730	181	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de normalidad aplicadas (Kolmogorov-Smirnov) debido al tamaño de la muestra) demuestran que las variables poseen una distribución no normal o no paramétrica por lo que supone la aplicación de una prueba estadística de la misma naturaleza, por lo que se aplicará el estadístico de correlación Rho de Spearman.

4º Aplicación de la prueba estadística

Tabla 34. Rho de Spearman: Hipótesis específica 5

			[Val] Clima organizacional
Rho de Spearman	[Val] Condiciones laborales	Coeficiente de correlación	.116
		Sig. (bilateral)	.120
		N	181

5° Toma de decisión

El resultado $Rho = 0.116$ y la $Sig. = 0.120$ indica que la correlación es positiva baja y no significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, es decir, no existe relación directa y significativa entre condiciones laborales y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

• Prueba de hipótesis específica 6

1° Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula: No existe relación directa y significativa entre monitoreo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

Hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre monitoreo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

2° Establecer nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

3° Elección de la prueba estadística

Tabla 35. Pruebas de normalidad: Hipótesis específica 6

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
[Val] Monitoreo de personas	.182	181	.000	.914	181	.000
[Val] Clima organizacional	.208	181	.000	.730	181	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de normalidad aplicadas (Kolmogorov-Smirnov) debido al tamaño de la muestra) demuestran que las variables poseen una distribución no normal o no paramétrica por lo que supone la aplicación de una prueba estadística de la misma naturaleza, por lo que se aplicará el estadístico de correlación Rho de Spearman.

4° Aplicación de la prueba estadística

Tabla 36. Rho de Spearman: Hipótesis específica 6

			[Val] Clima organizacional
Rho de Spearman	[Val] Monitoreo de personas	Coeficiente de correlación	.173
		Sig. (bilateral)	.020
		N	181

5° Toma de decisión

El resultado $Rho = 0.173$ y la $Sig. = 0.020$ indica que la correlación es positiva baja y altamente significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación directa y significativa entre monitoreo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El capítulo de discusión se realiza debido a la necesidad de responder al problema de investigación que pretende conocer si existe relación entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019, para lo cual, se desarrollaron los procedimientos y análisis correspondientes para dar respuesta.

La Tabla 3 muestra que, en cuanto a la percepción acerca de la variable gestión del personal, esta era percibida en el nivel Regular en su mayoría por las unidades muestrales; así también, la Tabla 10, en cuanto a la percepción acerca de la variable clima organizacional, se observa que se percibe en el nivel Medio, siendo evidente en este punto que las variables se perciben en niveles equivalentes por el mayor porcentaje de la muestra. De la misma manera, las Tablas entre la 4 y la 9 acerca de las dimensiones de la variable gestión del personal, y las Tablas 11 a la 15 -acerca de las dimensiones de la variable clima organizacional, muestran resultados análogos a los obtenidos a nivel de variables; cabe referir en este punto que no se observaron diferencias significativas marcadas por la condición de docente (contratado o nombrado) en la percepción que se posee acerca de las variables y dimensiones, por lo que se colige -de manera alterna- que la condición de docente no posee influencia en la percepción que se posee acerca de la gestión del personal y el clima organizacional en la sede de estudio.

Los resultados obtenidos por Barriga (2016), al igual que Rodríguez (2017) corroboran los obtenidos en esta investigación, pues si se ejerce la gestión de manera positiva y favorable, entonces hay grandes posibilidades de implementar una cultura de convivencia laboral óptima, en consecuencia, el clima organizacional será beneficioso para la entidad pública. A diferencia de los hallazgos de Piloso y Saavedra (2015), quienes, si bien determinaron la relación positiva entre el clima de trabajo y la gestión de los recursos humanos, ambas variables eran percibidas de manera deficiente.

Es así que, las Tablas 16 a la 22, corresponden a las de contingencia en las que se pretende reconocer la intersección en la que se ubica el mayor porcentaje de la muestra, tanto entre las variables como entre las dimensiones de la gestión del personal y el clima organizacional, corroborando estos resultados lo colegido acerca de las tablas unidimensionales.

Sin embargo, para efectos de comprobar de manera estadística las hipótesis planteadas, se realizó la prueba de correlación, la misma que confirmó las inferencias previas asumidas a partir de los resultados mostrados en la estadística descriptiva desarrollada en esta investigación, según se evidencia en la Tabla 24, que demuestra que, aunque el índice de correlación es bajo, no deja de ser significativo. Resultados similares se manifiestan en las tablas que presentan las pruebas de hipótesis que corresponden a la relación entre las dimensiones de la variable gestión del personal y la variable clima organizacional, con excepción del análisis del vínculo entre las condiciones laborales y la variable dos.

En esta línea, es necesario considerar aportes como el de Sánchez & Herrera (2016) que refiere que las organizaciones actualmente poseen un abanico de posibilidades cuando de retener a un empleado se refiere, ya que se desarrollan prácticas como la retribución, el diseño del puesto, la formación u otras prácticas de corte transaccional. Sin embargo, existe también el caso opuesto, como es el caso de Maríñez (2014), que la gestión del personal en su sede de estudio no es percibida como un activo importante en la organización, sino que se visualiza como un recurso más el cual la organización utiliza hasta que lo siente útil, y luego lo desecha cuando encuentra otra opción al que puede pagarle menos. Este último aporte difiere de la propuesta teórica del enfoque de recursos y capacidades, acerca del cual, Sánchez & Herrera (2016) refieren que las organizaciones deben dedicar una atención preferente a identificar, desarrollar y proteger aquellos recursos y capacidades que aseguren el logro de una ventaja competitiva sostenible y, por tanto, lograr rentas superiores a las de sus competidores a largo plazo. Precisamente, casos como el de Maríñez, en el que la condición laboral no valora la profesionalidad de los recursos humanos generan descontento, lo que se evidencia en la presente investigación, en la que la percepción de esta dimensión de la variable gestión del personal es desfavorable.

También es necesario hacer hincapié en el hecho de que se obtuvo relación entre las variables, es decir, el comportamiento de ambas se ve afectado mutuamente, y tal como obtuvieron Huamán y Paniagua (2014), un desempeño deficiente del personal es ocasionado por un mal clima organizacional, destacando la baja comunicación con los jefes; el clima organizacional negativo influye incluso en la falencia y la atención a los clientes, en la insatisfacción de expectativas. Este hecho guarda relación estrecha con la teoría del comportamiento, acerca de la cual, Likert (1967) menciona que el comportamiento de los trabajadores se debe más que todo por la forma como son tratadas por la parte administrativa, y por todas las condiciones que les emplean, consecuentemente la indicación severa que perciben, en parte no son de su agrado

porque chocan contra su comunidad de sentirse a gusto en el área que laboran. Por lo tanto, la desobediencia de un individuo ante la presente circunstancias que están determinadas por la percepción que tiene de esta área de trabajo.

