



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Propuesta de habilidades sociales para el clima organizacional
en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública**

AUTOR:

Bautista Merino, Julio César (ORCID: 0000-0001-7039-2386)

ASESOR:

MBA. Zapatel Arriaga, Luis Roger Ruben (ORCID: 0000-0001-5657-0799)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de políticas públicas

CHICLAYO – PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios, quien día a día me colma de bendiciones y me permite avanzar a pesar de los momentos difíciles que se presentaron en el camino, por ser mi guía, mi protector y mi fortaleza.

A mi pequeño hijo Didier que es mi motivación para salir adelante y asumir nuevos retos. Por ser quien ilumina mis horas con su presencia y endulza cada segundo de mi existencia.

Agradecimiento

Agradezco a Dios porque en medio de las dificultades me brinda oportunidades de crecimiento, ofreciéndome un abanico de posibilidades de realización.

A mis padres Sonia y César por ser mi mayor baluarte, quienes me han dado el aliento para desarrollarme como profesional y han contribuido a mi formación desde que vi la luz del mundo.

A los buenos amigos que con sus palabras y consejos contribuyeron a que iniciara este reto y que el día de hoy se haga realidad.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de abreviaturas	v
Índice de tablas	vi
Índice de Figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III.METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y Operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5. Procedimientos	16
3.6. Método de análisis de datos	16
3.7. Aspectos éticos.....	17
IV.RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN	22
VI.CONCLUSIONES	28
VII.RECOMENDACIONES	29
VIII.PROPUUESTA.....	30
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS	

Índice de abreviaturas

GPTW Graet Place to Work

APA Asociación Americana de Psicología

CONCYTEC Consejo Nacional de Ciencia, tecnología e investigación

Índice de tablas

Tabla 1 Niveles de clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.....	18
Tabla 2 Niveles de la dimensión confianza del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.	18
Tabla 3 Niveles de la dimensión apoyo del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.	19
Tabla 4 Niveles de la dimensión Comunicación del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.....	19
Tabla 5 Niveles de la dimensión presión del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.	20
Tabla 6 Niveles de la dimensión reconocimiento del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.....	20
Tabla 7 Análisis documental del Marco normativo.....	21

Índice de Figuras

Figura 1 Diseño descriptivo propositivo.....	14
Figura 2 Modelo de Propuesta	31
Figura 3 Niveles de clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.....	84
Figura 4 Niveles de la dimensión confianza del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.	84
Figura 5 Niveles de la dimensión apoyo del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.	85
Figura 6 Niveles de la dimensión Comunicación del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.....	85
Figura 7 Niveles de la dimensión presión del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.	86
Figura 8 Niveles de la dimensión reconocimiento del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.....	86

Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad plantear una propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en la UGEL Ferreñafe, el enfoque de la investigación fue cuantitativo, de tipo no experimental el cual utilizó el diseño descriptivo propositivo. El estudio fue realizado en 50 trabajadores administrativos, aplicándose el cuestionario de clima organizacional, el cual contó con validez por juicio de expertos y confiabilidad en Alfa de Cronbach de 0.98. Los resultados arrojaron que el 56% de los servidores calificaron como de nivel alto el clima organizacional, el 34% como malo y el 10% en el medio; además se encontró que en la dimensión confianza el 52% lo indicó en el nivel bueno, en apoyo el 40% lo señala como bueno, en comunicación el 42% lo calificó como medio y en la dimensión reconocimiento el 36% en el nivel medio; así mismo se encontró que el marco normativo peruano establece implementaciones para el crecimiento profesional de los trabajadores. La propuesta basada en la realidad hallada, se sustenta en los ejes de normatividad y plan de habilidades sociales, en la segunda se propone estrategias centradas en charlas y sesiones con los trabajadores para fortalecer las habilidades sociales en los servidores municipales.

Palabras claves: clima organizacional, habilidades sociales, administrativos.

Abstract

The purpose of this research was to propose a proposal for social skills to improve the organizational climate at UGEL Ferreñafe, the research approach was quantitative, non-experimental, which used the descriptive propositional design. The study was carried out in 50 administrative workers, applying the organizational climate questionnaire, which had validity by expert judgment and reliability in Cronbach's Alpha of 0.98. The results showed that 56% of the servers rated the organizational climate as high, 34% as bad and 10% in the middle; In addition, it was found that in the confidence dimension 52% indicated it as good, in support 40% indicated it as good, in communication 42% rated it as medium and in the recognition dimension 36% in the medium level ; Likewise, it was found that the Peruvian regulatory framework establishes implementations for the professional growth of workers. The proposal based on the reality found, is based on the axes of regulations and social skills plan, in the second it proposes strategies focused on talks and sessions with workers to strengthen social skills in municipal servants.

Keywords: organizational climate, soft skills, administratives.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial las organizaciones pugnan por ser consideradas dentro de las mejores, es así que cada año se elabora un ranking para conocer cuáles poseen las mejores condiciones para laborar, uno de los criterios que se evalúa es la cultura organizacional, calificada por los mismos trabajadores. Es tan reñida la competencia que sólo el 36% de entidades obtienen el puntaje mínimo para conformar el listado final; del 67% de instituciones que no consigue las puntuaciones mínimas, el 61% tiene bajas valoraciones en los indicadores de relaciones laborales y clima organizacional (Graet Place to Work GPTW, 2020). Revelando la importancia de fomentar el buen clima laboral dentro de las entidades para propiciar una perspectiva favorable en los servidores, provocando que ellos puedan recomendar y potenciar el valor de la organización.

Por su parte Cultural Assessment Associate (2020), indica que uno de los grandes déficits en las organizaciones, son las escasas estrategias que se implementan para el crecimiento del personal (16%); el 82% no posee áreas especializadas en ocuparse del desarrollo de habilidades sociales. El reporte de GPTW (2021), asevera que en Centro América y el Caribe se encuentran índices muy bajos en prácticas organizacionales, señalando que 62% de trabajadores califica como negativo las estrategias para el desarrollo de habilidades personales.

En Suramérica los países que mejores resultados han mostrado en intervenciones organizacionales son Chile y Argentina, consiguiendo el 57% y 62%, respetivamente, en valoración positiva del clima organizacional; no obstante, en sectores como el público, el 80.7% de instituciones no cuentan con estrategias para potenciar un adecuado clima (Dos Santos, Brito de Jesús, Souza, Rivera, 2017).

HayGroup (2015), indica que existe frágil interés por el clima laboral, trayendo como consecuencias las rupturas de equipos inter-institucionales, desgaste en el personal y fuga de trabajadores. Existen serias dificultades en la planeación y ejecución de acciones en beneficio del clima organizacional, partiendo desde la forma en que se estructura el plan anual, sumado a que los servidores dificultan el diagnóstico real al ocultar la problemática (Gestión, 2016).

En Perú, Seghieri, Rojas & Nuti (2016), centran las deficiencias institucionales en la insalubre cultura organizacional, las cuales han relegado el bienestar de los trabajadores y su clima laboral a escaños muy bajos. Muestra de esto es que solo el 12% de entidades estatales logran resultados positivos en clima organizacional; el 54% de servidores califica como insuficiente el interés que tiene la institución por su crecimiento, acusando las reducidas actividades de mejora en las habilidades sociales, personales y emocionales (Blanco, Lazo, Rojas, 2016).

En la realidad local la Cámara de Comercio de Chiclayo (2017), realizó un estudio junto al municipio local, encontrando severas carencias en las cualidades interpersonales de los trabajadores, viéndose reflejado en los continuos conflictos entre colaboradores de distintas áreas.

Cota (2017) planteó una solución para mejorar los niveles en el clima organizacional, promoviendo la inversión para estratificar y concretar acciones dirigidas a los trabajadores, específicamente buscando desarrollar las habilidades socioafectivas de los servidores, fortaleciendo los vínculos de convivencia laboral.

Almeida & Benevides (2017), señalaron que los seres humanos, por naturaleza son sujetos sociales, reflejándolo en el contacto con sus pares en las áreas donde se desenvuelve, incluyendo el trabajo; para lo cual el individuo debe utilizar un conjunto de destrezas denominadas como habilidades sociales (Barbosa, Perreira & Coimbra, 2015). El potenciar estas cualidades podría afianzar de mejor manera las interacciones, provocando así una mejor forma de afrontar las distintas problemáticas en las áreas de desenvolvimiento del ser humano. Sin embargo; existen sujetos que no consiguen entrenar estas competencias individuales (Jovarini & Romera, 2017). Una de las áreas donde se hace más evidente las debilidades de las habilidades sociales es el campo laboral, aquí es donde los adultos comparten con personas con diferentes costumbres, características, rituales, escalas de valores. Pudiendo dar como resultados desequilibrio en el clima organizacional (María, Teva, Bermudez y Buena, 2015).

En la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe (UGEL Ferreñafe) se observó una realidad similar, encontrándose un clima organizacional que no apunta a su estado ideal; existieron constantes conflictos entre los trabajadores, la

comunicación es escasa, debilitando la confianza que debería existir, sosteniendo relaciones lábiles entre los compañeros, además que muchos de los servidores percibían como deficiente el reconocimiento por las labores que ejecutan, otros visualizaron como sobre cargadas las actividades que ejecutan, escaso compromiso por parte de algunos en el cumplimiento de las metas institucionales, describieron el contexto laboral como tenso. Así mismo, los empleados presentaron limitadas habilidades para desenvolverse con los compañeros, no consiguieron empatizar con sus pares, limitando al diálogo sólo al saludo y cordialidades, cuando se presentan problemas no consiguen resolverlos a través de la comunicación, se restringen al momento de entablar nuevos lazos entre ellos, prefiriendo por el desarrollo de actividades individuales.

Por lo antes mencionado se estableció como pregunta de investigación ¿Cuáles son las características de la propuesta basada en las habilidades sociales que permita mejorar el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe 2021?

La investigación se sustenta teóricamente en que se utilizó información actualizada de clima organizacional y de las teorías de las habilidades sociales. La justificación metodológica se sujetó en la implementación de una herramienta de medición (Cuestionario de Clima organizacional) la cual fue utilizada en el recojo de información. Además la justificación práctica se sostiene en que, si se llega a ejecutar la propuesta planteada, se conseguirá cambiar la problemática observada.

De modo tal que el objetivo general fue Plantear una propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en la UGEL Ferreñafe, 2021, y como objetivos específicos, a) Diagnosticar el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe 2021; b) Diseñar la propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional; c) Validar la propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional.

Y Como hipótesis se definió: La implementación de la propuesta de habilidades sociales mejorará el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Meza (2018), quien ejecutó un trabajo de investigación con la intención de evaluar el clima organizacional en una institución pública en la ciudad Chiapas, México; la población se conformó por 100 colaboradores de la Universidad Linda Vista. Los resultados determinaron que el 86% de los evaluados califican el clima organizacional como positivo y el 14% como moderadamente positivo. Además de hallar que los trabajadores con mejor remuneración perciben de manera más favorable el clima organizacional, al igual que aquellos que tienen mayor tiempo en la institución.

Plascencia, Pozos, Preciado y Vásquez (2017), ejecutó un estudio en la ciudad de Managua. Los resultados arrojan que el nivel de clima organizacional con mayor frecuencia lo alcanza el positivo con el 64%; las dimensiones de optimismo, euforia y entusiasmo consiguieron los mejores puntajes; por lo contrario, las dimensiones menos puntuadas fueron la de frialdad y distanciamiento con 21%. Además, el autor señala que al existir relación directa entre clima y desempeño laboral ($r=0.860$), indicando que al buscar el crecimiento personal de los servidores esto tendrá como consecuencia mayor armonía entre los individuos y una mejor percepción de su espacio de trabajo.

Moreno, Blanco, Aguirre, de Rivas y Herrero (2016), en su artículo científico hacen un recuento histórico de la evolución que han sufrido las organizaciones y empresas a lo largo de historia. En este análisis identifican ciertos criterios de adaptación que han tenido de adquirir las entidades para resistir a los cambios sociales y establecerse de manera ideal; entre las tendencias más resaltantes se encuentran las humanistas, las cuales ponen como pieza clave de la organización al trabajador, señalando sus necesidades personales y profesionales como base para el crecimiento global de la institución. Así mismo remarcan que las habilidades sociales poseen, en la actualidad, un valor distinto a lo que tradicionalmente se le daba en el área organizacional, debido a que estas propician relaciones sanas en las áreas de desempeño, lo cual traerá como consecuencia el crecimiento, pausa o decaimiento de la eficiencia de los recursos empresariales.

Contreras (2016), llevó a cabo un estudio con la intención de promover una propuesta con el objetivo de mejorar el clima laboral de una institución educativa de nivel superior en Guatemala. Los resultados que se encontraron fueron que el 56% de la población se ubica en nivel medio de clima laboral, sin embargo se puede observar que el 44% perciben dificultades en las relaciones con sus compañeros, su comodidad y satisfacción en el trabajo que realizan; para lo cual esta autora indicó que la manera más eficiente de afrontar estas carencias era implementar un plan, además de incorporar un circuito de reconocimiento al desempeño profesional de los trabajadores, en la propuesta se buscó promover la identificación con la institución y la satisfacción con sus labores, puesto que estas áreas habían sido las menos puntuadas por los servidores de la universidad.

En el plano nacional se ubica a Caballero (2018), quien desarrolló una investigación con la finalidad de generar un programa de habilidades sociales y comunicación eficaz con la intención de propiciar un buen clima organizacional, UGEL Huaylas. Los resultados arrojaron que existen cambios notorios en el comportamiento de los trabajadores tras la aplicación del programa, llegando en el post test a conseguir el 64.2% de percepción positiva del clima organizacional, tras haber obtenido en el pre test 15.6%, consolidando la eficiencia que pueden tener el potenciar estas habilidades en los servidores; en lo que se refiere al plan esta estuvo compuesta por diez sesiones que se dictaron de manera grupal, fortaleciendo las actividades de comunicación, empatía, resolución de conflictos.

García (2016), en su investigación titulada “Competencias gerenciales y habilidades sociales en el clima organizacional de las Ugeles de Lima Metropolitana. 2016”. Encontró que las habilidades sociales toman un papel fundamental en el camino hacia la creación de un buen clima organizacional, es así que estas variables se encuentran estrechamente relacionadas de manera directa, es decir que los trabajadores que mostraron mejores resultados en habilidades sociales se asocian con las mejores percepciones de clima organizacional en las distintas entidades evaluadas.

Nazario & Jara (2018), llevó a cabo un estudio en la ciudad de Huánuco, el objetivo de la investigación fue hallar la asociación entre las habilidades

interpersonales y el clima organizacional en personal que labora en dos instituciones públicas. Indicaron que el 55.6% señala que el clima organizacional se encuentra en nivel adecuado, mientras que las habilidades interpersonales consiguen nivel bueno. Los resultados evidencian la relación que existe directa ($r=0.768$) entre los vectores estudiados, señalando con esto que las personas que desarrollen mejores competencias sociales alcanzarán mejores percepciones del clima organizacional.

Palma (2018), en su estudio “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de admisión del hospital Regional Cajamarca”. Los resultados señalan que el 80% percibe el clima organizacional como favorable, mientras que el 20% lo observa como negativo, influenciando esto en la comodidad global de los trabajadores; en satisfacción laboral el 60% lo señala como adecuado; así mismo el autor asevera que existe relación directa entre los fenómenos estudiados ($r=0.667$).

En los aportes previos locales se identifica a Larios (2019), llevó a cabo su estudio “habilidades interpersonales y el clima organizacional en el colegio nacional San José”, el cual se ejecutó en la ciudad de Chiclayo, Lambayeque. Los resultados detallan que en las habilidades interpersonales el 60% de la población consigue nivel alto de autoconocimiento, el 53.4% nivel alto en autoestima, el 55% nivel alto de motivación, 51.6% nivel alto de comunicación asertiva, 58.3% nivel alto de asertividad; por su parte en clima organizacional en la dimensión habilidades interpersonales el 53.3% se establece en el nivel alto, 28.3% nivel medio y 18.3% nivel bajo, en cultura organizacional el 60% en nivel alto, 25% nivel bajo. Además, indicaron que ambos fenómenos se relacionan de manera directa, consolidando la hipótesis que las personas con mejores cualidades de socializar se alinean con percepciones positivas del clima organizacional.

Castellanos (2016), realizó una investigación en la región Lambayeque con el propósito de determinar la relación que pudiese existir entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional en una entidad empresarial privada. Los resultados señalaron que el 51% describe las vinculaciones personales como positivas, mientras que el 54% señala como favorable el clima organizacional; se

pueden identificar cifras que revelan la necesidad de intervención, como el 49% de colaboradores que indica relaciones interpersonales deficientes o el 46% que señala el clima organizacional como “por mejorar”. Así mismo existe vinculación directa entre los fenómenos estudiados, a mejores formas de llevarse entre ellos la percepción del clima laboral es mejor.

La presente investigación se alinea con el objetivo de desarrollo sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico contemplado en la agenda 2030 (United Nations Development Programme, 2015), esta se considera relevante debido a que el Perú forma parte de la Organización de las Naciones Unidas, entonces desde esta contribución se pretende valorizar el fortalecimiento del clima organizacional propiciando así un ambiente digno para el desempeño laboral, motivando las condiciones para ejercer sus funciones dentro de la institución, sabiendo además que a mejores escenarios de trabajos más eficientes serán los servicios que se brinden (Leondoño-Lopez, 2018).

El estado peruano ha posicionado normas legales que permiten al servidor administrativo recibir una serie de beneficios los cuales posibilitan su desarrollo profesional, personal y laboral (Ramos, Reyes, & Paita, 2021). Siendo así que estas leyes han sido reglamentadas e implementadas en las diversas instituciones públicas pertinentes, siendo modificadas, actualizadas para la satisfacción de esta población laboral; entre estas se encuentra a la ley N°28175 - Ley Marco del empleo público, la cual tiene como uno de sus objetivos el consolidar el crecimiento de cada institución estatal así mismo de la masa de servidores que este se desempeñan, además está dirigida a crear las condiciones básicas para que las entidades surjan y desempeñen sus funciones según sus atribuciones, buscando la capacitación constante de los servidores con la finalidad de conseguir mejores resultados, además de salvaguardar su integridad, incluyendo aquí el potenciar sus habilidades intrapersonales, emocionales y sociales (Charry, 2018). Otra norma peruana que contribuye en el marco normativo es la Ley de carrera administrativa – Decreto Supremo N° 276, en esta se establecen las condiciones que deben tener el servidor administrativo dentro del trabajo público, delimitando sus derechos, incluyendo en ellos el crecimiento de línea laboral y ascenso, para lo cual se incluye el potenciar las competencias de estos trabajadores.

Como parte de la revisión teórica se han analizado los siguientes contenidos temáticos, respecto de las habilidades sociales, la teoría humanista señala que todas las personas nacen con la necesidad de socializar con el fin único de alcanzar su bienestar, escalando los pisos de la pirámide de requerimientos personales. Además Pereira & Loureiro (2015), indican que los seres humanos deben mantener equilibrio entre ellos y su medio, esto se consigue afrontando los contextos que se le presentan. Por su parte Barbosa, Mendonca & Vierira (2016) sustentan que la manera idónea en la que los individuos consigan a armonía entre ellos y su exterior es a través del desarrollo de las habilidades sociales.

Una segunda teoría que contribuyó en las habilidades sociales es la del aprendizaje social, la cual señala que los individuos aprenden basados en las experiencias con su entorno, consiguiendo formarse y estimular sus características basados en los aportes que los demás brindan en las interacciones; otro factor que influye para esta adquisición de cualidades son las motivaciones, los cuales son reforzadores y estímulos que se observan y que empujan al individuo a repetir los comportamientos para recibir estos premios (Bandura, citado por Villa & Pereira, 2013). Por su parte Caballo (1993), argumenta que las habilidades sociales son el conjunto de cualidades que se estimulan y desarrollan dentro del ser humano a través de la interacción interpersonal, es decir cada uno posee ciertas destrezas que son potencias en el mismo medio, otras son desarrolladas y pulidas según el crecimiento de la persona. Asumiendo además que las habilidades sociales no son sólo las sumas de las características innatas que se tienen al interactuar; sino que son condiciones personales que se muestran y crecen cuando se entrenan.

La visión brindada por Caballo permite indicar que son los espacios de vinculación los idóneos para fortalecer las cualidades de socializar, puesto que aquí se encuentran los factores necesarios, que son el contexto y las otras personas (Biazzin, Sacomano & Alvarez, 2020); en este proceso de adquisición es necesario precisar tres escaños que se dan, el primero es la observación del comportamiento a seguir, luego la identificación del premio que se reciben tras la emisión de la conducta para finalmente se dé la replicación de la experiencia y la evaluación donde el sujeto decide apropiarse del comportamiento o descartarlo (Turini & Loureiro, 2014).

Así mismo, Caballero (1993), aporta sobre la forma en que se puede brindar el soporte y entrenamiento de estas habilidades, indicando que es propicio la intervención a través de planes o estrategias, los cuales son un conjunto de actividades debidamente ordenadas y planificadas, partiendo desde un diagnóstico real de los intervenidos; en estas se entregan técnicas y ejercicios para los receptores con la intención de fortalecer las competencias individuales y sociales.

Del tenor de la definición anterior se pueden extender las dimensiones de la propuesta de las habilidades sociales basadas en la teoría de Caballo (1993), siendo tomados conceptos de este autor y actualizados por otros investigadores basados en las contribuciones originales: a) las habilidades sociales básicas, estas son las que el sujeto domina de manera innata y la cual le permite mantener el contacto mínimo con las demás personas, en este apartado se evidencian cualidades para el saludo, para agradecer ante una cordialidad, para iniciar la vinculación a través del lenguaje verbal y no verbal. Es así que el sujeto tiene la capacidad de poder transmitir mensajes claros y poder recepcionarlos de la misma manera, existiendo la posibilidad de propiciar un futuro diálogo (Almeida y Benavides, 2017); b) las habilidades para interactuar, aquí se establecen las características destinadas a no sólo el contacto interpersonal sino además que va al inicio y sostenimiento de la socialización, pudiendo prolongar un diálogo más amplio que el saludo, interviniendo aquí aportes y la fluidez de mensajes entre persona y persona, para esto se necesita la capacidad de poder saber qué es lo que se quiere transmitir y codificar lo que el emisor está transmitiendo (Sousa, Prette & Pereira, 2018); implica, especificaciones básicas como la de tener la capacidad de poder desenvolverse en el espacio de convivencia sin que este le cause algún malestar o un desajuste considerativo, implica además la necesidad de acomodarse a nuevos ambientes y cambios de comunicación, teniendo constantes opciones para solucionar problemas y continuar con la armonía de grupo (Bautista, Rodríguez, & Castellano, 2017); c) las habilidades relacionadas con los sentimientos, expresión y la comunicación; Caballo (1993), estos se asocian a las cualidades internas de la persona, referido a lo emocional y cognoscitivo. Estos aportes son potenciados por Guimaraes, Lemo & Nunes (2014), quienes indican que dentro de la comunicación no solo se transmiten mensajes que deben ser

decodificados en su forma sino también en su fondo, esto es esencial para la vinculación humana, aquí las personas consiguen compartir su sentir, esto permite que se tenga que demostrar la cualidad de poder entender el mensaje abstracto. Por su parte Coperena & Mancera (2017), enriqueciendo las contribuciones de Caballo, indican que es propicio en esta dimensión incluir a la empatía en su forma básica, es decir, poder entender a los demás y hacerse solidario ante las transiciones emocionales de los demás; d) las habilidades alternativas a la violencia, se refiere a las destrezas que deben desarrollar las personas para poder afrontar sus diferencias, asumir responsabilidades y secuenciar soluciones ante dificultades cotidianas, sin que exista la obligada necesidad de abandonar las relaciones interpersonales. Vieira, Romera & Gonzales (2017), indican que en esta intervienen las cualidades de poder identificar los derechos propios y de los demás, teniendo límites claros y reconociendo cuándo se le está faltando o en qué circunstancia es que él está vulnerando el de los otros, incluyendo además atribuciones de poder identificar cuándo es que se le está jugando una broma, emplean el sarcasmo, la ironía, entre otras situaciones que se requiere percepción. Dentro de esta dimensión se requiere, además, que el sujeto haya conseguido esclarecer la forma de cómo afrontar problemas según sus dificultades, estratificando soluciones (Pereira & Loureiro, 2017). El manejo del estrés es otros de los factores que se incluyen en este, esto implica que las personas puedan continuar con sus formas adecuadas en el trato de las personas a pesar de que existan riñas con sus compañeros, involucra además la capacidad de poder desempeñar sus labores sin que se vean afectadas (Salina, Turini & Laureiro, 2017). Las personas que desempeñan estas características pueden sobresalir a contextos de alejamiento del grupo, es decir cuando un conjunto de personas se opongan a su aceptación dentro del mismo, incluso asumir saludablemente situaciones de vergüenza, miedo o sorpresa (Rodríguez & Joan, 2017); e) las habilidades para la planificación o empatía, aquí se construyen los indicadores que indican a los seres humanos que poseen las cualidades para poder proyectar la aproximación a nuevas y ventajosas relaciones interpersonales o tal vez reincidir en aquellos relaciones que se han obviado. Además, se observan características de los seres humanos que los apoyan a tomar decisiones sobre experiencias que incluyan a las personas según sus entornos cotidianos, recolectando datos y

constituyendo criterios de consecuencias ante diferentes situaciones (Jovarini & Romera, 2017).

Otra de las contribuciones teóricas que propicia un punto base para el presente estudio son los conceptos brindados por Sánchez, Díaz & García (2016), quienes proponen las particularidades del clima organizacional, señalando como parte fundamental las cualidades personales de los trabajadores. Estas autoras ponen de manifiesto que el clima dentro de las instituciones va más allá de la simple suma de relaciones de los miembros; implica, también, que cada persona sea tomada como un eje fundamental, esta teoría se basa en el modelo humanista, la cual propone como centro de atención al colaborador. Siendo así que plantea que dentro de las organizaciones deben nutrirse ciertos factores que van a conllevar a que los miembros de estas puedan desarrollarse como entes individuales y sociales, siendo eficientes con las labores que se les asignan, pero además que deben ser personas entrenadas en sus habilidades sociales.

Otro de los puntos clave en esta propuesta teórica es que se brinda una gran importancia a las destrezas que desempeñan las personas, indican que los sujetos que se encuentren más expuestos a la explotación de sus habilidades se encontrarán en mejores condiciones de funcionar dentro de una organización, esto basado en los aportes de la motivación que brinda Goleman en su pirámide de necesidades. Además, hacen referencia a que esta motivación puede ser propia, es decir nace a partir de la voluntad, del deseo de superación, el enriquecimiento y crecimiento personal o puede ser extrínseca es decir que provenga del medio, a través de situaciones de comodidad y necesidad. Es decir, si una persona se siente cómoda, esta generará confianza y estabilidad en su ambiente laboral, pero si además percibe situaciones de estrés, esta se verá en la necesidad de potenciar sus cualidades para acomodarse rápidamente, este último tipo de motivación es la que se cohesiona con las habilidades sociales.

Lo que respecta a Clima Organizacional, esta es visualizada como una de las condiciones que propician motivación, estimulando la productividad y mejora el rendimiento de los trabajadores, si este es bueno; sin embargo, puede causar

condiciones negativas como riñas, ineficiencia o escasa producción si no reúne las condiciones adecuadas.

Para García (2007), el clima organizacional es la percepción que se obtiene del colectivo de los trabajadores, sobre las formas en que se da el manejo interno, señalando como punto esencial las relaciones entre los sujetos que pertenecen a una determinada institución, adicionando factores como la gestión, la comodidad que se siente, los estímulos recibidos e interacciones con sus jefes. Así mismo indica que las visualizaciones personales son analizadas y se interpretan para generar un esquema general del clima de la institución, considerando que cada uno de ellos tiene características particulares, lo cual permite que se cree una versión personal de la interpretación de la realidad.

Es así que las dimensiones son a) la confianza, aquí Ramos (2016) toma las contribuciones de García (2007) y las actualiza, señalando que a) la confianza refiere las acciones que ejecutan los entes directivos para promover la motivación de los trabajadores a su cargo. Es vista, también, como la manera en que los servidores perciben a sus jefes, supervisores o personal líder en determinada área, pudiendo ser vistos de manera favorable o negativa. Esta dimensión pretende identificar la consolidación como equipo que puede existir en la institución en relación al ámbito de las relaciones sociales, verticales u horizontales. b) el apoyo, aquí se describe la manera en que se respaldan los miembros de la organización, resaltando la solidaridad, la colaboración que se brindan entre los funcionarios jerárquicos y los colaboradores administrativos, pudiendo ser de manera recíproca, involucrando afectos de amistad (García, 2007). Entonces se puede decir que esta dimensión identifica la forma que se pueden sentir soportados los trabajadores entre pares, además de verificar este sentir por parte de sus empleadores, así mismo del respaldo que tienen los jefes por parte del personal a su cargo; c) la comunicación, en la cual confluyen las características de diálogo entre los miembros de la organización, dando mayor relevancia a las condiciones de intervención entre los directivos y el personal a su cargo (García, 2007). Aquí se considera además las maneras en que se reciben, codifican y receptionan los mensajes brindadas por las partes de interacción, cada miembro de trabajo mantiene una percepción personal de los canales de comunicación y la

interpretación de los contenidos que puede variar según las circunstancias y los intervinientes; d) presión, es definido por García (2007) como la fuerza para ejecutar acciones sobre los servidores, en esta se observa las estrategias que emplean los directivos para guiar a sus trabajadores, usando técnicas de seguimiento, acompañamiento y supervisión; siendo esta de manera permanente o estricta, el fin de la misma es promover la producción y cumplimiento de metas, interesados básicamente en el rendimiento laboral. Como parte de esta dimensión se consideran también el cumplimiento concreto de las normativas institucionales, reglas de trabajo y rutas de trabajos, los cuales apuntan a la consolidación de metas y alcance de objetivos anuales; e) el reconocimiento, es vinculado a la forma en que se motiva a los trabajadores para que estos se sientan parte importante de la institución, además que promueve su valoración personal, profesional y laboral; esta dimensión es relacionada directamente con las recompensas que los colaboradores reciben, se da gran valía a los premios que pueden ser alcanzados dentro de una institución tras la ejecución de acciones o cumplimiento de metas, inclusive tras un completar un periodo laboral determinado (años de servicio); sin embargo se debe tomar en cuenta también que este reconocimiento puede ser perjudicado por las normativas internas de la institución en el cumplimiento de las mismas, a través de sanciones o perjuicios por una mala ejecución o disfunción laboral. La valía de esta dimensión consiste en resaltar más la cultura basada en recompensas que en las sanciones.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

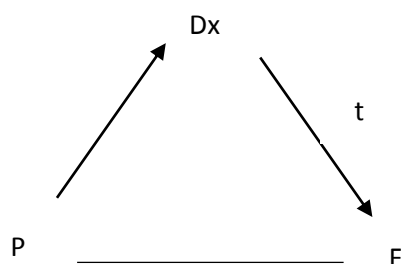
Desde la visión del enfoque la investigación fue cuantitativa ya que para la recolección de datos se empleó instrumentos que reportan los resultados a través de símbolos cuantificables (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

El tipo de investigación fue básico debido a que sólo se describieron los resultados obtenidos, la finalidad del estudio es generar conocimiento sobre un fenómeno determinado (CONCYTEC, 2020).