Por el contrario, como concluye Pajuelo (2018), si el clima organizacional que se implementa es favorable, la gestión de los recursos humanos también lo es, más allá de las naturales diferencias que puedan existir entre los miembros de la organización o entidad de trabajo.

Así también, Litwin y Stinger (citados por Chiavenato, 2002), en cuanto a teoría del clima organizacional, explican que las particularidades del sistema organizacional componen un determinante clima organizacional. Este implica sobre las estimulaciones de los participantes de la organización y sobre su adecuada conducta. Esta conducta tiene principalmente una gran diversidad de resultados para la organización como, por ejemplo, fabricación, complacencia, revolución, armonía, etc.

CONCLUSIONES

Al término de esta investigación, se arribaron a las siguientes conclusiones:

Existe relación directa y significativa entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019, ya que, el resultado $Rho = 0.371$ y la $Sig. = 0.000$ indica que la correlación es positiva baja y altamente significativa.

Existe relación directa y significativa entre admisión de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019, ya que, el resultado $Rho = 0.352$ y la $Sig. = 0.000$ indica que la correlación es positiva baja y significativa.

Existe relación directa y significativa entre aplicación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019, ya que, el resultado $Rho = 0.180$ y la $Sig. = 0.015$ indica que la correlación es positiva baja y significativa.

Existe relación directa y significativa entre compensación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019, ya que, el resultado $Rho = 0.252$ y la $Sig. = 0.001$ indica que la correlación es positiva baja y altamente significativa.

Existe relación directa y significativa entre desarrollo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019, ya que, el resultado $Rho = 0.282$ y la $Sig. = 0.000$ indica que la correlación es positiva baja y altamente significativa.

No existe relación directa y significativa entre condiciones laborales y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019, ya que, el resultado $Rho = 0.116$ y la $Sig. = 0.120$ indica que la correlación es positiva baja y no significativa.

Existe relación directa y significativa entre monitoreo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019, ya que, el resultado $Rho = 0.173$ y la $Sig. = 0.020$ indica que la correlación es positiva baja y altamente significativa.

SUGERENCIAS

Se realiza las sugerencias siguientes:

A las autoridades de la Universidad Nacional de Ucayali, garantizar un clima organizacional de calidad como consecuencia de una gestión del personal ideal, ya que, como se ha develado en estudios previos, esto último tiene un impacto significativo en el desempeño laboral, es decir, la enseñanza.

A las autoridades de la Universidad Nacional de Ucayali, considerar estrategias que permitan la retención de talento humano que represente una ventaja competitiva, aún más cuando la institución brinda servicios educativos y estos debe ser de calidad.

A los docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, colaborar con la disponibilidad total en la adopción de cualquier estrategia que se implemente en la institución con el objetivo de mejorar el clima organizacional.

A los investigadores, tanto docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, como tesisistas de pregrado y posgrado, realizar investigaciones similares considerando como muestra al personal administrativo, porque se podría, de esta manera, obtener una visión más integral de la realidad de las variables estudiadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barreto, C. (2006). *Estadística básica. Aplicaciones*. Chimbote: Utex.
- Barriga, R. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la Universidad "Jaime Bausate y Meza" Jesús María - Lima, 2016*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Bravo, M.; Peiró, J.; Rodríguez, I. (1996). *Satisfacción laboral*. En Peiró, J., y Prieto, F. (Eds.) *Tratado de psicología del trabajo 1. La actividad laboral en su contexto* (pp. 343-394). Madrid, España: Ed. Síntesis S.A.
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima Organizacional de la comunidad de docentes y Administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de ciudad Berna*. Tesis de maestría, Universidad Libre, Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiroque, S. (2006). *Elaboración y análisis de instrumentos de investigación*. Lima: UPEU.
- Contreras, S. (2015). *Propuesta de mejora de clima laboral en una Institución de Educación Superior*. Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Fernández, T. (2004). *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*. En línea. En *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación*. Vol 2, N° 2. Recuperado el 30 de octubre del 2013; disponible en <http://www.ice.deusto.es/rinace>
- Gallegos, F. (2016). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.
- Gamarra, H., Sánchez, A., Tuercos, E. & Rivero, C. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Tesis de maestría, Pontifica Universidad Católica del Perú, Lima.
- Gómez, E. & Villegas, M. (2016). *Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la Corporación Educativa Omega a través de la percepción de la comunidad educativa*. Tesis de licenciatura, Universidad Grancolombiano, Colombia.
- Gómez, L.; Balkin, D.; Cardy, L. (2007). *Gestión de recursos humanos*. España: Pearson Educación S.A. Obtenido de:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>

- Huamán, T. & Paniagua, M. (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral en docentes de la I.E. N° 1222 "Húsares de Junín" del distrito de Ate - Lima 2014*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de:
https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Likert, R. (1967). *La organización humana: gestión y valor*. New York: Mc Graw Hill.
- Maríñez, J. (2014). *Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de República Dominicana: caso DGII, BANRESERVAS e INFOTEP 2013*. Tesis doctoral. Universidad Internacional del Atlántico, Hawai. Obtenido de:
https://www.academia.edu/7795914/TESIS_DOCTORAL_JUAN_JOSE_MARINE_Z_BAEZ
- Martínez, M. & Rodríguez, O. (2011). *Caracterización del clima organizacional en instituciones de educación infantil privadas y públicas*. Trabajo de licenciatura. Universidad de La Sabana, Colombia. Obtenido de:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1351/Marisela%20Mart%C3%ADnez%20Hern%C3%A1ndez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Díaz de Santos.
https://www.academia.edu/26151076/MOTIVACION_Y_PERSONALIDAD_MASLOW_ABRAHAM_H
- Menacho, C. (2018). *Propuesta de talleres como mejora del clima laboral en la I.E.P "El Santa"- Chimbote*. Tesis de maestría, Universidad San Pedro, Chimbote.
- Montoya, C. & Boyero, M. (2015). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, Año 13, Volumen N° 20, N° 2, pág. 1-20. Obtenido de:
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Pajuelo, J. (2018). *Clima organizacional y la gestión del Desempeño docente en el colegio honores de San Martín de Porres, 2018*. Tesis de maestría, Universidad Peruana de las américas, Lima.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC. Manual*. Perú. Disponible en www.academia.edu
- Panta, L. (2015). *Análisis del clima organizacional y su Relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "talentos" de la ciudad de Chiclayo*. Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