Es de diseño no experimental ya que no se manipularon las variables para provocar un cambio en la realidad de alguna de las variables transversal. Transversal debido a se ejecutó en un tiempo y espacio determinado, sin opciones a seguimiento (Hernández, Fernández & Baptista, 2016).

Además, fue descriptivo propositivo, es decir se basó en la realidad de una población para luego del diagnóstico poder plantear una posible solución al problema, sin que esta se llegue a ejecutar (Bernal, 2016).

Figura 1. Diseño descriptivo propositivo.



P= Población

Dx= Diagnóstico de la realidad

F= Propuesta de solución

t= Teorías que diseñan la propuesta.

3.2. Variables y Operacionalización

Variable Independiente: Propuesta de habilidades sociales.

Caballo (1993), la define como el conjunto de estrategias, ordenadas y esquematizadas que se brindarán con la finalidad de entrenar las destrezas sociales de las personas con la finalidad de mejorar sus relaciones e interacciones.

Dimensiones: a) Marco normativo y b) Plan de mejora de las habilidades sociales.

Variable Dependiente: Clima organizacional.

García (2007), Es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno del trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación.

Dimensiones: a) Confianza, b) Apoyo, c) Comunicación y d) Reconocimiento.

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

La unidad de análisis fue el trabajador de UGEL Ferreñafe, que presta servicios y el cual se encontró ligado a la institución a través de un contrato.

La población fue la totalidad de los elementos que poseen las mismas características dentro de un determinado lugar (Toro, 2015). Para la presente investigación se trabajó con la totalidad de los 50 trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe 2021.

Criterios de inclusión: personal administrativo de UGEL Ferreñafe, personal que laboró en la sede central de UGEL Ferreñafe.

Criterios de exclusión: personal administrativo que laboró menos de seis meses en la entidad (exceptuando cargos jerárquicos o encargaturas), personal que se encontró de vacaciones, licencia, suspendido o sancionado en el año 2020-2021.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó el censo como técnica para el recojo de información, aplicando instrumentos validados para medir el clima organizacional en la población (Ferreyro

& Longhi, 2014). Siendo el instrumento de recolección de datos el cuestionario de clima organizacional, el cual es una herramienta de medición adaptada al medio local, que cuenta con validez a través de jueces expertos como se puede observar en el Anexo 4 y probada su confiabilidad con el Alfa de Cronbach (0.93), el detalle del mismo se puede apreciar en el Anexo 5.

Además, se empleó la técnica de observación documental, la cual implicó el recojo de material bibliográfico pertinente y con los fines de profundizar en las variables en estudio (Salomón, 2019). Se usó como instrumento la lista de cotejo en la cual se indicaron los alcances que se pudieron lograr en la información revisada.

3.5. Procedimientos

Para poder tener acceso a la población, se estableció el primer contacto con los entes directos de la UGEL Ferreñafe, tramitando la autorización necesaria para la ejecución de la investigación, luego se gestionaron los permisos correspondientes para el acceso a los trabajadores, se realizó una reunión con los colaboradores para así poder establecer los medios de comunicación y consentimientos correspondientes para el uso de sus datos dentro de la investigación, se coordinaron los canales a utilizar para la aplicación del cuestionario de clima organizacional, acordando el uso de correo institucional de cada trabajador como la vía de conexión para hacerles llegar la evaluación, quienes no contaron con el acceso al correo, se empleó el whatsapp personal u otra aplicación que permitió completar el proceso.

3.6. Método de análisis de datos

El método que se empleó fue la estadística descriptiva, se organizó la información resultante en una base de datos, con el uso de los softwares Excel y SPSS 23 se originaron figuras y tablas por cada una de las dimensiones de la variable, de igual manera con el resultado global.

El análisis documental se ejecutó con el uso de una ficha de cotejo la cual permitió evaluar las normas legales, que posteriormente se usaron para el diseño de la propuesta.

3.7. Aspectos éticos

En esta investigación se sustenta en el criterio ético de retención y aportación de datos, garantizando los derechos de los sujetos que aceptaron la participación, para lo cual, previo al recojo de información se compartió un documento en el cual se logró evidenciar de manera clara el consentimiento para que las personas participen de manera voluntaria (Hernández y Fernández, 2016)

Además, que se empleó el criterio de cuidado de datos personales, se les brindó la información necesaria para que estas personas puedan conocer los beneficios e implicaciones de la investigación, garantizando la confiabilidad de la información brindada y pudiendo renunciar a la participación en cualquier momento del estudio, si así lo tuvieron conveniente (Bernal, 2016)

Este mismo autor sugiere el criterio de realidad científica, indicando que toda investigación debe estar dirigida hacia la contrastación de objetivos reales, los cuales deben ser comprobables, señalando como relevante el criterio de realidad científica.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Niveles de clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

Clima organizacional	Trabajadores administrativos	%
Malo	17	34 %
Medio	5	10 %
Bueno	28	56 %
Total	50	100 %

Tras el análisis de las respuestas de los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, se observa que el nivel dominante en la variable es el bueno, ubicándose aquí el 56% (28) de los trabajadores, por su parte el 10% lo valoriza en un nivel medio; sin embargo, existe un resultado resaltante, el cual no es alentador, el 34% de los evaluados señala que el clima organizacional se encuentra en un nivel malo.

Tabla 2

Niveles de la dimensión confianza del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

Dimensión confianza	Trabajadores administrativos	Porcentaje
Malo	16	32%
Medio	8	16%
Bueno	26	52%
Total	50	100%

En la tabla 2 se observa la distribución de los niveles en la dimensión confianza, resultantes de la evaluación a los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, en esta se aprecia que el 52% (26) la valoriza como buena, por su parte el 16% (8) la califica en el nivel medio, y el 32% (16) de los servidores la perciben en el nivel malo.

Tabla 3

Niveles de la dimensión apoyo del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

Dimensión apoyo	Trabajadores administrativos	Porcentaje
Malo	17	34%
Medio	13	26%
Bueno	20	40%
Total	50	100%

En los resultados de apoyo en la variable clima organizacional se encuentra que el 40% (20) de los trabajadores califica esta dimensión en el nivel bueno, mientras que 26% (13) de los colaboradores la ubican en el nivel medio, sin embargo, el 34% (17) de señala que es malo el soporte que se brinda a favor del clima laboral.

Tabla 4

Niveles de la dimensión Comunicación del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

Dimensión comunicación	Trabajadores administrativos	Porcentaje
Malo	16	32%
Medio	21	42%
Bueno	13	26%
Total	50	100%

En la dimensión comunicación de la variable clima organizacional se puede apreciar que nivel más resaltante es el 42% (21) de trabajadores que la califica en el nivel medio, en el caso del nivel bueno el 26% (13) lo evalúan como bueno, y el 32% (16), señalan la necesidad en esta dimensión posicionándolo en el nivel malo.

Tabla 5

Niveles de la dimensión presión del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

Dimensión presión	Trabajadores administrativos	Porcentaje
Malo	16	32%
Medio	15	30%
Bueno	19	38%
Total	50	100%

En la tabla 5 se observa que en la dimensión presión de la variable clima organizacional la mayor acumulación de trabajadores se ubica en el nivel alto con el 38% (19), seguido del nivel bajo 32% (16), por su parte el 30% se calificó en el nivel medio.

Tabla 6

Niveles de la dimensión reconocimiento del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

Dimensión reconocimiento	Trabajadores administrativos	Porcentaje
Malo	14	28%
Medio	18	36%
Bueno	18	36%
Total	50	100%

Al analizar los resultados en la dimensión reconocimiento de la variable clima organizacional, se observa que existe igualdad en los niveles medio y alto, ambos con el 36% (18), el cual señalaría que los colaboradores se encuentran identificados con la institución y se sienten cómodos en la misma, sin embargo, se evidencia la presencia de disconformidad por un grupo menor 28% (14) el cual califica esta dimensión en el nivel malo, haciendo notar necesidad de fortalecimiento.

Así mismo, se empleó una ficha de cotejo para evaluar el marco normativo, en el cual se valorizan las bases legales que involucra el trabajo con servidores administrativos, siendo los resultados detallados en la siguiente tabla:

Tabla 7

Análisis documental del Marco normativo.

Base Normativa	Cumple criterios	
	Sí	No
Ley 28175 Ley Marco del empleado público.	7	0
Decreto legislativo 276 Ley de la carrera administrativa	7	0

Tras haberse realizado el análisis documental del marco normativo Ley 28175 -Ley Marco del empleado público y el Decreto legislativo 276 Ley de la carrera administrativa se aprecia que cumplen con todos los criterios (7) para que estas puedan ser utilizadas como base formal de la propuesta, es así que los lineamientos establecidos se mantienen en vigencia, estando su reglamento actualizado, siendo implementado de manera secuencial en las instituciones públicas; asimismo, se confirma que dentro de la UGEL Ferreñafe los servidores cuentan con los beneficios que disponen las normativas, incluyendo aquí la estipulación de sus funciones y responsabilidades enmarcados en sus atribuciones legales, es así que estas leyes pretenden que los trabajadores conozcan de sus derechos y también de sus responsabilidades amparados por el estado peruano, siendo uno de las ventajas la promoción e implementación de actividades para fortalecer el crecimiento personal y profesional, ejerciendo una línea de carrera para el desarrollo de estos. Una de las políticas con las que cuenta la entidad es promover jornadas de entrenamiento en diversas áreas satisfaciendo así los requerimientos de sus empleados en capacitaciones y optimización de sus competencias laborales y, abriendo la posibilidad a que la propuesta pueda ser abordada dentro de los planes para ejecutarlos con el recurso humano.

V. DISCUSIÓN

El clima organizacional dentro de las instituciones forma parte esencial al momento de la planificación del trabajo, sobre todo si se pretende tener las condiciones óptimas para el logro de los objetivos. Existen distintos factores que intervienen en el desarrollo, crecimiento o disminución del ambiente laboral. Son los componentes interpersonales los que mayor influencia tienen en las vinculaciones entre los miembros de las entidades; es así que Cultural Assessment Associate (2020) indica que una de los causantes para que un equipo de trabajo no se sienta cómodo, disminuya su productividad y sostenga percepciones negativas sobre el clima laboral es que los miembros de este grupo no cuenten con habilidades sociales desarrolladas, provocando conflictos entre sus integrantes. Asimismo, se tienen las conclusiones brindadas por Seghieri, Rojas & Nuti (2016), quienes encontraron que solo el 12% de entidades estatales logran resultados positivos en clima organizacional.

La presente investigación se realizó en la UGEL Ferreñafe, con la finalidad de generar una propuesta basada en las habilidades sociales para mejorar el clima organizacional; la población de estudio fueron 50 trabajadores administrativos, los cuales tienen vínculo laboral vigente con la institución y quienes brindan sus servicios en la sede principal, la edad de los sujetos de estudio va entre los 23 a 58 años, aquí se incluyen a los directivos, jefes de área y personal de soporte.

Tras el análisis de los datos de la variable clima organizacional, se encuentra que el nivel dominante es el bueno, ubicándose aquí el 56% de los trabajadores, por su parte el 10% lo valoriza en un nivel medio; sin embargo, existe un resultado resaltante, el cual no es alentador, el 34% de los evaluados señala que el clima organizacional se encuentra en un nivel malo. Por su parte en la valoración de las dimensiones se ubicó que, en confianza el 52% lo califican como buena, por su parte el 16% lo valoraron en el nivel medio, el 32% de los servidores lo percibieron en el nivel malo. En la dimensión apoyo se encontró que el 40% de los trabajadores calificó esta dimensión en el nivel bueno, mientras que el 26% de los colaboradores la ubicaron en el nivel medio, sin embargo, el 34% señaló que es malo el soporte que se brindó a favor del clima laboral. En comunicación se puede apreciar que

nivel más resaltante es el 42% de trabajadores que la calificó en el nivel medio, en el caso del nivel bueno el 26%, mientras que el 32% en el nivel malo, señalando necesidad de fortalecimiento en esta dimensión. En la dimensión presión la mayor acumulación de trabajadores se ubicó en el nivel alto con el 38%, seguido del nivel bajo con el 32%, por su parte el 30% se calificó en el nivel medio. En la dimensión final, reconocimiento, existe igualdad en los niveles medio y alto, ambos con el 36%, lo cual señalaría que los colaboradores se encuentran identificados con la institución y se sienten cómodos en la misma, sin embargo, se evidencia la presencia de disconformidad por un grupo menor 28%, el cual califica esta dimensión en el nivel malo, haciendo notar la necesidad de fortalecimiento.

Lo encontrado en la presente investigación se asemeja a lo determinado por Meza (2018), quien ejecutó un trabajo de investigación con la intención de evaluar el clima organizacional en una institución pública en la ciudad Chiapas, México; Los resultados determinaron que el 86% de los evaluados califican el clima organizacional como positivo y el 14% como moderadamente positivo.

Asimismo, los datos apoyan lo determinado por Plascencia, Pozos, Preciado y Vásquez (2017), quienes evaluaron el clima organizacional en una institución pública, encontrando que el nivel más representativo en la población estudiada es el positivo 64%. Ocurriendo lo mismo con aportes de Nazario y Jara (2018), quienes llevaron a cabo un estudio en la ciudad de Huánuco, el objetivo de la investigación fue hallar la asociación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en personal que labora en dos instituciones públicas. Indicaron que el 55.6% señala que el clima organizacional se encuentra en nivel adecuado.

A su vez, la presente se suma a lo encontrado por Palma (2018), quien en su estudio “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de admisión del hospital Regional Cajamarca”, señala que el 80% de la muestra estudiada percibe el clima organizacional como favorable, mientras que el 20% lo observa como negativo.

En la región también se ubicaron resultados similares, es así que observó a Larios (2019), quien llevó a cabo su estudio “habilidades interpersonales y el clima organizacional en el colegio nacional San José”, el cual se ejecutó en la ciudad de

Chiclayo, en clima organizacional en la dimensión habilidades interpersonales el 53.3% se establece en el nivel alto, 28.3% nivel medio y 18.3% nivel bajo, en cultura organizacional el 60% en nivel alto, 25% nivel bajo.

Esto indicaría que existen diversas poblaciones que consiguieron resultados similares, en el cual el nexo común son las puntuaciones altas en el clima organizacional, lo cual abre la concepción que las necesidades que existen en un determinado grupo, siendo la mayoría quienes perciben el ambiente laboral como favorable; sin embargo la evidencia de los porcentajes de los niveles inadecuados señalan las limitaciones que posee el equipo como tal, las cuales deben ser identificadas por los jefes y compañeros para asumir acciones, lo cual nutrirá precisamente el diseño de plan de habilidades sociales.

Cabe mencionar que esta visión de optimismo ante el clima organizacional puede verse afectada por las condiciones de trabajo actual, al encontrarse laborando de manera remota, es que estos servidores han disminuido la sensación de malestar que podían haber estado a travessando durante el trabajo presencial, las limitadas oportunidades para el contacto físico hacen que se reduzcan, también, las posibilidades de conflicto entre los que forman parte de la UGEL Ferreñafe. Además, otra condición a observar es que al haberse utilizado instrumentos que miden autopercepción, los evaluados hayan intentado brindar una imagen positiva de su forma de relacionarse, maquillando así la realidad que se pudo observar al momento de identificar la realidad del problema.

Por otro lado, existen resultados que se contraponen a lo encontrado en este estudio, aquí se puede reconocer a Contreras (2016), el cual llevó a cabo un estudio con la intención de promover una propuesta con el objetivo de mejorar el clima laboral de una institución educativa de nivel superior en Guatemala. Los resultados que se encontraron fueron que el 56% de la población se ubica en nivel medio de clima laboral, sin embargo, se puede observar que el 44% perciben dificultades en las relaciones con sus compañeros. Este resultado tiene como característica resaltante que los niveles bajos son los que poseen mayor frecuencia, esto puede deberse a la diferencia de las poblaciones o que al momento de la ejecución de este estudio los evaluados se encontraban ejerciendo de manera presencial.

Los resultados indican que un tercio de los trabajadores administrativos perciben dificultades en el clima organizacional, García (2007) señala que esto se caracteriza por la existencia de inadecuadas vinculaciones entre los miembros de una o más área, así mismo que el ambiente laboral se siente tenso; estos hallazgos tienen eco en la dimensión confianza, significando que los participantes carecen del respaldo de sus compañeros, tal como lo indica Ramos (2016), esto presentaría la indisposición para poder contar sus dificultades del trabajo a sus jefes inmediatos o a sus pares, otra característica que refleja estos resultados es que es limitada la posibilidad de brindar responsabilidades o empoderar a colaboradores de rangos inferiores para asumir tareas de liderazgo. Otra deficiencia a tomar en cuenta es el limitado acompañamiento que existe entre directivos y colaboradores, García (2007), señala que este tipo de resultados indicaría que los miembros de la institución carecen de solidaridad ante los requerimientos de quienes lo necesitan, tampoco se prestan estar atentos para verificar si es que algún miembro del equipo pasa carencias o dificultades en sus labores para acudir en la ayuda. Esto también se revela en el porcentaje de comunicación insuficiente tanto entre jefes y subordinados, o en servidores con cargos equivalentes, tomando las contribuciones de este mismo autor, esto significar que en ocasiones los mensajes que estos exteriorizan no pueden ser recepcionados de manera adecuada, siendo distorsionados por las personas cercanas.

Caballo (1993), hace referencia a un conjunto de cualidades que sirven al ser humano para poder adaptarse al medio y tener una convivencia armoniosa con las personas que se encuentran en su ambiente, a estas les denominó habilidades sociales, o cualidades para la socialización; aquí el ser humano muestra sus competencias entrenadas para poder hacer frente ante dificultades del día a día.

Siguiendo esa premisa Caballero (2018), desarrolló una investigación con la finalidad de generar un programa de habilidades sociales y comunicación eficaz con la intención de propiciar un buen clima organizacional, UGEL Huaylas. Los resultados arrojaron que existen cambios notorios en el comportamiento de los trabajadores tras la aplicación del programa, llegando en el post test a conseguir el 64.2% de percepción positiva del clima organizacional, tras haber obtenido en el pre test 15.6%, consolidando la eficiencia que pueden tener el potenciar estas

habilidades en los servidores; en lo que se refiere al plan esta estuvo compuesta por diez sesiones que se dictaron de manera grupal, fortaleciendo las actividades de comunicación, empatía, resolución de conflictos.

Sin embargo, Cultural Assessment Associate (2020), indica que uno de los grandes déficits en las organizaciones, a nivel mundial, son las escasas estrategias que se implementan para el crecimiento del personal (16%); así mismo el 82% no posee áreas especializadas en ocuparse del desarrollo de habilidades personales y sociales. Por su parte HayGroup (2015), indica que existe frágil interés por el clima laboral, trayendo como consecuencias las rupturas de equipos inter-institucionales, desgaste en el personal y fuga de trabajadores. Siendo una realidad similar en la que se encuentra la UGEL Ferreñafe, la cual sí cuenta con personal profesional para atender al recurso humano, sin embargo, los planes de promoción hacia un adecuado clima organizacional son escasos, las estrategias de implementación son limitadas o el interés de aprendizaje por los mismos miembros son barreras que se pueden encontrar y dificultan la mejora constante.

Moreno, Blanco, Aguirre, de Rivas & Herrero (2016), indican que las habilidades sociales poseen, en la actualidad, un valor distinto a lo que tradicionalmente se le daba en el área organizacional, debido a que estas propician relaciones sanas en las áreas de desempeño, lo cual traerá como consecuencia el crecimiento, pausa o decaimiento de la eficiencia de los recursos empresariales.

Larios (2019) y Castellanos (2016), realizaron investigaciones de diseño correlacional, ambos utilizaron las variables clima organizacional y habilidades blandas, lo que encontraron fueron relaciones directas entre estos vectores, lo cual señalaría que la mejora del clima organizacional está vinculado a la mejora de las habilidades sociales y viceversa, es decir que al potenciar las cualidades socioafectivas e interpersonales, esto, pudiera causar un efecto positivo en el ambiente de trabajo de la institución donde se apliquen las estrategias.

La propuesta planteada en este estudio se divide en dos ejes, el primero es la base normativa y finalmente el plan de intervención basado en el modelo de las habilidades sociales de Caballo (1993).

Tras la evaluación ejecutada con la lista de cotejo para valorar la base normativa, se encontró que en la ley 28175 “Ley Marco del empleado público”, en la cual se indica de manera explícita que las organizaciones e instituciones públicas deben de velar por el crecimiento personal y profesional de los empleados, es decir que estos al requerir de intervención, basados en necesidades identificadas, se les debe proporcionar las herramientas y metodologías correspondientes para su fortalecimiento, con lo cual el beneficiado final pase a ser la entidad en la cual los empleados presten servicio, teniendo como premisa que a mejores servidores, mayores eficiencias en los trabajos. La otra base normativa evaluada fue el Decreto legislativo 276 “Ley de la carrera administrativa”, en el cual se le brindan facultades a los trabajadores sujetos a esta ley para que puedan ser pasivos de derechos en capacitaciones o entrenamientos de distintas destrezas que garanticen el uso idóneo del recurso humano y, de los conocimientos aplicados para un mejor funcionamiento laboral, incluyendo aquí las condiciones del clima organizacional.

Finalmente, el plan de propuesta es el consolidado, para esto han recogido los aportes de Caballo (2003) referentes a las habilidades sociales, cuyos aportes teóricos satisfacen los requerimientos de estar vigentes y que han sido actualizados, así mismo que estos aportes pueden ser aplicables al contexto de la investigación. Este modelo de intervención atiende las necesidades del clima organizacional de la institución, no centrado sus esfuerzos sólo en los índices disminuidos, sino que además busca potenciar aquellas características que ya poseen los trabajadores. El plan está compuesto por diez sesiones que pretenden entrenar de manera vivencial a los colaboradores de la UGEL Ferreñafe en las habilidades sociales básicas, habilidades sociales para interactuar, estilos de comunicación, habilidades alternativas a la violencia y las habilidades de empatía.

VI. CONCLUSIONES

1. El 56% de los trabajadores determinó en el nivel alto el clima organizacional, por su parte el 10% lo valoriza en un nivel medio, el 34% de los evaluados señaló que el clima organizacional se encuentra en un nivel malo. Además, dentro de los documentos de gestión institucional como POI y PIA no existen actividades en promoción hacia la mejora del clima organizacional, tampoco se cuenta con plan de desarrollo personal, lo cual abre una brecha para que se presten las mejores condiciones a pesar de que dentro de los resultados de la revisión documental se indica que la institución apertura estrategias para el cumplimiento de la Ley del empleado público y la ley de la carrera administrativa. Por otro lado, entre las principales características se encuentra que existen adecuadas formas de identificación de los trabajadores hacia la institución, asimismo, se consiguen poner de acuerdo para el desempeño de funciones, siendo respetuosos de las responsabilidades de los demás, sin embargo, se hayan carencias en la forma en que se apoyan unos a otros y limitaciones en las formas de la comunicación en las labores.
2. El diseño de la propuesta estuvo basada en dos ejes principales, el primero de ellos fue la base normativa, la cual consolida lo enmarcado en la Ley 28175 Ley Marco del empleado público y Decreto legislativo 276 Ley de la carrera administrativa la cual indica que los colaboradores de la institución requieren de asesoramiento y capacitación, llevando así al segundo eje en el cual se evidencian las actividades de intervención en diversas sesiones de capacitación, las que deben de adherirse a los documentos de gestión como el Plan de Desarrollo de las Personas, consolidándose en el POI, para que así cuenten con presupuesto para ejecución, adjuntándose en el PIA, para que así los colaboradores puedan cumplir con los perfiles y funciones establecidos en el ROF y MOF.
3. La propuesta ha sido validada por criterios de expertos, lo cual garantiza que cumpla con los requerimientos necesarios para que sea ejecutable y eficiente ante la implementación.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de la UGEL Ferreñafe tomar los resultados de la presente investigación con responsabilidad, propiciando espacios para compartir lo encontrado, asimismo, realizar las acciones de gestión correspondientes ante las instancias respectivas para poder articular y contar con presupuesto que permita la ejecución de las actividades estipuladas en el plan de la propuesta, enmarcándolas en el Plan de desarrollo de las personas y demás documentos de gestión para su respectiva viabilidad.
2. Al jefe de personal propiciar el abordaje de las habilidades sociales en las diversas etapas de trabajo con los servidores, articulando capacitaciones previamente planificadas y que estén incluidas dentro del plan de desarrollo de las personas PDP, estas deben estar inmersas en el proyecto organizacional institucional POI y en el presupuesto institucional de apertura PIA, para que sean acciones sostenibles en favor de los colaboradores, consolidando así sus habilidades personales y funcionales en beneficio de la institución.
3. Al responsable de recursos humanos estratificar las acciones planteadas en la presente propuesta para consolidar el éxito del clima organizacional a través del entrenamiento de las habilidades sociales, además que se debe ser objetivo en la reclusión del personal, debiendo ser estos profesionales íntegros y que posean el perfil ocupacional solicitado.

VIII. PROPUESTA

I. Presentación

El modelo busca mejorar el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe debido a que se observa niveles bajos en su estado general y en sus dimensiones.

II. Objetivos

General

Proponer un modelo basado en las habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

Específicos

1. Identificar las necesidades en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de UGEL Ferreñafe.
2. Entrenar las habilidades sociales de los trabajadores administrativos para fortalecer el clima organizacional.
3. Implementar actividades de capacitación y fortalecimiento en las cualidades personales de los trabajadores.
4. Promover la actualización constante del modelo basado en la evaluación diagnóstica permanente del clima organizacional.

III. Fundamentos

La propuesta está basada en los sustentos del aprendizaje social, en la teoría de las habilidades sociales implementada por Caballo (1993), quien señala que los seres humanos desarrollan destrezas particulares en grados crecientes, las cuales al ejecutarlas abren las posibilidades de fortalecer sus relaciones entre las personas que forman parte de una institución, siendo esto la clave para la mejora del clima organizacional. El modelo se sujeta en dos ejes, el primero es el marco normativo, en el cual se hace el análisis de las leyes que garanticen la implementación y viabilidad de la propuesta; el segundo corresponde al plan de actividades, el cual contiene las acciones a través de capacitaciones en las habilidades sociales, teniendo como la base teórica de Caballo (1993).

Figura 2 Modelo de Propuesta



REFERENCIAS

- Almeida, S., & Benevides, A. (2017). Social skills, coping, resilience and problem-solving in psychology university students. *Liberabit*, 24(1). Lima. doi:<https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n2.07>
- Barbosa, L.; Mendonca, L; Vieira, J. (2016). Social Skills Program for Adolescents in Vulnerable Social Contexts. *PsicoUSF*, 21(3), 595-608. ISSN: 1413-8271.
- Barbosa, V., Perreira, Z., & Coimbra, S. (2015). Social Skills, Social Support and Well-Being in Adolescents of Different Family Configurations. *Paidéia*, 25(60), 9-17. ISSN: 0103-863X
- Bautista, S., Rodriguez, A., & Castellano, R. (2017). First record of Eastern Cloud Forest Rat *Nephelomys nimbosus* (Rodentia: Cricetidae) for Colombia. *Therya*. doi:10.12933/therya-18-43
- Bernal, L. (2016). *Metodología de la investigación científica*. Latinoamerica: México.
- Biazzin, C; Scomano, M.; Alvarez, S. (2020). Diffusion of operational capabilities knowledge: The social skills perspective. *Associação Brasileira de Engenharia de Produção*, 31(1), 6-8. doi: 10.1590/0103-6513.20200015.
- Blanco, M.; Lazo, C.; Rojas, A. (2016). *Investigación Vadizana*. Clima organizacional e incidencia del mobbing laboral en los docentes de la facultad de ciencias de la educación de la unheval. 9 (1): 47-50. ISSN: 1994-1420. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=586061449009>
- Caballero, J. (2018). *Programa de habilidades sociales y comunicación eficaz para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la sede UGEL Huaylas –Caraz, 2014*. [Tesis de maestría; Universidad San Pedro] Repositorio virtual institucional. Contreras, S. (2016). *Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior*. Universidad Rafael Landívar. Recuperado de repositorio institucional.

- Caballo, V. E. (1993). *Manual de Evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. España: Paracuellos de Jarama. Obtenido de <https://cideps.com/wp-content/uploads/2015/04/Caballo-V.-Manual-de-evaluaci%C3%B3n-y-entrenamiento-de-las-habilidades-sociales-ebook.pdf>
- Cámara de Comercio de Chiclayo (2017). *Planes de capacitación para el desarrollo económico local*. Cámara de comercio del Perú.
- Castellanos, L. (2016). *Relaciones interpersonales y clima organizacional en el gimnasio world light- Chiclayo*. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Recuperado de repositorio institucional. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4215>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 1-10. ISSN: 2219-7162
- Coperena, M., & Mancera, N. (2017). Evaluation Of Tracking Processes And Post-Release Monitoring Of Wild Fauna Rehabilitated In Colombia. *Azul*. doi:10.17151/luaz.2018.46.11
- Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente e un centro de Bachillerato Tecnológico de CD. Obregón, Sonora. Universidad Nacional de la Plata. 10 (1): 39-45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653854004/html/index.html>
- Cultural Assessment Associate (2020), Culture assesment. SurveyAnyplace. Recuperado de <https://surveyanyplace.com/strategic-planning-in-2021-8-steps-to-success/>
- Dos Santos, M.; Brito de Jesús, K.; Souza, J.; Rivera, M. (2015). *Revista FACES Journal*. Aprendizagem organizacional e suas modalidades: desenvolvendo a habilidade interpessoal nos programas trainees. 14 (3). p (95-113). ISSN: 1517-8900. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194041067007>.