- Pérez, N. & Rivera, P. (2015). *Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de La Amazonía Peruana, período 2013*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos.
- Piloso, S. & Saavedra, K. (2015). *Análisis del clima laboral y su incidencia en la productividad del personal docente que integran las unidades educativas de nivel secundario, del Sector Público, ubicadas en la Zona Urbana del Cantón milagro*. Tesis de licenciatura. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- Plácido, D. (2018). *Diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa de la Universidad Veracruzana*. Tesis de maestría, Universidad Veracruzana, México.
- Reyes, M. (2017). *El Clima Laboral y la Motivación de los Docentes – Personal Administrativo del Nivel Primaria de la I.E Pedro del Castillo Ríos - ex 160 de la ciudad de Yurimaguas, 2015*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto.
- Rodríguez, C. (2017). *Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral percibidos por el personal de un grupo de colegios adventistas ubicados en la Unión Colombiana del Norte durante el Curso Escolar 2016*. Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, México.
- Sánchez, S. & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXIV, núm. 2, Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/909/90947653008/html/index.html>
- Vallejos, J. (2018). *Gestión con liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional de la I.E N° 00616 del Centro Poblado de Naranjillo, Distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja*. Tesis de maestría, Universidad de San Martín, Tarapoto.
- Zurita, M. & Manzano, M. (2014). Artículo dirigido por: Inmaculada Valor Segura. Departamento de Psicología Social. *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada*. Universidad de Granada.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Relación entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO
<p>General ¿Existe relación entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?</p> <p>Específicos ¿Existe relación entre admisión de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?</p> <p>¿Existe relación entre aplicación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?</p> <p>¿Existe relación entre compensación de personas y clima organizacional en</p>	<p>General Determinar si existe relación entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p> <p>Específicos Determinar si existe relación entre admisión de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p> <p>Determinar si existe relación entre aplicación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p> <p>Determinar si existe relación entre compensación de personas y clima organizacional en docentes de</p>	<p>General Existe relación directa y significativa entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p> <p>Específicas Existe relación directa y significativa entre admisión de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre aplicación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p>	<p>V1: Gestión del personal</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Admisión de personas - Aplicación de personas - Compensación de personas - Desarrollo de personas - Condiciones laborales - Monitoreo de personas <p>V2: Clima organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autorrealización - Involucramiento laboral - Supervisión - Comunicación - Condiciones laborales 	<p>Tipo No experimental</p> <p>Diseño Correlacional- Transeccional</p> <p>Población 342 docentes</p> <p>Muestra 181 docentes de la Universidad</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionarios</p> <p>Validación y confiabilidad Validación: Juicio de expertos</p>

<p>docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?</p> <p>¿Existe relación entre desarrollo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?</p> <p>¿Existe relación entre condiciones laborales y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?</p> <p>¿Existe relación entre monitoreo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019?</p>	<p>la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p> <p>Determinar si existe relación entre desarrollo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p> <p>Determinar si existe relación entre condiciones laborales y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p> <p>Determinar si existe relación entre monitoreo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p>	<p>Existe relación directa y significativa entre compensación de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre desarrollo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre condiciones laborales y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre monitoreo de personas y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019.</p>		<p>Confiabilidad: Alfa de Cronbach</p> <p>Tratamiento de los datos Elaboración de base de datos. Tablas de distribución de frecuencias unidimensionales y de contingencia. Prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov Pruebas de hipótesis: Rho de Spearman</p>
---	--	---	--	--

ANEXO 2

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



A. CUESTIONARIO

PARA CONOCER SU PERCEPCIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL PERSONAL

Estimado informante:

El presente es un cuestionario cuyo objetivo es recolectar información acerca de su percepción sobre la gestión del personal en la entidad donde labora. Es anónimo; escriba una equis (X) debajo de la opción que considere pertinente. Muchas gracias.

Nº	REACTIVOS	Sí	En ocasiones	No
Admisión de personas				
1	Considera que los sistemas de postulación de personal a la entidad donde laboras son idóneos.			
2	La selección de personal considera procesos como entrevista y evaluación curricular.			
3	Considera que el actuar del responsable del reclutamiento del personal es correcto.			
4	La selección de personas necesariamente se realiza en función del perfil para el cargo.			
Aplicación de personas				
5	Una vez que ingresa un trabajador, recibe orientación adecuada para el desempeño del cargo.			
6	Se le comunica la teleología de la entidad (fines, objetivos, misión, visión, entre otros).			
7	Los trabajadores ingresan a trabajar a cargos diseñados de manera funcional y en relación a la organización.			
8	Desde el ingreso, se realiza la evaluación del personal con fines formativos.			
9	El personal que ingresa a laborar pasa por un proceso de inducción y adaptación al cargo.			
Compensación de personas				
10	Considera que las remuneraciones son justas en relación al cargo que desempeña.			
11	El pago de remuneraciones siempre es puntual.			
12	Se ha implementado una política de reconocimiento y estímulos al personal.			
13	La entidad le brinda de manera directa o indirecta derechos de salud, pensiones, pago por vacaciones, CTS, entre otros.			
14	La entidad le brinda de manera directa o indirecta servicios de recreación, créditos, campañas médicas, entre otros.			

Desarrollo de personas				
15	La entidad organiza capacitaciones relacionadas a su trabajo o permite su asistencia a ellas cuando se dan en otro lugar.			
16	El plan de capacitación de la empresa es útil para usted.			
17	Con regularidad, existen reuniones de inter-aprendizaje e intercambio de experiencias en su entidad.			
18	La designación del personal a cargos directivos o de responsabilidad se realiza según la formación y las competencias del designado.			
19	Recibe la información necesaria por parte del responsable de la gestión para desarrollar bien su trabajo.			
20	Se permite la participación de los empleados en la toma de decisiones en la entidad.			
21	Siente usted confianza para expresar sus ideas.			
Condiciones laborales				
22	Existe una interacción fluida y respetuosa entre el responsable de la gestión del personal y los empleados.			
23	Usted realiza su trabajo en un ambiente higiénico, seguro y salubre.			
24	Considera que su trabajo está bien organizado.			
25	En el puesto que ejerce considera que se le permite desarrollar al máximo sus capacidades.			
26	El responsable de la gestión del personal estimula una comunicación saludable en su área de trabajo.			
27	Cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar su trabajo.			
28	El responsable de la gestión del personal estimula el trabajo en equipo.			
Monitoreo de personas				
29	Conoce usted la existencia de un banco de datos actualizado sobre el personal que labora en su entidad.			
30	Considera que los sistemas de información para la evaluación del personal son los adecuados.			
31	El instrumento de evaluación del personal es apropiado.			
32	Considera que la evaluación al personal que se realiza al personal es integral (perfeccionamiento, desempeño, metas, clima, entre otros).			
33	Siente que la evaluación del personal es formativa y de mejora continua.			
34	En su entidad, la evaluación no es para tomar represalias o para despedir a empleado alguno.			



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



B. CUESTIONARIO PARA CONOCER SU PERCEPCIÓN

SOBRE CLIMA LABORAL

ESCALA DE OPINIONES

DATOS PERSONALES

Edad: _____ Sexo: F ___ M ___

Grupo Ocupacional: Docente

Tiempo de servicio en la institución: 1 -5 años ___ 5-10 años ___ 10 a más ___

Condición Laboral: Nombrado ___ contratado ___ Serv. No Perso. _____

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuente. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuesta buena ni mala.

Dim.	Nº	REACTIVOS	Nunca	Poco	Regula /Algo	Mucho	Todo/ Siempre
A	1	Existen oportunidades de progresar en la organización.					
I	2	Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
S	3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
C	4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
CL	5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
A	6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
I	7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
S	8	En la organización se mejora continuamente los métodos de trabajo.					
C	9	En mi oficina fluye la información adecuadamente.					
CL	10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
A	11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
I	12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					

S	13	La valuación que se hace ayuda a mejorar la tarea.					
C	14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
CL	15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
A	16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
I	17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
S	18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
C	19	Existen suficientes canales de comunicación.					
CL	20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
A	21	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
I	22	En la oficina se hacen las cosas mejor cada día.					
S	23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
C	24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
CL	25	Se cuenta con oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
A	26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
I	27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
S	28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
CL	29	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
CL	30	Existe una buena administración de los recursos.					
A	31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
I	32	Cumplir con las actividades laborales es una actividad estimulante.					
S	33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
C	34	La organización fomenta y promueve la comunicación.					
CL	35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
A	36	La organización promueve el desarrollo del personal.					
I	37	Los productos y/o servicios de la institución son motivos de orgullo del personal.					
S	38	Los objetivos están claramente definidos.					
C	39	El supervisor escucho los planteamientos que se le hacen.					
CL	40	Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión del trabajo.					

A	41	Se promueva la generación de ideas creativas o innovadoras.					
S	42	Hay clara definición de visión y misión de valores en la organización.					
I	43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
C	44	Existe colaboración entre el personal de diversas oficinas.					
CL	45	Se dispone de tecnología que facilita del trabajo.					
A	46	Se reconoce los logros en el trabajo.					
I	47	La institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
S	48	Existe un trato justo en la organización.					
C	49	Se conoce los avances de otras áreas de la organización.					
CL	50	Las remuneraciones están de acuerdo al desempeño y los logros.					

Leyenda:**A** = Autorrealización**I** = Involucramiento Laboral**S** = Supervisión**C** = Comunicación**CL** = Condiciones Laborales

ANEXO 3

BASE DE DATOS

N°	CONDICIÓN DE DOCENTE	D1. ADMISIÓN DE PERSONAS		D2. APLICACIÓN DE PERSONAS		D3. COMPENSACIÓN DE PERSONAS		D4. DESARROLLO DE PERSONAS		D5. CONDICIONES LABORALES		D6. MONITOREO DE PERSONAS		GESTIÓN DEL PERSONAL		D1. AUTORREA-LIZACIÓN		D2. INVOLUCRA-MIENTO		D3. SUPERVI-SIÓN		D4. COMUNI-CACIÓN		D5. CONDI-CIONES		CLIMA ORGANI-ZACIONAL	
		S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	T	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	T	N
1	NOMBRADO	8	2	11	2	12	2	14	2	14	2	13	2	72	2	30	3	27	3	33	3	28	3	31	3	149	3
2	NOMBRADO	8	2	10	2	9	2	15	2	14	2	15	3	71	2	28	3	29	3	31	3	28	3	32	3	148	3
3	CONTRATADO	8	2	10	2	10	2	14	2	13	2	13	2	68	2	30	3	30	3	30	3	29	3	31	3	150	3
4	NOMBRADO	8	2	11	2	9	2	14	2	13	2	13	2	68	2	28	3	33	3	28	3	31	3	31	3	151	3
5	NOMBRADO	9	2	12	2	10	2	13	2	14	2	11	2	69	2	28	3	33	3	26	3	34	4	29	3	150	3
6	NOMBRADO	9	2	10	2	11	2	12	2	15	2	12	2	69	2	30	3	32	3	28	3	33	3	29	3	152	3
7	CONTRATADO	9	2	10	2	10	2	13	2	17	3	14	2	73	2	32	3	29	3	28	3	32	3	31	3	152	3
8	CONTRATADO	8	2	11	2	10	2	13	2	16	2	12	2	70	2	32	3	29	3	28	3	31	3	29	3	149	3
9	NOMBRADO	7	2	9	2	11	2	15	2	14	2	11	2	67	2	31	3	26	3	29	3	29	3	29	3	144	3
10	NOMBRADO	9	2	10	2	10	2	16	2	13	2	12	2	70	2	32	3	27	3	31	3	28	3	31	3	149	3
11	NOMBRADO	8	2	12	2	14	3	17	3	21	3	18	3	90	3	29	3	35	4	36	4	34	4	36	4	170	4
12	NOMBRADO	9	2	11	2	10	2	16	2	21	3	18	3	85	3	35	4	37	4	34	4	34	4	32	3	172	4
13	NOMBRADO	11	3	10	2	10	2	13	2	15	2	12	2	71	2	28	3	33	3	35	4	32	3	34	4	162	3
14	NOMBRADO	9	2	10	2	11	2	16	2	13	2	12	2	71	2	30	3	32	3	33	3	32	3	33	3	160	3
15	NOMBRADO	7	2	12	2	8	1	12	2	11	1	9	1	59	2	29	3	34	4	29	3	30	3	30	3	152	3
16	NOMBRADO	8	2	11	2	11	2	16	2	14	2	13	2	73	2	28	3	33	3	28	3	30	3	29	3	148	3
17	CONTRATADO	8	2	10	2	10	2	13	2	14	2	12	2	67	2	29	3	33	3	29	3	30	3	29	3	150	3
18	NOMBRADO	9	2	10	2	11	2	13	2	13	2	11	2	67	2	33	3	32	3	29	3	29	3	29	3	152	3
19	NOMBRADO	8	2	8	1	12	2	14	2	14	2	12	2	68	2	30	3	30	3	30	3	30	3	30	3	150	3
20	NOMBRADO	7	2	12	2	11	2	14	2	14	2	14	2	72	2	32	3	29	3	32	3	31	3	30	3	154	3
21	NOMBRADO	6	1	10	2	9	2	15	2	15	2	14	2	69	2	31	3	27	3	30	3	31	3	28	3	147	3
22	NOMBRADO	7	2	10	2	9	2	15	2	15	2	13	2	69	2	32	3	30	3	30	3	30	3	30	3	152	3
23	NOMBRADO	8	2	10	2	10	2	14	2	13	2	11	2	66	2	30	3	28	3	30	3	29	3	31	3	148	3
24	NOMBRADO	10	3	12	2	10	2	14	2	12	2	12	2	70	2	28	3	32	3	29	3	29	3	28	3	146	3
25	NOMBRADO	9	2	11	2	12	2	15	2	15	2	11	2	73	2	28	3	32	3	30	3	29	3	31	3	150	3
26	CONTRATADO	8	2	10	2	8	1	12	2	15	2	11	2	64	2	28	3	29	3	31	3	29	3	32	3	149	3
27	NOMBRADO	8	2	11	2	10	2	14	2	15	2	11	2	69	2	31	3	31	3	31	3	29	3	29	3	151	3
28	CONTRATADO	6	1	9	2	10	2	15	2	14	2	12	2	66	2	30	3	28	3	30	3	29	3	30	3	147	3