- Fava, R.; Andretta, I. (2018). Social Skills in Children and Adolescents: Differences Between Deaf and Hearing. *Developmental psychology*. doi: 10.1590/1982-4327e3030
- García, G. (2007). Clima organizacional: hacia un nuevo modelo. *Porik AN*. 36(4): 151-160. ISSN: 1324-097.
- García, G.(2016). *Competencias gerenciales y habilidades sociales en el clima organizacional de las Ugeles de Lima Metropolitana*. 2016. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Obtenido de Repositorio institucional.
- Gestión (2016). Empleo y management. Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio. 07 de diciembre del 2016. Recuperado de: Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio | Empleo y Management | Gestion.pe
- Goldstein, A. (1978). *Escala de habilidades sociales*. Quinta edición. Editorial de Madrid: Madrid.
- Guimaraes, S.; Lemo, I.; Nunes, C. (2014). Social skills and academic achievement of adolescent immigrants in school setting. *International journal of developmental and educational psychology*, 1(2), 115-120. ISSN: 0214-9877
- Great place to work (2021). Los mejores lugares para trabajar en Centro América y el Caribe. *Estrategias & Negocios E&N*. Abril. Recuperado de [https://www.estrategiaynegocios.net/csp/mediapool/sites/dt.common.streams.StreamServer.cls?STREAMOID=deL09Agk3gP8PaAYb\\$RADqaAJ_I4YTPrsH_w1iAJhcU9XTbFqprmOGr8yFzCPJpOms0d8TStv3ubFIEybgcrg0kL\\$jOVXkgatVyXW4usQZGSFSv3XgB3TAMSmDOVII_CnflA8VGe5NeQArn0FkBIVvjWdK89bslcc0WbwbZDEftVOleDo6C1BVSMQvRqD1XEf6Kclrb3OhlVEssxgxSkSWsSuS4EzQ4TyUhEFpl43bYMC8qswspY5aLW5iW3NTftW9Id27BRxAZnUv\\$XIZYHtreHONtS7oDwq7CxMhkrjijANHaWyJSW4dnlfmhfEA7bAoWZltpsohxl7mjrXs5mUv4ToairPq2vtrSojGZ2luoQ1QZC7SoQk_X7K](https://www.estrategiaynegocios.net/csp/mediapool/sites/dt.common.streams.StreamServer.cls?STREAMOID=deL09Agk3gP8PaAYb$RADqaAJ_I4YTPrsH_w1iAJhcU9XTbFqprmOGr8yFzCPJpOms0d8TStv3ubFIEybgcrg0kL$jOVXkgatVyXW4usQZGSFSv3XgB3TAMSmDOVII_CnflA8VGe5NeQArn0FkBIVvjWdK89bslcc0WbwbZDEftVOleDo6C1BVSMQvRqD1XEf6Kclrb3OhlVEssxgxSkSWsSuS4EzQ4TyUhEFpl43bYMC8qswspY5aLW5iW3NTftW9Id27BRxAZnUv$XIZYHtreHONtS7oDwq7CxMhkrjijANHaWyJSW4dnlfmhfEA7bAoWZltpsohxl7mjrXs5mUv4ToairPq2vtrSojGZ2luoQ1QZC7SoQk_X7K)

AOQEtgJ7Z8628xgR0X7pJ\$kkfVmDuAMP_sFPRkIHkrXfYbN0xVgqhbFxD
KLmlmybalMihFVf_9eLWEWIGImb1aj2Hkrf4NTYsfcAe6RYPnvHU4y\$VU-
&CONTENTTYPE=application/pdf&CONTENTDISPOSITION=GPTW-E&N-
2021-PDF%20FINAL-FINAL.1.pdf

Great Place to work (2020). *World's Best Workplaces 2020: Rising to Historic Challenges*. Chicago. Great Place to work. Chicago. Jovarini, N., & Romera, V. (15 de Noviembre de 2017). Influence of Social Skills and Stressors on Academic Achievement in the Sixth-Grade. *Paideia*. doi:10.1590/1982-4327e2819

Hernández, C.; Fernández, D.; Baptista, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Séptima edición. McGraet: México.

Jovarini, N., & Romera, V. (15 de Noviembre de 2017). Influence of Social Skills and Stressors on Academic Achievement in the Sixth-Grade. *Paideia*. doi:10.1590/1982-4327e2819

Larios, D. (2019). *Habilidades interpersonales y clima organizacional en el colegio nacional San José, Chiclayo*. [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo]. Recuperado de repositorio institucional https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39453/Larios_GDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Leondoño-Lopez, M. (2018). Retos y desafíos de las políticas públicas para la igualdad de género y los derechos humanos en el marco de la agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. *Prospectiva*, 25(1), 13-28. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5742/574261763001/html/index.html>

Moreno, B.; Blanco, L.; Aguirre, C.; de Rivas, S.; Herrero, M. (2016). *Habilidades sociales para las nuevas organizaciones*. Universidad Autónoma de Madrid. 12(16) p. 63-67. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Bernardo-Moreno-Jimenez/publication/271507225_Habilidades_Sociales_para_las_Nuevas_

Organizaciones/links/566da46008ae430ab5000b46/Habilidades-Sociales-para-las-Nuevas-Organizaciones.pdf

Municipalidad Provincial de Ferreñafe (2017). *Informe anual 2016 sobre los comercios, Mypes y comercios en la provincia*. Gerencia de desarrollo económico local: Ferreñafe.

Nazario, R.; Jara, H. (2018). *Habilidades interpersonales y clima organizacional en el personal docente de la Institución Educativa "San Sebastián de Quera"- Santa María del Valle, 2018*. [Tesis de licenciatura; Universidad Nacional Hermilio Valdizan] Obtenido de repositorio digital.

Palma, L. (2018). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de admisión del hospital Regional Cajamarca*. [Tesis de licenciatura; Universidad Privada del Norte] Obtenido de repositorio institucional.

Pereira, K., & Loureiro, S. (2017). Associations between social skills and burnout dimensions in medical residents. *Estudos de Psicologia*. Sao Paulo, Brasil. doi:10.1590/1982-02752017000200009

Plascencia, Pozos, Preciado y Vásquez (2017). Job satisfaction of the nursing staff at a public institution in Jalisco. *Revista cubana de salud y trabajo*. 2 (1): 42-46. Recuperado de [https://www.collegianjournal.com/article/S1322-7696\(12\)00060-1/fulltext](https://www.collegianjournal.com/article/S1322-7696(12)00060-1/fulltext)

Pereira, K., & Loureiro, S. (2017). Associations between social skills and burnout dimensions in medical residents. *Estudos de Psicologia*. Sao Paulo, Brasil. doi:10.1590/1982-02752017000200009

Ramirez, N.; Huaira, M. (2018). Influencia del programa de las habilidades sociales para la mejora del clima organizacional de los docentes de la I.E. 36011 de San Cristobal – Huancavelica. [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo]. Obtenido de repositorio institucional virtual https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32981/ramirez_qn.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ramos, A., Reyes, W., & Paita, O. (2021). Productividad del empleado público del Decreto Legislativo 276 y CAS 1057 de las Municipalidades de San Agustín de Cajas y Pilcomayo provincia de Huancayo. *Sciendo*, 24(2), 67-77. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3585/4263>
- Rodrigues, F., & Joan, E. (18 de Febrero de 2017). Interpersonal Conflicts Among Family Caregivers of the Elderly: The Importance of Social Skills. *Funding statement: São Paulo Research Foundation*. 2017. doi:10.1590/1982-43272664201605
- Seghieri, Rojas y Nuti (2016). Organizational climate: Comparing private and public hospitals within professional roles. *Konrad Lorenz*. 5 (11):10. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/6099/609965019003/html/index.html>
- Salina, A.; Turini, A.; Loureiro, S. (2017). The Predictors of Graduation: Social Skills, Mental Health, Academic Characteristics. *Paidéia*, 27(66), 21-26. doi: 10.1590/1982-43272766201714
- Sánchez, N.; Díaz, A.; García, T. (2016). *Study of organizational environment and motivation*. Revista Empresarial Latinoamericana. 12(1): 46-57.
- Sousa, C.; Prette, A.; Pereira, Z. (2018). Analysis of Needs and Processes: Social Skills Program for Unemployed People with Disabilities. *Psico-USF*, 24(3), 14-16. doi: 10.1590/1413-82712019240305
- Toro, R. (2015). *Aspectos metodológicos de la investigación*. Centro de investigación y psicología : Lima.
- Turini, A., & Loureiro, S. (2014). The Role of Social Skills in Social Anxiety of University Students. *Paideia*, 24(58), 223-232. ISSN: 0103-863X
- UGEL Ferreñafe (2019). *Informe anual de logros de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe 2019*: Ferreñafe.

UGEL Ferreñafe (2020). *Informe de convivencia escolar 2020*. Unidad de Gestión educativa local de Ferreñafe: Ferreñafe.

United Nations Development Programme (2015). *The Sustainable Development Goals*. United Nations Development. Recuperado de <https://www.undp.org/sustainable-development-goals#decent-work-and-economic-growth>

Vieira, N.; Romera, V.; Gonzales, M. (2017). Influence of Social Skills and Stressors on Academic Achievement in the Sixth-Grade. *Paidéia*, 1(1), 12-17, doi: 10.1590/1982-4327e2819

Villa, M., & Pereira, Z. (2013). Marital Satisfaction: The Role of Social Skills of Husbands and Wives. *Paideia*, 23(56), 379-387. ISSN: 0103-863X

Von, J., Pinheiro, M., & Escheletti, L. (2013). Social skills in adolescence: psychopathology and sociodemographic variables. *Estudios de psicología*, 30(2), 151-160. ISSN: 0103-166X

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones/Ejes	Indicadores	Items/Actividades	Téc/Instr.
Variable 1 Propuesta de Habilidades sociales	Conjunto de estrategias que posee el ser humano las cuales utiliza para una sana convivencia en los ámbitos donde se desenvuelve.	Secuencia de acciones planificadas, las cuales se sustentan en el crecimiento del servidor administrativo con la finalidad del entrenamiento de las cualidades interpersonales de los trabajadores de la UGEL Ferreñafe las cuales se forman a partir de un diagnóstico previo (Creación propia)	Marco normativo nacional	- Ley 28175 Ley Marco del empleado público. - Decreto legislativo 276 Ley de la carrera administrativa	- Formación del servidor público en sus líneas de acción. - Crecimiento de competencias profesionales y personales de los profesionales administrativos.	Análisis documental.
	Estas se entrenan con las experiencias que vivencia la persona y la vinculación con su medio (Caballo, 1993)		Modelo de habilidades sociales Caballo (1993).	- Diseño de modelo de habilidades sociales	- Actividades de fortalecimiento de habilidades básicas. - Talleres para el entrenamiento para la interacción. - Talleres para la comunicación. - Entrenamiento de habilidades alternativas a la violencia. - Sesiones de habilidades para empatía.	Propuesta

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Téc/Instr.
Variable 2 Clima organizacional	“Es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno del trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación” (García, 2007).	Valoración que tiene el trabajador de UGEL Ferreñafe sobre la manera en que se vienen desarrollando las actividades dentro de la institución y su grado de conformidad y satisfacción con las mismas.	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales. - Identifica las cualidades de los líderes de la institución. - Su jefe inmediato le brinda responsabilidad acorde a sus competencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cree usted, que los miembros de su centro de trabajo confían en su persona? 2. ¿Considera que existe un buen desarrollo de relaciones en su trabajo? 3. ¿Considera usted, que su lugar de trabajo brinda una ambiente agradable y amistoso? 4.- ¿El director trata con respeto y confianza a sus colegas? 5.- ¿Considera usted, que cada trabajador conoce y realiza sus funciones con responsabilidad? 6. ¿Colabora en las acciones que realiza su jefe inmediato? 7.- ¿Existe la reciprocidad en las actividades realizadas entre compañeros? 8.- ¿Todos los problemas se discuten de manera constructiva? 9.- ¿Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica? 10.- ¿Se estila el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo? 	Escala de Likert	Censo / Cuestionario sobre Clima Organizacional.
			Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad. - Percibe al jefe inmediato como una persona confiable. - Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo. 	<ol style="list-style-type: none"> 11.- ¿El director procura brindar facilidades para la resolución de sus problemas? 12.- ¿Cree usted, que entre trabajadores se apoyen en sus labores personales? 13.- ¿Los trabajadores son empáticos con sus compañeros? 14.- ¿Es importante tomar en consideración la unión de los trabajadores en la mejora de una organización? 15.- ¿En las reuniones ejecutadas realizan la retroalimentación de las actividades, acciones designadas a cada trabajador? 16.- ¿En las reuniones en su Institución comunican, explican, las dificultades presentadas en su organización (trabajo)? 		

Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad. - Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros. - Conoce del trabajo de los demás. 	<p>17. ¿Puede usted comunicarse con sus jefes sin obstáculos?</p> <p>18. ¿Puede indicarle a sus superiores de las dificultades en el trabajo?</p> <p>19. ¿Conoce todas las funciones de usted y sus compañeros?</p>
Presión	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce de sus competencias y límites. - Logra las metas establecidas a su cargo. - Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido. 	<p>20.- ¿Existe una supervisión constante a su labor realizada?</p> <p>21.- ¿En la Institución existe una carga laboral excesiva?</p> <p>22. ¿Posee preocupación por cumplir sus trabajos en plazos establecidos?</p> <p>23.- ¿Realizo mi trabajo con dedicación y responsabilidad?</p> <p>24. ¿La mayoría de los trabajos que realizas exigen reflexión?</p> <p>25. ¿Generalmente cuando se hace algo, eres el último en enterarte?</p> <p>26. ¿Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan?</p>
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Conformidad con el salario. - Recibe motivaciones de sus jefes y compañeros. - Reconoce su importancia en la institución. 	<p>27. ¿Considera usted, que deben existir incentivos en la realización de sus actividades?</p> <p>28. ¿Se brindan motivaciones al personal, así no sean económicas?</p> <p>29. ¿Considera usted, que existe trabajadores con poca motivación?</p> <p>30. ¿Considera usted, que los trabajadores asumen un trabajo no valorado?</p> <p>31. ¿Con este trabajo me siento realizado profesionalmente?</p> <p>32. ¿El trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal?</p>

Anexo 2. Instrumentos de Recolección De Datos

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Sr. Trabajador.

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión sobre el clima organizacional en la institución, las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales, agradezco por anticipado su colaboración y honestidad al responder.