29	NOMBRADO	8	2	11	2	10	2	15	2	13	2	13	2	70	2	30	3	29	3	30	3	29	3	31	3	149	3
30	CONTRATADO	8	2	12	2	10	2	16	2	14	2	11	2	71	2	33	3	31	3	29	3	32	3	29	3	154	3
31	CONTRATADO	9	2	11	2	10	2	13	2	14	2	10	2	67	2	28	3	32	3	28	3	32	3	28	3	148	3
32	NOMBRADO	6	1	10	2	10	2	13	2	12	2	12	2	63	2	27	3	31	3	29	3	30	3	27	3	144	3
33	NOMBRADO	9	2	10	2	10	2	14	2	13	2	12	2	68	2	29	3	31	3	28	3	30	3	28	3	146	3
34	CONTRATADO	8	2	10	2	10	2	15	2	15	2	12	2	70	2	32	3	30	3	29	3	28	3	27	3	146	3
35	CONTRATADO	8	2	10	2	9	2	14	2	13	2	12	2	66	2	31	3	28	3	31	3	27	3	27	3	144	3
36	NOMBRADO	8	2	10	2	9	2	14	2	12	2	11	2	64	2	31	3	29	3	30	3	28	3	28	3	146	3
37	CONTRATADO	9	2	11	2	12	2	14	2	14	2	11	2	71	2	29	3	29	3	32	3	26	3	29	3	145	3
38	CONTRATADO	4	1	8	1	9	2	11	1	11	1	6	1	49	1	24	2	25	2	23	2	22	2	24	2	118	2
39	NOMBRADO	7	2	10	2	11	2	13	2	14	2	12	2	67	2	31	3	32	3	28	3	28	3	28	3	147	3
40	NOMBRADO	9	2	9	2	10	2	13	2	14	2	13	2	68	2	29	3	30	3	26	3	29	3	27	3	141	3
41	NOMBRADO	8	2	12	2	10	2	13	2	12	2	14	2	69	2	28	3	29	3	29	3	29	3	27	3	142	3
42	NOMBRADO	9	2	12	2	9	2	14	2	16	2	13	2	73	2	29	3	31	3	28	3	28	3	30	3	146	3
43	NOMBRADO	7	2	10	2	10	2	14	2	13	2	12	2	66	2	29	3	31	3	27	3	29	3	30	3	146	3
44	CONTRATADO	9	2	10	2	9	2	12	2	15	2	13	2	68	2	28	3	28	3	27	3	28	3	25	2	136	3
45	NOMBRADO	6	1	10	2	8	1	14	2	15	2	10	2	63	2	30	3	28	3	29	3	27	3	27	3	141	3
46	NOMBRADO	8	2	9	2	10	2	14	2	17	3	12	2	70	2	26	3	28	3	31	3	28	3	27	3	140	3
47	CONTRATADO	8	2	10	2	10	2	13	2	17	3	12	2	70	2	25	2	27	3	30	3	25	2	32	3	139	3
48	CONTRATADO	7	2	11	2	8	1	13	2	14	2	13	2	66	2	29	3	29	3	30	3	28	3	30	3	146	3
49	CONTRATADO	7	2	9	2	10	2	13	2	14	2	12	2	65	2	29	3	30	3	28	3	26	3	31	3	144	3
50	NOMBRADO	9	2	11	2	11	2	16	2	14	2	12	2	73	2	31	3	31	3	28	3	29	3	31	3	150	3
51	NOMBRADO	8	2	9	2	10	2	14	2	16	2	11	2	68	2	30	3	32	3	28	3	26	3	31	3	147	3
52	CONTRATADO	8	2	10	2	10	2	14	2	13	2	13	2	68	2	33	3	34	4	26	3	31	3	29	3	153	3
53	CONTRATADO	8	2	10	2	12	2	13	2	15	2	13	2	71	2	35	4	29	3	28	3	29	3	30	3	151	3
54	NOMBRADO	9	2	10	2	10	2	15	2	13	2	11	2	68	2	31	3	30	3	29	3	31	3	31	3	152	3
55	NOMBRADO	9	2	10	2	9	2	16	2	14	2	10	2	68	2	30	3	29	3	27	3	31	3	30	3	147	3
56	NOMBRADO	8	2	10	2	10	2	14	2	13	2	13	2	68	2	30	3	29	3	27	3	33	3	29	3	148	3
57	CONTRATADO	8	2	11	2	9	2	14	2	14	2	12	2	68	2	27	3	30	3	28	3	32	3	29	3	146	3
58	NOMBRADO	8	2	10	2	11	2	13	2	14	2	12	2	68	2	30	3	29	3	28	3	30	3	29	3	146	3
59	NOMBRADO	8	2	8	1	10	2	15	2	14	2	11	2	66	2	30	3	30	3	32	3	24	2	30	3	146	3
60	NOMBRADO	8	2	10	2	10	2	14	2	15	2	13	2	70	2	28	3	28	3	30	3	27	3	31	3	144	3
61	NOMBRADO	9	2	10	2	10	2	15	2	12	2	12	2	68	2	32	3	28	3	32	3	29	3	32	3	153	3
62	NOMBRADO	6	1	12	2	10	2	13	2	15	2	12	2	68	2	30	3	31	3	34	4	27	3	28	3	150	3
63	CONTRATADO	8	2	11	2	10	2	15	2	14	2	10	2	68	2	27	3	29	3	31	3	27	3	28	3	142	3
64	CONTRATADO	8	2	11	2	10	2	13	2	15	2	11	2	68	2	31	3	30	3	32	3	27	3	30	3	150	3