Área donde labora: _____

Fecha: _____

Condición Laboral: _____

La escala de medición es: 1= Nunca 2= casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre

ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
	NUNCA A (1)	CASI NUNCA A (2)	VECES (3)	CASI SIEMPRE (4)	SIEMPRE (5)
1.- ¿Cree usted, que los miembros de su centro de trabajo confían en su persona?					
2.- ¿Es necesario considerar las buenas relaciones en su ambiente de trabajo?					
3.- ¿Considera usted, que su lugar de trabajo brinda una ambiente agradable y amistoso?					
4.- ¿El director trata con respeto y confianza a sus colegas?					
5.- ¿Considera usted, que cada trabajador conoce y realiza sus funciones con responsabilidad?					
6.- ¿Colabora en las acciones que realiza su jefe inmediato?					
7.- ¿Existe la reciprocidad en las actividades realizadas entre compañeros?					
8.- ¿Todos los problemas se discuten de manera constructiva?					
9.- ¿Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica?					
10.- ¿Se estila el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo?					
11.- ¿El director procura brindar facilidades para la resolución de sus problemas?					
12.- ¿Cree usted, que entre trabajadores se apoyen en sus labores personales?					
13.- ¿Los trabajadores son empáticos con sus compañeros?					
14.- ¿Es importante tomar en consideración la unión de los trabajadores en la mejora de una organización?					
15.- ¿En las reuniones ejecutadas realizan la retroalimentación de las actividades, acciones designadas a cada trabajador?					
16.- ¿En las reuniones en su Institución comunican, explican, las dificultades presentadas en su organización (trabajo)?					
17.- ¿Puede usted comunicarse con sus jefes sin obstáculos?					
18.- ¿Puede indicarle a sus superiores de las dificultades en el trabajo?					
19.- ¿Conoce todas las funciones de usted y sus compañeros?					
20.- ¿Existe una supervisión constante a su labor realizada?					
21.- ¿En la Institución existe una carga laboral excesiva?					
22.- ¿Posee preocupación por cumplir sus trabajos en plazos establecidos?					
23.- ¿Es necesario considerar que todo trabajo realizado, sea con dedicación y responsabilidad?					
24.- ¿La mayoría de los trabajos que realizas exigen reflexión?					
25.- ¿Generalmente cuando se hace algo, eres el último en enterarte?					
26.- ¿Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan?					
27.- ¿Considera usted, que no debe existir ningún incentivo en la realización de sus actividades?					
28.- ¿Se brindan motivaciones al personal, así no sean económicas?					
29.- ¿Considera usted, que existe trabajadores con poca motivación?					
30.- ¿Considera usted, que los trabajadores asumen un trabajo no valorado?					
31.- ¿Con este trabajo me siento realizado profesionalmente?					
32.- ¿El trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal?					

Cuadro Valorativo de Cuestionario de clima organizacional para trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe

	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo
Clima organizacional	32 - 74	75 – 117	118 – 160
Dimensión Confianza	10 - 23	24 – 37	38 – 50
Dimensión Apoyo	6 - 14	15 – 23	24 – 30
Dimensión Comunicación	3 - 7	8 – 12	13 – 15
Dimensión Presión	7 - 16	17 – 26	27 – 35
Dimensión Reconocimiento	6 - 14	15 – 23	24 - 30

Anexo 3. Ficha de validación por expertos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Ferreñafe, 25 de mayo de 2021

Señora
MBA. Ingrid Vanessa Vásquez Rojas.
Ciudad.

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Instrumento detallado con ficha técnica.*
- *Ficha de evaluación de validación.*
- *Matriz de consistencia de la investigación.*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Descripción de las dimensiones.*

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Bch. Julio César Bautista Merino



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAestrÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

INSTRUMENTO

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario de clima organizacional

2. Autor original:

Julio César Bautista Merino

3. Objetivo:

Recoger información para medir el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe 2021

4. Estructura y aplicación:

El presente cuestionario está estructurada en base a 29 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

El instrumento será aplicado a una población de 50 trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe 2021.



FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

5. Nombre del instrumento:

Cuestionario de clima organizacional

6. Estructura detallada:

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable, las dimensiones e indicadores que la integran.

Estructura

Variable (s)	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	1. Confianza	1. Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales.	2
		2. Identifica las cualidades de los líderes de la institución.	3
		3. Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias.	5
	2. Apoyo	4. Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad.	2
		5. Percibe al jefe inmediato como una persona confiable.	2
		6. Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo.	2
	3. Comunicación	7. Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad.	1
		8. Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros.	1
		9. Conoce del trabajo de los demás.	1
	4. Presión	10. Conoce de sus competencias y límites.	2
		11. Logra las metas establecidas a su cargo.	2
		12. Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido.	2
	5. Reconocimiento	13. Conformidad con el salario.	2
		14. Recibe motivaciones de sus jefes y compañeros.	2
			15. Reconoce su importancia en la institución.



Anexo 5: Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Autor: Julio César Bautista Merino

Sr. Trabajador.

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión sobre el clima organizacional en la institución, las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales, agradezco por anticipado su colaboración y honestidad al responder.

MARQUE CON UN ASPA (X) LA ALTERNATIVA QUE MEJOR VALORA CADA ITEM:

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
			NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CASI SIEMPRE (4)	SIEMPRE (5)
1. Confianza	1. Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales.	1. ¿Cree usted, que los miembros de su centro de trabajo confían en su persona?					
		2. ¿Es necesario considerar las buenas relaciones en su ambiente de trabajo?					
	2. Identifica las cualidades de los líderes de la institución.	3. ¿Considera usted, que su lugar de trabajo brinda un ambiente agradable y amistoso?					
		4. ¿El director trata con respeto y confianza a sus colegas?					
	3. Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias.	5. ¿Considera usted, que cada trabajador conoce y realiza sus funciones con responsabilidad?					
		6. ¿Colabora en las acciones que realiza su jefe inmediato?					
		7. ¿Existe la reciprocidad en las actividades realizadas entre compañeros?					
		8. ¿Todos los problemas se discuten de manera constructiva?					
		9. ¿Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica?					
		10. ¿Se está el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo?					
2. Apoyo	4. Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad.	11. ¿El director procura brindar facilidades para la resolución de sus problemas?					
		12. ¿Cree usted, que entre trabajadores se apoyen en sus labores personales?					
	5. Percibe al jefe inmediato como una persona confiable.	13. ¿Los trabajadores son empáticos con sus compañeros?					
		14. ¿Es importante tomar en consideración la unión de los trabajadores en la mejora de una organización?					
6. Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo.	15. ¿En las reuniones ejecutadas realizan la retroalimentación de las actividades, acciones designadas a cada trabajador?						
	16. ¿En las reuniones en su Institución comunican, explican, las dificultades presentadas en su organización (trabajo)?						
3. Comunicación	7. Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad.	17. ¿Puede usted comunicarse con sus jefes sin obstáculos?					
		18. ¿Puede indicarle a sus superiores de las dificultades en el trabajo?					
	8. Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros.	19. ¿Conoce todas las funciones de usted y sus compañeros?					
4. Presión	10. Conoce de sus competencias y límites.	20. ¿Existe una supervisión constante a su labor realizada?					
		21. ¿En la institución existe una carga laboral excesiva?					
	11. Logra las metas establecidas a su cargo.	22. ¿Posee preocupación por cumplir sus trabajos en plazos establecidos?					
		23. ¿Es necesario considerar que todo trabajo realizado, sea con dedicación y responsabilidad?					
	12. Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido	24. ¿La mayoría de los trabajos que realiza exigen reflexión?					
5. Reconocimiento	13. Conformidad con el salario.	25. ¿Generalmente cuando se hace algo, eres el último en enterarte?					
		26. ¿Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan?					
	14. Recibe motivaciones de sus jefes y compañeros.	27. ¿Considera usted, que no debe existir ningún incentivo en la realización de sus actividades?					
		28. ¿Se brindan motivaciones al personal, así no sean económicas?					
	15. Reconoce su importancia en la institución.	29. ¿Considera usted, que existe trabajadores con poca motivación?					
		30. ¿Considera usted, que los trabajadores asumen un trabajo no valorado?					
		31. ¿Con este trabajo me siento realizado profesionalmente?					
		32. ¿El trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal?					

Anexo 3: Matriz de Operacionalización de la variable

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición	Técnica / Instrumento
CLIMA ORGANIZACIONAL	Es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio externo del trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se desplentan en dicha relación (García, 2007).	Valoración que tiene el trabajador de UGEL Ferreñafe sobre la manera en que se vienen desarrollando las actividades dentro de la institución y su grado de conformidad y satisfacción con las mismas.	Confianza	- Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales.	Likert 1= Nunca 2= casi nunca 3= a veces 4= casi siempre 5= siempre	Técnica: caso Instrumento: cuestionario de clima organizacional
			Apoyo	- Identifica las cualidades de los líderes de la institución.		
				- Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias.		
				- Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad.		
			Comunicación	- Percibe al jefe inmediato como una persona confiable.		
				- Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo.		
				- Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad.		
			Presión	- Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros.		
				- Conoce del trabajo de los demás.		
				- Conoce de sus competencias y límites.		
			Reconocimiento	- Logra las metas establecidas a su cargo.		
				- Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido.		
- Continúa con el saber.						

5

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS
TÍTULO DE LA TESIS: Propuesta de habilidades sociales para clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL ferreñafe.

VARIABLE DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA ORGANIZACIONAL Confianza	1. Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales.	1.- ¿Cree usted, que los miembros de su centro de trabajo confían en su persona?	X		X		X		X		
		2.- ¿Es necesario considerar las buenas relaciones en su ambiente de trabajo?	X		X		X		X		
		3.- ¿Considera usted, que su lugar de trabajo brinda un ambiente agradable y amistoso?	X		X		X		X		
	2. Identifica las cualidades de los líderes de la institución.	4.- ¿El director trata con respeto y confianza a sus colegas?	X		X		X		X		
		5.- ¿Considera usted, que cada trabajador conoce y realiza sus funciones con responsabilidad?	X		X		X		X		
		6.- ¿Colabora en las acciones que realiza su jefe inmediato?	X		X		X		X		
		7.- ¿Existe la reciprocidad en las actividades realizadas entre compañeros?	X		X		X		X		
		8.- ¿Todos los problemas se discuten de manera constructiva?	X		X		X		X		
		9.- ¿Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica?	X		X		X		X		
		10.- ¿No se estila el saludo diario, ni las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo?	X		X		X		X		
3. Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias.	11.- ¿El director procura brindar facilidades para la resolución de sus problemas?	X		X		X		X			
	12.- ¿Cree usted, que entre trabajadores se apoyen en sus labores personales?	X		X		X		X			
	13.- ¿Los trabajadores son empáticos con sus compañeros?	X		X		X		X			
4. Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad.	14.- ¿Es importante tomar en consideración la unión de los trabajadores en la mejora de una organización?	X		X		X		X			
	15.- ¿En las reuniones ejecutadas realizan la retroalimentación de las actividades, acciones designadas a cada trabajador?	X		X		X		X			
5. Percibe al jefe inmediato como una persona confiable.	16.- ¿En las reuniones en su institución comunican, explican, las dificultades presentadas en su institución (trabajo)?	X		X		X		X			
	17.- ¿Puede usted comunicarse con sus jefes sin obstáculos?	X		X		X		X			
6. Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo.	18.- ¿Puede indicarle a sus superiores de las dificultades en el trabajo?	X		X		X		X			
	19.- ¿Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros.	X		X		X		X			

6

Diseño	9. Conoce del trabajo de los temas.	19. ¿Conoce todas las funciones de usted y sus compañeros?	X		X		X		X	
	10. Conoce de sus competencias y límites	20. ¿Existe una supervisión constante a su labor realizada?	X		X		X		X	
		21. ¿En la institución existe una carga laboral excesiva?	X		X		X		X	
		22. ¿Posee preocupación por cumplir sus trabajos en plazos establecidos	X		X		X		X	
	11. Logra las metas establecidas a su cargo.	23. ¿Es necesario considerar que todo trabajo realizado, sea con dedicación y responsabilidad?	X		X		X		X	
12. Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido		24. ¿La mayoría de los trabajos que realiza exige reflexión?	X		X		X		X	
Ejecución	13. Conformidad con el salario.	25. ¿Generalmente cuando se hace algo, eres el último en enterarte?	X		X		X		X	
		26. Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan?	X		X		X		X	
	14. Recibe motivaciones de sus jefes y compañeros	27. ¿Considera usted, que no debe existir ningún incentivo en la realización de sus actividades?	X		X		X		X	
		28. ¿Existe estímulos por ausencia de incentivos?	X		X		X		X	
	15. Reconoce su importancia en la institución.	29. ¿Considera usted, que existe trabajadores con poca motivación?	X		X		X		X	
		30. ¿Considera usted, que los trabajadores asumen un trabajo no valorado	X		X		X		X	
		31. ¿Con este trabajo me siento realizado profesionalmente?	X		X		X		X	
		32. ¿El trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal?	X		X		X		X	

Grado y Nombre del Experto: MBA, Ingrid Vanessa Vásquez Rojas
 Firma del experto



.....
 CPC INGRID VANESSA VÁSQUEZ ROJAS
 Maestra en Administración de Negocios - MBA
 EXPERTO EVALUADOR

7

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de habilidades sociales para clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de clima organizacional

3. TESISISTA:

Bch. Julio César Bautista Merino

4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI



NO



Chiclayo, 28 de Mayo de 2021



.....
 CPC INGRID VANESSA VÁSQUEZ ROJAS
 Maestra en Administración de Negocios - MBA
 EXPERTO EVALUADOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Ferreñafe, 26 de mayo de 2021

Señora

Dra. María Elena Cotrina Cabrera

Ciudad.

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Instrumento detallado con ficha técnica.*
- *Ficha de evaluación de validación.*
- *Matriz de consistencia de la investigación.*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Descripción de las dimensiones.*

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Bch. Julio César Bautista Merino



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA

INSTRUMENTO

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario de clima organizacional

2. Autor original:

Julio César Bautista Merino

3. Objetivo:

Recoger información para medir el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe 2021

4. Estructura y aplicación:

El presente cuestionario está estructurada en base a 32 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

El instrumento será aplicado a una población de 50 trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe 2021.



FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

5. Nombre del instrumento:

Cuestionario de clima organizacional

6. Estructura detallada:

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable, las dimensiones e indicadores que la integran.

Estructura

Variable (s)	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	1. Confianza	1. Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales.	2
		2. Identifica las cualidades de los líderes de la institución.	3
		3. Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias.	5
	2. Apoyo	4. Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad.	2
		5. Percibe al jefe inmediato como una persona confiable.	2
		6. Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo.	2
	3. Comunicación	7. Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad.	1
		8. Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros.	1
		9. Conoce del trabajo de los demás.	1
	4. Presión	10. Conoce de sus competencias y límites.	2
		11. Logra las metas establecidas a su cargo.	2
		12. Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido.	2
	5. Reconocimiento	13. Conformidad con el salario.	2
		14. Recibe motivaciones de sus jefes y compañeros.	2
		15. Reconoce su importancia en la institución.	2

Anexo 5: Instrumento de recolección de datos
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Autor: Julio César Bautista Merino

Sr. Trabajador.

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión sobre el clima organizacional en la institución, las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales, agradezco por anticipado su colaboración y honestidad al responder.

MARQUE CON UN ASPA (X) LA ALTERNATIVA QUE MEJOR VALORA CADA ITEM:

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN			
			NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CASI SIEMPRE (4)
1. Confianza	1. Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales.	1. ¿Cree usted, que los miembros de su centro de trabajo confían en su persona?				
		2. ¿Es necesario considerar las buenas relaciones en su ambiente de trabajo?				
	2. Identifica las cualidades de los líderes de la institución.	3. ¿Considera usted, que su lugar de trabajo brinda un ambiente agradable y amistoso?				
		4. ¿El director trata con respeto y confianza a sus colegas?				
	3. Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias.	5. ¿Considera usted, que cada trabajador conoce y realiza sus funciones con responsabilidad?				
		6. ¿Colabora en las acciones que realiza su jefe inmediato?				
		7. ¿Existe la reciprocidad en las actividades realizadas entre compañeros?				
		8. ¿Todos los problemas se discuten de manera constructiva?				
		9. ¿Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica?				
		10. ¿Se estima el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo?				
2. Apoyo	4. Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad.	11. ¿El director procura brindar facilidades para la resolución de sus problemas?				
		12. ¿Cree usted, que entre trabajadores se apoyen en sus labores personales?				
	5. Percibe al jefe inmediato como una persona confiable.	13. ¿Los trabajadores son empáticos con sus compañeros?				
		14. ¿Es importante tomar en consideración la unión de los trabajadores en la mejora de una organización?				
	6. Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo.	15. ¿En las reuniones ejecutadas realizan la retroalimentación de las actividades, acciones designadas a cada trabajador?				
		16. ¿En las reuniones en su Institución comunican, explican, las dificultades presentadas en su organización (trabajo)?				
3. Comunicación	7. Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad.	17. ¿Puede usted comunicarse con sus jefes sin obstáculos?				
	8. Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros.	18. ¿Puede indicarle a sus superiores de las dificultades en el trabajo?				
	9. Conoce del trabajo de los demás.	19. ¿Conoce todas las funciones de usted y sus compañeros?				
4. Presión	10. Conoce de sus competencias y límites.	20. ¿Existe una supervisión constante a su labor realizada?				
		21. ¿En la Institución existe una carga laboral excesiva?				
	11. Logra las metas establecidas a su cargo.	22. ¿Posee preocupación por cumplir sus trabajos en plazos establecidos?				
		23. ¿Es necesario considerar que todo trabajo realizado, sea con dedicación y responsabilidad?				
	12. Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido	24. ¿La mayoría de los trabajos que realiza exigen reflexión?				
5. Reconocimiento	13. Conformidad con el salario.	25. ¿Generalmente cuando se hace algo, eres el último en enterarte?				
		26. ¿Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan?				
	14. Recibe motivaciones de sus jefes y compañeros.	27. ¿Considera usted, que no debe existir ningún incentivo en la realización de sus actividades?				
		28. ¿Se brindan motivaciones al personal así no sean económicas?				
	15. Reconoce su importancia en la institución.	29. ¿Considera usted, que existe trabajadores con poca motivación?				
		30. ¿Considera usted, que los trabajadores asumen un trabajo no valorado?				
		31. ¿Con este trabajo me siento realizado profesionalmente?				
		32. ¿El trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal?				

Anexo 3: Matriz de Operacionalización de la variable

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición	Técnica / Instrumento
CLIMA ORGANIZACIONAL	Es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno del trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que de la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación (García, 2007).	Valoración que tiene el trabajador de UGEL Ferreñafe sobre la manera en que se vienen desarrollando las actividades dentro de la institución y su grado de conformidad y satisfacción con las mismas.	Confianza	- Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales. - Identifica las cualidades de los líderes de la institución - Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias	Likert 1= Nunca 2= casi nunca 3= a veces 4= casi siempre 5= siempre	Técnica: censo Instrumento: cuestionario de clima organizacional
			Apoyo	- Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad. - Percibe al jefe inmediato como una persona confiable. - Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo		
			Comunicación	- Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad. - Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros. - Conoce del trabajo de los demás.		
			Presión	- Conoce de sus competencias y límites. - Logra las metas establecidas a su cargo. - Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido		
			Reconocimiento	- Conformidad con el salario. - Recibe motivaciones		

5

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS
TÍTULO DE LA TESIS: Propuesta de habilidades sociales para clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	Confianza	1. Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales.	1. ¿Cree usted, que los miembros de su centro de trabajo confían en su persona?	X		X		X		X		
			2. ¿Es necesario considerar las buenas relaciones en su ambiente de trabajo?	X		X		X		X		
		2. Identifica las cualidades de los líderes de la institución.	3. ¿Considera usted, que su lugar de trabajo brinda una ambiente agradable y amistoso?	X		X		X		X		
			4. ¿El director trata con respeto y confianza a sus colegas?	X		X		X		X		
			5. ¿Considera usted, que cada trabajador conoce y realiza sus funciones con responsabilidad?	X		X		X		X		
			6. ¿Colabora en las acciones que realiza su jefe inmediato?	X		X		X		X		
	Apoyo	3. Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias.	7. ¿Existe la reciprocidad en las actividades realizadas entre compañeros?	X		X		X		X		
			8. ¿Todos los problemas se discuten de manera constructiva?	X		X		X		X		
		4. Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad.	9. ¿Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica?	X		X		X		X		
			10. ¿Se estiliza el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo?	X		X		X		X		
			11. ¿El director procura brindar facilidades para la resolución de sus problemas?	X		X		X		X		
			12. ¿Cree usted, que entre trabajadores se apoyen en sus labores personales?	X		X		X		X		
	Comunicación	5. Percibe al jefe inmediato como una persona confiable.	13. ¿Los trabajadores son empáticos con sus compañeros?	X		X		X		X		
			14. ¿Es importante tomar en consideración la unión de los trabajadores en la mejora de una organización?	X		X		X		X		
		6. Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo.	15. ¿En las reuniones ejecutadas realizan la retroalimentación de las actividades, acciones designadas a cada trabajador?	X		X		X		X		
			16. ¿En las reuniones en su institución comunican, explican, las dificultades presentadas en su organización (trabajo)?	X		X		X		X		
		7. Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad.	17. ¿Puede usted comunicarse con sus jefes sin obstáculos?	X		X		X		X		
			8. Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros.	18. ¿Puede indicarle a sus superiores de las dificultades en el trabajo?	X		X		X		X	

6

Bases	9. Conoce del trabajo de los demás.	19. ¿Conoce todas las funciones de usted y sus compañeros?	X	X	X	X
	10. Conoce de sus competencias y límites	20. ¿Existe una supervisión constante a su labor realizada?	X	X	X	X
	11. Logra las metas establecidas a su cargo.	21. ¿En la institución existe una carga laboral excesiva?	X	X	X	X
		22. ¿Posee preocupación por cumplir sus trabajos en plazos establecidos	X	X	X	X
	12. Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido	23. ¿Es necesario considerar que todo trabajo realizado, sea con dedicación y responsabilidad?	X	X	X	X
		24. ¿La mayoría de los trabajos que realiza exigen reflexión?	X	X	X	X
Reconocimiento	13. Conformidad con el salario.	25. ¿Generalmente cuando se hace algo, eres el último en enterarte?	X	X	X	X
		26. ¿Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan?	X	X	X	X
	14. Recibe motivaciones de sus jefes y compañeros	27. ¿Considera usted, que no debe existir ningún incentivo en la realización de sus actividades?	X	X	X	X
		28. ¿Existe estímulos por ausencia de incentivos?	X	X	X	X
	15. Reconoce su importancia en la institución.	29. ¿Considera usted, que existe trabajadores con poca motivación?	X	X	X	X
		30. ¿Considera usted, que los trabajadores asumen un trabajo no valorado?	X	X	X	X
		31. ¿Con este trabajo me siento realizado profesionalmente?	X	X	X	X
		32. ¿El trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal?	X	X	X	X

Grado y Nombre del Experto: *Dra. María Elena Cotrina Cabrera*

Firma del experto :

GOBIERNO REGIONAL DE TAMBAYESE
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE REGULACIÓN CURRICULAR Y PEDAGÓGICA
[Firma]
Dra. María Elena Cotrina Cabrera
JEFA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de habilidades sociales para clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de clima organizacional

3. TESISTA:

Bch. Julio César Bautista Merino

4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 28 de Mayo de 2021

GOBIERNO REGIONAL DE TAMBAYESE
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE REGULACIÓN CURRICULAR Y PEDAGÓGICA
[Firma]
Dra. María Elena Cotrina Cabrera
JEFA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Ferreñafe, 28 de mayo de 2021

Señora
Mg. Shirley Medali Guevara Acuña
Ciudad.

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Instrumento detallado con ficha técnica.*
- *Ficha de evaluación de validación.*
- *Matriz de consistencia de la investigación.*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Descripción de las dimensiones.*

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Bch. Julio César Bautista Merino



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA

INSTRUMENTO

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario de clima organizacional

2. Autor original:

Julio César Bautista Merino

3. Objetivo:

Recoger información para medir el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe 2021

4. Estructura y aplicación:

El presente cuestionario está estructurada en base a 32 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

El instrumento será aplicado a una población de 50 trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe 2021.

FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL
5. Nombre del instrumento:

Cuestionario de clima organizacional

6. Estructura detallada:

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable, las dimensiones e indicadores que la integran.

Estructura

Variable (s)	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	1. Confianza	1. Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales.	2
		2. Identifica las cualidades de los líderes de la institución.	3
		3. Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias.	5
	2. Apoyo	4. Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad.	2
		5. Percibe al jefe inmediato como una persona confiable.	2
		6. Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo.	2
	3. Comunicación	7. Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad.	1
		8. Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros.	1
		9. Conoce del trabajo de los demás.	1
	4. Presión	10. Conoce de sus competencias y límites.	2
		11. Logra las metas establecidas a su cargo.	2
		12. Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido.	2
	5. Reconocimiento	13. Conformidad con el salario.	2
		14. Recibe motivaciones de sus jefes y compañeros.	2
		15. Reconoce su importancia en la institución.	2

Anexo 5: Instrumento de recolección de datos
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Autor: Julio César Bautista Merino

Sr. Trabajador.

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión sobre el clima organizacional en la institución, las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales, agradezco por anticipado su colaboración y honestidad al responder.

MARQUE CON UN ASPA (X) LA ALTERNATIVA QUE MEJOR VALORA CADA ITEM:

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
			NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CASI SIEMPRE (4)	SIEMPRE (5)
1. Confianza	1. Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales.	1. ¿Cree usted, que los miembros de su centro de trabajo confían en su persona?					
		2. ¿Es necesario considerar las buenas relaciones en su ambiente de trabajo?					
	2. Identifica las cualidades de los líderes de la institución.	3. ¿Considera usted, que su lugar de trabajo brinda un ambiente agradable y amistoso?					
		4. ¿El director trata con respeto y confianza a sus colegas?					
	3. Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias.	5. ¿Considera usted, que cada trabajador conoce y realiza sus funciones con responsabilidad?					
		6. ¿Colabora en las acciones que realiza su jefe inmediato?					
		7. ¿Existe la reciprocidad en las actividades realizadas entre compañeros?					
		8. ¿Todos los problemas se discuten de manera constructiva?					
		9. ¿Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica?					
		10. ¿Se está el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo?					
2. Apoyo	4. Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad.	11. ¿El director procura brindar facilidades para la resolución de sus problemas?					
		12. ¿Cree usted, que entre trabajadores se apoyen en sus labores personales?					
	5. Percibe al jefe inmediato como una persona confiable.	13. ¿Los trabajadores son empáticos con sus compañeros?					
		14. ¿Es importante tomar en consideración la unión de los trabajadores en la mejora de una organización?					
	6. Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo.	15. ¿En las reuniones ejecutadas realizan la retroalimentación de las actividades, acciones designadas a cada trabajador?					
3. Comunicación	7. Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad.	16. ¿En las reuniones en su Institución comunican, explican, las dificultades presentadas en su organización (trabajo)?					
	8. Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros.	17. ¿Puede usted comunicarse con sus jefes sin obstáculos?					
	9. Conoce del trabajo de los demás.	18. ¿Puede indicarle a sus superiores de las dificultades en el trabajo?					
4. Presión	10. Conoce de sus competencias y límites.	19. ¿Conoce todas las funciones de usted y sus compañeros?					
		20. ¿Existe una supervisión constante a su labor realizada?					
	11. Logra las metas establecidas a su cargo.	21. ¿En la Institución existe una carga laboral excesiva?					
		22. ¿Posee preocupación por cumplir sus trabajos en plazos establecidos?					
	12. Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido	23. ¿Es necesario considerar que todo trabajo realizado, sea con dedicación y responsabilidad?					
5. Reconocimiento	13. Conformidad con el salario.	24. ¿La mayoría de los trabajos que realizas exigen reflexión?					
		25. ¿Generalmente cuando se hace algo, eres el último en enterarte?					
	14. Recibe motivaciones de sus jefes y compañeros.	26. ¿Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan?					
		27. ¿Considera usted, que no debe existir ningún incentivo en la realización de sus actividades?					
	15. Reconoce su importancia en la institución.	28. ¿Se brindan motivaciones al personal, así no sean económicas?					
		29. ¿Considera usted, que existe trabajadores con poca motivación?					
		30. ¿Considera usted, que los trabajadores asumen un trabajo no valorado?					
		31. ¿Con este trabajo me siento realizado profesionalmente?					
		32. ¿El trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal?					

Anexo 3: Matriz de Operacionalización de la variable

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición	Técnicas / Instrumento
CLIMA ORGANIZACIONAL	Es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno del trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los estímulos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación (García, 2007).	Valoración que tiene el trabajador de UGEL Ferreñafe sobre la manera en que se vienen desarrollando las actividades dentro de la institución y su grado de conformidad y satisfacción con las mismas.	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales. - Identifica las cualidades de los líderes de la institución. - Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias. 	Likert 1- Nunca 2- casi nunca 3- a veces 4- casi siempre 5- siempre	Técnicas: censo Instrumento: cuestionario de clima organizacional
			Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad. - Percibe al jefe inmediato como una persona confiable. - Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo. 		
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad. - Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros. - Conoce del trabajo de los demás. 		
			Presión	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce de sus competencias y límites. - Logra las metas establecidas a su cargo. - Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido. 		
			Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Conformidad con el salario. - Recibe motivaciones. 		