65	NOMBRADO	9	2	11	2	10	2	14	2	17	3	11	2	72	2	30	3	32	3	29	3	32	3	28	3	151	3
66	NOMBRADO	7	2	10	2	10	2	15	2	14	2	13	2	69	2	31	3	31	3	26	3	31	3	30	3	149	3
67	NOMBRADO	8	2	9	2	9	2	14	2	13	2	10	2	63	2	30	3	30	3	31	3	30	3	30	3	151	3
68	NOMBRADO	8	2	9	2	8	1	13	2	14	2	14	2	66	2	30	3	28	3	28	3	30	3	28	3	144	3
69	NOMBRADO	9	2	10	2	8	1	14	2	15	2	12	2	68	2	30	3	26	3	31	3	31	3	28	3	146	3
70	CONTRATADO	8	2	11	2	11	2	15	2	12	2	12	2	69	2	30	3	29	3	32	3	29	3	28	3	148	3
71	NOMBRADO	7	2	11	2	12	2	15	2	15	2	12	2	72	2	30	3	29	3	28	3	28	3	27	3	142	3
72	NOMBRADO	6	1	10	2	11	2	14	2	16	2	11	2	68	2	28	3	30	3	28	3	30	3	28	3	144	3
73	NOMBRADO	7	2	10	2	10	2	15	2	14	2	13	2	69	2	30	3	29	3	31	3	26	3	27	3	143	3
74	CONTRATADO	8	2	10	2	10	2	13	2	11	1	10	2	62	2	29	3	31	3	29	3	29	3	28	3	146	3
75	CONTRATADO	10	3	10	2	9	2	15	2	12	2	12	2	68	2	26	3	33	3	33	3	30	3	26	3	148	3
76	NOMBRADO	9	2	11	2	10	2	14	2	13	2	11	2	68	2	31	3	30	3	30	3	30	3	28	3	149	3
77	CONTRATADO	8	2	10	2	10	2	16	2	13	2	14	2	71	2	31	3	29	3	30	3	29	3	28	3	147	3
78	CONTRATADO	8	2	10	2	7	1	11	1	11	1	9	1	56	1	22	2	21	2	21	2	22	2	24	2	110	2
79	NOMBRADO	6	1	10	2	10	2	15	2	14	2	12	2	67	2	32	3	28	3	30	3	27	3	28	3	145	3
80	CONTRATADO	8	2	11	2	10	2	13	2	14	2	12	2	68	2	33	3	29	3	30	3	32	3	29	3	153	3
81	NOMBRADO	8	2	10	2	10	2	13	2	13	2	11	2	65	2	30	3	29	3	30	3	33	3	26	3	148	3
82	CONTRATADO	9	2	9	2	10	2	14	2	13	2	14	2	69	2	31	3	27	3	31	3	33	3	30	3	152	3
83	NOMBRADO	7	2	10	2	10	2	14	2	13	2	12	2	66	2	30	3	30	3	29	3	32	3	28	3	149	3
84	NOMBRADO	9	2	9	2	9	2	15	2	14	2	14	2	70	2	29	3	29	3	30	3	30	3	32	3	150	3
85	NOMBRADO	8	2	11	2	10	2	14	2	14	2	11	2	68	2	29	3	31	3	27	3	27	3	31	3	145	3
86	NOMBRADO	8	2	11	2	11	2	13	2	11	1	12	2	66	2	30	3	30	3	27	3	29	3	32	3	148	3
87	NOMBRADO	8	2	11	2	11	2	15	2	14	2	10	2	69	2	25	2	33	3	28	3	28	3	32	3	146	3
88	NOMBRADO	9	2	11	2	10	2	13	2	13	2	11	2	67	2	26	3	34	4	30	3	29	3	32	3	151	3
89	NOMBRADO	7	2	10	2	11	2	15	2	14	2	12	2	69	2	28	3	30	3	31	3	32	3	26	3	147	3
90	NOMBRADO	7	2	10	2	12	2	14	2	13	2	12	2	68	2	32	3	28	3	31	3	30	3	30	3	151	3
91	NOMBRADO	9	2	11	2	10	2	14	2	12	2	8	1	64	2	31	3	28	3	32	3	30	3	27	3	148	3
92	NOMBRADO	8	2	12	2	11	2	14	2	16	2	12	2	73	2	31	3	27	3	31	3	32	3	32	3	153	3
93	CONTRATADO	9	2	12	2	10	2	15	2	13	2	12	2	71	2	33	3	31	3	31	3	29	3	30	3	154	3
94	NOMBRADO	7	2	11	2	12	2	14	2	16	2	11	2	71	2	33	3	29	3	29	3	29	3	30	3	150	3
95	NOMBRADO	9	2	12	2	10	2	15	2	14	2	13	2	73	2	30	3	30	3	28	3	28	3	29	3	145	3
96	CONTRATADO	7	2	12	2	10	2	12	2	15	2	12	2	68	2	28	3	30	3	28	3	30	3	29	3	145	3
97	NOMBRADO	8	2	10	2	11	2	11	1	11	1	8	1	59	2	21	2	21	2	22	2	22	2	22	2	108	2
98	NOMBRADO	8	2	10	2	9	2	13	2	14	2	11	2	65	2	28	3	29	3	27	3	30	3	31	3	145	3
99	NOMBRADO	7	2	8	1	10	2	14	2	14	2	11	2	64	2	29	3	30	3	29	3	30	3	29	3	147	3
100	NOMBRADO	8	2	10	2	11	2	15	2	13	2	11	2	68	2	30	3	29	3	26	3	32	3	33	3	150	3

101	CONTRATADO	9	2	10	2	10	2	14	2	14	2	13	2	70	2	30	3	30	3	30	3	29	3	32	3	151	3
102	CONTRATADO	8	2	9	2	10	2	14	2	14	2	14	2	69	2	33	3	28	3	31	3	28	3	31	3	151	3
103	CONTRATADO	8	2	10	2	10	2	14	2	14	2	10	2	66	2	29	3	31	3	34	4	27	3	27	3	148	3
104	NOMBRADO	8	2	10	2	10	2	14	2	14	2	12	2	68	2	28	3	28	3	34	4	30	3	29	3	149	3
105	CONTRATADO	9	2	10	2	10	2	13	2	14	2	11	2	67	2	29	3	30	3	31	3	30	3	29	3	149	3
106	CONTRATADO	9	2	9	2	10	2	14	2	13	2	12	2	67	2	32	3	32	3	33	3	30	3	30	3	157	3
107	CONTRATADO	8	2	10	2	9	2	14	2	14	2	12	2	67	2	33	3	29	3	29	3	29	3	27	3	147	3
108	CONTRATADO	6	1	7	1	7	1	10	1	11	1	11	2	52	1	24	2	23	2	22	2	23	2	18	2	110	2
109	CONTRATADO	8	2	10	2	9	2	14	2	14	2	14	2	69	2	30	3	28	3	28	3	30	3	28	3	144	3
110	NOMBRADO	8	2	11	2	9	2	15	2	14	2	11	2	68	2	29	3	27	3	26	3	31	3	30	3	143	3
111	CONTRATADO	8	2	12	2	12	2	15	2	14	2	12	2	73	2	31	3	33	3	31	3	32	3	30	3	157	3
112	NOMBRADO	9	2	9	2	10	2	14	2	14	2	12	2	68	2	29	3	32	3	28	3	30	3	29	3	148	3
113	NOMBRADO	9	2	10	2	10	2	14	2	16	2	13	2	72	2	29	3	30	3	29	3	30	3	34	4	152	3
114	NOMBRADO	8	2	10	2	12	2	14	2	14	2	14	2	72	2	28	3	33	3	29	3	28	3	31	3	149	3
115	CONTRATADO	8	2	10	2	9	2	18	3	16	2	12	2	73	2	27	3	32	3	29	3	27	3	32	3	147	3
116	CONTRATADO	7	2	11	2	10	2	14	2	13	2	11	2	66	2	29	3	29	3	27	3	30	3	31	3	146	3
117	CONTRATADO	8	2	9	2	10	2	14	2	15	2	11	2	67	2	32	3	29	3	31	3	30	3	28	3	150	3
118	NOMBRADO	7	2	10	2	7	1	15	2	12	2	12	2	63	2	32	3	30	3	31	3	31	3	29	3	153	3
119	CONTRATADO	9	2	9	2	10	2	14	2	15	2	12	2	69	2	33	3	29	3	33	3	31	3	27	3	153	3
120	NOMBRADO	7	2	10	2	10	2	14	2	16	2	14	2	71	2	30	3	27	3	29	3	31	3	29	3	146	3
121	CONTRATADO	8	2	10	2	9	2	15	2	15	2	13	2	70	2	31	3	29	3	29	3	30	3	28	3	147	3
122	CONTRATADO	8	2	10	2	9	2	15	2	14	2	12	2	68	2	30	3	31	3	30	3	29	3	30	3	150	3
123	CONTRATADO	9	2	10	2	10	2	13	2	14	2	11	2	67	2	30	3	29	3	29	3	29	3	30	3	147	3
124	CONTRATADO	7	2	12	2	10	2	15	2	14	2	11	2	69	2	29	3	29	3	29	3	31	3	29	3	147	3
125	CONTRATADO	9	2	9	2	9	2	13	2	16	2	13	2	69	2	28	3	30	3	29	3	30	3	28	3	145	3
126	CONTRATADO	8	2	10	2	11	2	14	2	15	2	12	2	70	2	31	3	34	4	29	3	31	3	29	3	154	3
127	CONTRATADO	7	2	11	2	11	2	14	2	14	2	12	2	69	2	29	3	30	3	31	3	28	3	30	3	148	3
128	CONTRATADO	9	2	11	2	10	2	14	2	12	2	12	2	68	2	30	3	28	3	28	3	28	3	32	3	146	3
129	CONTRATADO	9	2	13	3	10	2	13	2	14	2	10	2	69	2	32	3	30	3	30	3	30	3	30	3	152	3
130	NOMBRADO	10	3	10	2	10	2	13	2	12	2	13	2	68	2	29	3	29	3	33	3	30	3	32	3	153	3
131	CONTRATADO	9	2	10	2	11	2	15	2	16	2	12	2	73	2	26	3	30	3	33	3	31	3	32	3	152	3
132	NOMBRADO	8	2	8	1	11	2	14	2	15	2	13	2	69	2	29	3	30	3	31	3	29	3	28	3	147	3
133	CONTRATADO	7	2	11	2	10	2	15	2	15	2	11	2	69	2	32	3	32	3	29	3	28	3	31	3	152	3
134	NOMBRADO	8	2	9	2	11	2	13	2	14	2	12	2	67	2	33	3	32	3	32	3	28	3	30	3	155	3
135	NOMBRADO	7	2	11	2	10	2	15	2	14	2	11	2	68	2	31	3	31	3	31	3	31	3	28	3	152	3
136	CONTRATADO	8	2	10	2	10	2	12	2	14	2	13	2	67	2	28	3	29	3	29	3	32	3	29	3	147	3

137	NOMBRADO	9	2	9	2	9	2	14	2	14	2	11	2	66	2	29	3	28	3	28	3	33	3	29	3	147	3
138	NOMBRADO	6	1	7	1	8	1	10	1	8	1	8	1	47	1	23	2	24	2	24	2	24	2	23	2	118	2
139	CONTRATADO	6	1	10	2	10	2	15	2	13	2	13	2	67	2	29	3	31	3	32	3	28	3	30	3	150	3
140	CONTRATADO	8	2	10	2	10	2	13	2	13	2	11	2	65	2	29	3	32	3	30	3	27	3	30	3	148	3
141	NOMBRADO	9	2	9	2	9	2	15	2	14	2	14	2	70	2	31	3	33	3	29	3	28	3	31	3	152	3
142	NOMBRADO	10	3	13	3	10	2	13	2	15	2	12	2	73	2	29	3	33	3	31	3	31	3	30	3	154	3
143	CONTRATADO	9	2	10	2	9	2	14	2	13	2	13	2	68	2	25	2	30	3	28	3	29	3	32	3	144	3
144	NOMBRADO	8	2	10	2	11	2	14	2	14	2	11	2	68	2	28	3	29	3	27	3	29	3	29	3	142	3
145	NOMBRADO	8	2	12	2	13	3	15	2	15	2	12	2	75	2	31	3	30	3	30	3	33	3	31	3	155	3
146	CONTRATADO	10	3	15	3	13	3	20	3	19	3	15	3	92	3	37	4	35	4	36	4	35	4	34	4	177	4
147	CONTRATADO	10	3	10	2	10	2	16	2	14	2	12	2	72	2	30	3	34	4	35	4	29	3	33	3	161	3
148	CONTRATADO	8	2	11	2	12	2	13	2	14	2	10	2	68	2	29	3	29	3	30	3	29	3	31	3	148	3
149	CONTRATADO	9	2	9	2	10	2	12	2	15	2	10	2	65	2	31	3	28	3	29	3	31	3	29	3	148	3
150	NOMBRADO	6	1	9	2	10	2	16	2	14	2	11	2	66	2	31	3	29	3	28	3	30	3	27	3	145	3
151	CONTRATADO	9	2	10	2	10	2	15	2	14	2	12	2	70	2	30	3	30	3	29	3	30	3	29	3	148	3
152	CONTRATADO	9	2	11	2	10	2	16	2	15	2	13	2	74	2	33	3	32	3	31	3	29	3	28	3	153	3
153	NOMBRADO	10	3	11	2	13	3	15	2	14	2	13	2	76	2	32	3	28	3	30	3	30	3	29	3	149	3
154	NOMBRADO	8	2	10	2	10	2	14	2	15	2	12	2	69	2	30	3	30	3	30	3	31	3	29	3	150	3
155	NOMBRADO	8	2	10	2	11	2	11	1	12	2	12	2	64	2	29	3	27	3	30	3	31	3	31	3	148	3
156	NOMBRADO	7	2	11	2	8	1	15	2	13	2	12	2	66	2	27	3	26	3	32	3	31	3	26	3	142	3
157	CONTRATADO	8	2	10	2	11	2	11	1	16	2	13	2	69	2	26	3	27	3	32	3	31	3	30	3	146	3
158	NOMBRADO	8	2	9	2	9	2	15	2	13	2	13	2	67	2	32	3	31	3	30	3	29	3	35	4	157	3
159	CONTRATADO	10	3	13	3	15	3	17	3	18	3	15	3	88	3	35	4	35	4	35	4	34	4	36	4	175	4
160	CONTRATADO	7	2	9	2	9	2	16	2	15	2	14	2	70	2	32	3	31	3	28	3	31	3	30	3	152	3
161	NOMBRADO	7	2	11	2	10	2	12	2	15	2	12	2	67	2	32	3	31	3	28	3	29	3	26	3	146	3
162	CONTRATADO	8	2	8	1	8	1	15	2	14	2	14	2	67	2	27	3	28	3	30	3	32	3	26	3	143	3
163	CONTRATADO	8	2	11	2	11	2	13	2	15	2	11	2	69	2	27	3	29	3	31	3	30	3	26	3	143	3
164	NOMBRADO	9	2	9	2	9	2	14	2	12	2	13	2	66	2	30	3	29	3	30	3	31	3	30	3	150	3
165	NOMBRADO	9	2	11	2	11	2	17	3	15	2	12	2	75	2	32	3	29	3	32	3	30	3	31	3	154	3
166	NOMBRADO	9	2	9	2	10	2	15	2	12	2	11	2	66	2	32	3	28	3	30	3	30	3	31	3	151	3
167	CONTRATADO	6	1	7	1	6	1	11	1	11	1	10	2	51	1	24	2	24	2	21	2	24	2	26	3	119	2
168	NOMBRADO	8	2	9	2	12	2	12	2	14	2	11	2	66	2	28	3	33	3	28	3	30	3	30	3	149	3
169	CONTRATADO	8	2	11	2	10	2	14	2	15	2	14	2	72	2	25	2	31	3	29	3	30	3	33	3	148	3
170	CONTRATADO	9	2	10	2	13	3	13	2	12	2	13	2	70	2	28	3	30	3	28	3	32	3	30	3	148	3
171	CONTRATADO	10	3	9	2	10	2	15	2	13	2	12	2	69	2	30	3	31	3	27	3	31	3	32	3	151	3
172	CONTRATADO	8	2	10	2	12	2	11	1	14	2	14	2	69	2	29	3	28	3	28	3	30	3	31	3	146	3

173	NOMBRADO	8	2	10	2	8	1	16	2	15	2	12	2	69	2	26	3	31	3	33	3	29	3	30	3	149	3
174	NOMBRADO	8	2	11	2	12	2	13	2	15	2	11	2	70	2	31	3	29	3	31	3	25	2	30	3	146	3
175	CONTRATADO	7	2	10	2	9	2	17	3	14	2	13	2	70	2	31	3	29	3	31	3	27	3	31	3	149	3
176	NOMBRADO	9	2	9	2	11	2	13	2	14	2	10	2	66	2	32	3	30	3	31	3	31	3	27	3	151	3
177	CONTRATADO	9	2	10	2	10	2	15	2	13	2	12	2	69	2	31	3	30	3	28	3	31	3	32	3	152	3
178	NOMBRADO	9	2	9	2	10	2	12	2	14	2	12	2	66	2	26	3	27	3	29	3	29	3	33	3	144	3
179	CONTRATADO	8	2	11	2	10	2	16	2	12	2	13	2	70	2	28	3	30	3	29	3	31	3	32	3	150	3
180	NOMBRADO	8	2	10	2	10	2	13	2	14	2	10	2	65	2	31	3	31	3	29	3	29	3	30	3	150	3
181	CONTRATADO	7	2	12	2	10	2	16	2	11	1	14	2	70	2	33	3	28	3	29	3	29	3	27	3	146	3