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Propuesta de habilidades sociales para clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	Confianza	1. Reconoce quienes asumen las decisiones gerenciales.	1.- ¿Cree usted, que los miembros de su centro de trabajo confían en su persona?	X	X	X	X	X	X			
			2.- ¿Es necesario considerar las buenas relaciones en su ambiente de trabajo?	X	X	X	X	X	X			
			3.- ¿Considera usted, que su lugar de trabajo brinda un ambiente agradable y amistoso?	X	X	X	X	X	X			
		2. Identifica las cualidades de los líderes de la institución.	4.- ¿El director trata con respeto y confianza a sus colegas?	X	X	X	X	X	X			
			5.- ¿Considera usted, que cada trabajador conoce y realiza sus funciones con responsabilidad?	X	X	X	X	X	X			
	Apoyo	3. Su jefe inmediato le brinda responsabilidades acorde a sus competencias.	6.- ¿Colabora en las acciones que realiza su jefe inmediato?	X	X	X	X	X	X			
			7.- ¿Existe la reciprocidad en las actividades realizadas entre compañeros?	X	X	X	X	X	X			
			8.- ¿Todos los problemas se discuten de manera constructiva?	X	X	X	X	X	X			
			9.- ¿Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica?	X	X	X	X	X	X			
			10.- ¿Se estima el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo?	X	X	X	X	X	X			
Comunicación	4. Identifica a sus compañeros como fuente de solidaridad.	11.- ¿El director procura brindar solididades para la resolución de sus problemas?	X	X	X	X	X	X				
		12.- ¿Cree usted, que entre trabajadores se apoyan en sus labores personales?	X	X	X	X	X	X				
		13.- ¿Los trabajadores son empáticos con sus compañeros?	X	X	X	X	X	X				
		14.- ¿Es importante tomar en consideración la unión de los trabajadores en la mejora de una organización?	X	X	X	X	X	X				
	6. Puede comunicar sus dificultades laborales sin miedo.	15.- ¿En las reuniones ejecutadas realizar la retroalimentación de las actividades, acciones designadas a cada trabajador?	X	X	X	X	X	X				
		16.- ¿En las reuniones en su institución comunican, explicar, las dificultades presentadas en su organización (trabajo)?	X	X	X	X	X	X				
		7. Diálogo horizontal entre los miembros de la entidad.	17.- ¿Puede usted comunicarse con sus jefes sin obstáculos?	X	X	X	X	X	X			
			8. Exterioriza dificultades y encuentra escucha atenta en sus jefes y compañeros.	18.- ¿Puede indicarle a sus superiores de las dificultades en el trabajo?	X	X	X	X	X	X		

Prestador	9. Conoce del trabajo de los demás.	19. ¿Conoce todas las funciones de usted y sus compañeros?	X		X		X		X	
	10. Conoce de sus competencias y límites	20. ¿Existe una supervisión constante a su labor realizada?	X		X		X		X	
		21. ¿En la institución existe una carga laboral excesiva?	X		X		X		X	
		22. ¿Posee preocupación por cumplir sus trabajos en plazos establecidos	X		X		X		X	
	11. Logra las metas establecidas a su cargo.	23. ¿Es necesario considerar que todo trabajo realizado, sea con dedicación y responsabilidad?	X		X		X		X	
		24. ¿La mayoría de los trabajos que realiza exigen reflexión?	X		X		X		X	
	12. Puede ejecutar sus labores en el tiempo establecido	25. ¿Generalmente cuando se hace algo, eres el último en enterarte?	X		X		X		X	
		26. ¿Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan?	X		X		X		X	
		27. ¿Considera usted, que no debe existir ningún incentivo en la realización de sus actividades?	X		X		X		X	
	13. Conformidad con el salario.	28. ¿Existe estímulos por ausencia de incentivos?	X		X		X		X	
29. ¿Considera usted, que existe trabajadores con poca motivación?		X		X		X		X		
14. Recibe motivaciones de sus jefes y compañeros	30. ¿Considera usted, que los trabajadores asumen un trabajo no valorado?	X		X		X		X		
15. Reconoce su importancia en la institución.	31. ¿Con este trabajo me siento realizado profesionalmente?	X		X		X		X		
	32. ¿El trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal?	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Mg. Shirley Medall Guevara Acuña
Firma del experto


Mg. CPC. Shirley Medall Guevara Acuña
Mat. CCPL. 4351

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de habilidades sociales para clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe.

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de clima organizacional

3. TESISTA:

Bch. Julio César Bautista Merino

4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI NO

Chiclayo, 28 de Mayo de 2021


Mg. CPC. Shirley Medall Guevara Acuña
Mat. CCPL. 4351

Anexo 4: Resultado de confiabilidad del instrumento.

Análisis de la Confiabilidad.

El instrumento elaborado por el investigador fue sometido a este proceso con la finalidad de probar la confiabilidad del mismo y poder llevar a cabo la investigación.

La herramienta empleado para determinar la confiabilidad del instrumento Cuestionario para medir Clima organizacional en trabajadores administrativos fue el Alpha de Cronbach, proceso que se basa en el análisis de la consistencia interna y que fue seleccionado teniendo como base las características de la investigación.

Se debe resaltar que Si el valor del coeficiente obtenido se halla entre $0.7 \leq r \leq 1$, “El instrumento se puede considerar confiable”.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UGEL DE FERREÑAFE

Análisis del Alfa de Cronbach

En la tabla siguiente, se presentan los resultados del análisis de confiabilidad, calculado a través del Coeficiente Alpha de Cronbach.

Tabla 1.
Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.984	0.983	32

Tal como se observa, el Cuestionario elaborado por el investigador para evaluar Clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe de Julio César Bautista Merino ha obtenido un Coeficiente Alpha de Cronbach de 0.984 y de 0.883 si se tipifican los resultados, valores que denotan un nivel de confiabilidad aceptable.

Tabla 2*Estadísticas resumen de los Ítems en relación con el Cuestionario Completo*

Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿Cree usted, que los miembros de su centro de trabajo confían en su persona?	87,10	1398,990	,964	,982
2. ¿Es necesario considerar las buenas relaciones en su ambiente de trabajo?	87,10	1415,334	,900	,983
3. ¿Considera usted, que su lugar de trabajo brinda una ambiente agradable y amistoso?	87,30	1463,597	,551	,984
4.- ¿El director trata con respeto y confianza a sus colegas?	87,33	1425,678	,888	,983
5.- ¿Considera usted, que cada trabajador conoce y realiza sus funciones con responsabilidad?	87,53	1442,120	,743	,983
6.- ¿Colabora en las acciones que realiza su jefe inmediato?	87,90	1455,334	,637	,984
7.- ¿Existe la reciprocidad en las actividades realizadas entre compañeros?	87,77	1471,564	,506	,984
8.- ¿Todos los problemas se discuten de manera constructiva?	87,23	1413,013	,920	,983
9.- ¿Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica?	87,43	1456,599	,662	,984
10.- ¿Se estila el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo?	87,70	1444,838	,650	,984
11.- ¿El director procura brindar facilidades para la resolución de sus problemas?	87,23	1416,116	,894	,983
12.- ¿Cree usted, que entre trabajadores se apoyen en sus labores personales?	87,03	1470,309	,684	,983
13.- ¿Los trabajadores son empáticos con sus compañeros?	87,07	1417,306	,947	,982
14.- ¿Es importante tomar en consideración la unión de los trabajadores en la mejora de una organización?	87,20	1414,303	,943	,982
15.- ¿En las reuniones ejecutadas realizan la retroalimentación de las actividades, acciones designadas a cada trabajador?	87,17	1410,902	,938	,982
16.- ¿En las reuniones en su Institución comunican, explican, las dificultades presentadas en su organización (trabajo)?	87,03	1411,826	,933	,982
17. ¿Puede usted comunicarse con sus jefes sin obstáculos?	87,23	1419,220	,893	,983
18. ¿Puede indicarle a sus superiores de las dificultades en el trabajo?	87,30	1416,355	,921	,983
19. ¿Conoce todas las funciones de usted y sus compañeros?	87,20	1418,028	,909	,983
20.- ¿Existe una supervisión constante a su labor realizada?	87,20	1405,476	,940	,982
21.- ¿En la Institución existe una carga laboral excesiva?	87,13	1411,844	,937	,982
22.- ¿Posee preocupación por cumplir sus trabajos en plazos establecidos?	87,13	1417,913	,939	,982
23.- ¿Es necesario considerar que todo trabajo realizado, sea con dedicación y responsabilidad?	87,50	1441,845	,747	,983
24. ¿La mayoría de los trabajos que realizas exigen reflexión?	87,80	1458,303	,603	,984
25. ¿Generalmente cuando se hace algo, eres el último en enterarte?	87,60	1443,076	,707	,983
26. ¿Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan?	87,60	1452,317	,669	,984
27. ¿Considera usted, que no debe existir ningún incentivo en la realización de sus actividades?	87,47	1445,844	,725	,983
28. ¿Se brindan motivaciones al personal, así no sean económicas?	87,27	1426,064	,852	,983
29. ¿Considera usted, que existe trabajadores con poca motivación?	87,30	1437,045	,815	,983
30. ¿Considera usted, que los trabajadores asumen un trabajo no valorado?	87,80	1473,407	,446	,984
31. ¿Con este trabajo me siento realizado profesionalmente?	87,17	1422,557	,826	,983
32. ¿El trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal?	87,33	1435,057	,829	,983

La Tabla 2 muestra la correlación exacta entre cada ítem y el Total de la escala, así como la influencia de su eliminación en la confiabilidad total del instrumento. De esta manera se puede dar cuenta de los errores y posibles modificaciones que son necesarias en la estructura del instrumento de medición bajo estudio.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado y el valor del alfa de 0.984, se ha hallado homogeneidad, y confiabilidad del instrumento, y es que todos los ítems conformantes del instrumento tienen una presencia importante para con el instrumento global, descartando la posibilidad de que al eliminar algún ítems el coeficiente general incremente.

Anexo 5. Constancia de autorización para aplicación de instrumento.

OFICIO N° 002039-2021-GR.LAMB/GRED/UGEL.FERR [3884192 - 1]

Señora:

Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón.

Directora de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo.

ASUNTO: AUTORIZO REALIZAR INVESTIGACIÓN.

REFERENCIA: 3884192-0

Es grato dirigirme a usted para expresarle le saludo cordial y, al mismo tiempo dar respuesta a su solicitud de autorización para que el Señor Julio César Bautista Merino, realice investigación: Propuesta de habilidades sociales para el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, para obtener el grado academico correspondiente.

Por tal razón, se autoriza realizar la investigación; debiendo compartir los resultados con esta sede.

Es propicia la oportunidad para expresarle mi consideración y estima.

Atentamente,

Firmado digitalmente
GLORIA ELIZABETH JIMENEZ PEREZ
DIRECTORA UGEL FERREÑAFE
Fecha y hora de proceso: 24/06/2021 - 14:52:06

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Gobierno Regional Lambayeque, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sisgedo3.regionlambayeque.gob.pe/verifica/>

VeBo electrónico de
- DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA
HEBER DANY MEDINA CHAVEZ
JEFE DE GESTION PEDAGOGICA
2021-06-24 14:44:15-05

Anexo 6. Propuesta.

Modelo de las habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe

1. Presentación

En las últimas décadas la competitividad entre las organizaciones ha sido cada vez más reñida, todas las entidades luchan por procurar ubicarse en los escalones más altos en lo que respecta al prestigio institucional; uno de los factores claves para conseguir un rango mayor es el ambiente laboral con el que cuentan, la cual es calificada por los trabajadores de la misma. Es entonces, el clima organizacional una de las condiciones que más se debe cuidar dentro de una empresa, si lo que se pretende es conseguir un buen índice de aprobación y aceptación dentro del mercado; esto involucra también a las organizaciones públicas, las cuales basados en sus medios y herramientas tratan de escalar en esta lucha. Es así que nace la necesidad de proponer respuestas ante la problemática encontrada en el clima organizacional, siendo esta una realidad común en distintas organizaciones estatales (Seghieri, Rojas & Nuti, 2016).

2. Diagnóstico

En la actualidad, las instituciones deben actualizarse a las tendencias que la competencia lo requieren; uno de los campos donde más actualizaciones se han ubicado es en la forma que se visualizan al recurso humano, es así que Great Place to work (2020) al generar el ranking mundial de las empresas para trabajar, valoriza en uno de sus puntos el clima organizacional y la forma en que los trabajadores califican a la organización. En Perú, Seghieri, Rojas y Nuti (2016), centran las deficiencias institucionales en la insalubre cultura organizacional, las cuales han relegado el bienestar de los trabajadores y su clima laboral a escaños muy bajos. Muestra de esto es que solo el 12% de entidades estatales logran resultados positivos en clima organizacional; el 54% de servidores califica como insuficiente el interés que tiene la institución por su crecimiento, acusando las reducidas actividades de mejora en las habilidades sociales, personales y emocionales (Blanco, Lazo, Rojas, 2016).

En este contexto la presente se alinea con el objetivo de desarrollo sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico contemplado en la agenda 2030 (United Nations Development Programme, 2015), esta se considera relevante debido a que el Perú forma parte de la Organización de las Naciones Unidas, entonces desde esta contribución se pretende valorizar el fortalecimiento del clima organizacional propiciando así un ambiente digno para el desempeño laboral, motivando las condiciones para ejercer sus funciones dentro de la institución, sabiendo además que a mejores escenarios de trabajos más eficientes serán los servicios que se brinden.

En el presente estudio se encontró que el nivel dominante es el bueno, ubicándose aquí el 56% de los trabajadores, por su parte el 10% lo valoriza en un nivel medio; sin embargo, existe un resultado resaltante, el cual no es alentador, el 34% de los evaluados señala que el clima organizacional se encuentra en un nivel malo. Por su parte en la valoración de las dimensiones se ubicó que, en confianza el 52% lo califican como buena, por su parte el 16% lo valoraron en el nivel medio, el 32% de los servidores lo percibieron en el nivel malo. En la dimensión apoyo se encontró que el 40% de los trabajadores calificó esta dimensión en el nivel bueno, mientras que el 26% de los colaboradores la ubicaron en el nivel medio, sin embargo, el 34% señaló que es malo el soporte que se brindó a favor del clima laboral. En comunicación se puede apreciar que nivel más resaltante es el 42% de trabajadores que la calificó en el nivel medio, en el caso del nivel bueno el 26%, mientras que el 32% en el nivel malo, señalando necesidad de fortalecimiento en esta dimensión. En la dimensión presión la mayor acumulación de trabajadores se ubicó en el nivel alto con el 38%, seguido del nivel bajo con el 32%, por su parte el 30% se calificó en el nivel medio. En la dimensión final, reconocimiento, existe igualdad en los niveles medio y alto, ambos con el 36%, lo cual señalaría que los colaboradores se encuentran identificados con la institución y se sienten cómodos en la misma, sin embargo, se evidencia la presencia de disconformidad por un grupo menor 28%, el cual califica esta dimensión en el nivel malo, haciendo notar la necesidad de fortalecimiento.

3. Marco teórico

La visión brindada por Caballo permite indicar que son los espacios de vinculación los idóneos para fortalecer las cualidades de socializar, puesto que aquí se encuentran los factores necesarios, que son el contexto y las otras personas (Biazzin, Sacomano & Alvarez, 2020); en este proceso de adquisición es necesario precisar tres escaños que se dan, el primero es la observación del comportamiento a seguir, luego la identificación del premio que se reciben tras la emisión de la conducta para finalmente se dé la replicación de la experiencia y la evaluación donde el sujeto decide apropiarse del comportamiento o descartarlo (Turini & Loureiro, 2014).

Así mismo, Caballero (1993), aporta sobre la forma en que se puede brindar el soporte y entrenamiento de estas habilidades, indicando que es propicio la intervención a través de planes o estrategias, los cuales son un conjunto de actividades debidamente ordenadas y planificadas, partiendo desde un diagnóstico real de los intervenidos; en estas se entregan técnicas y ejercicios para los receptores con la intención de fortalecer las competencias individuales y sociales.

Del tenor de la definición anterior se pueden extender las dimensiones de la propuesta de las habilidades sociales basadas en la teoría de Caballo (1993), siendo tomados conceptos de este autor y actualizados por otros investigadores basados en las contribuciones originales: a) las habilidades sociales básicas, estas son las que el sujeto domina de manera innata y la cual le permite mantener el contacto mínimo con las demás personas, en este apartado se evidencian cualidades para el saludo, para agradecer ante una cordialidad, para iniciar la vinculación a través del lenguaje verbal y no verbal. Es así que el sujeto tiene la capacidad de poder transmitir mensajes claros y poder recepcionarlos de la misma manera, existiendo la posibilidad de propiciar un futuro diálogo (Almeida & Benavides, 2017); b) las habilidades para interactuar, aquí se establecen las características destinadas a no sólo el contacto interpersonal sino además que va al inicio y sostenimiento de la socialización, pudiendo prolongar un diálogo más amplio que el saludo, interviniendo aquí aportes y la fluidez de mensajes entre persona y persona, para esto se necesita la capacidad de poder saber qué es lo que se quiere transmitir y codificar lo que el emisor está transmitiendo (Sousa, Prette & Pereira, 2018); implica, especificaciones básicas

como la de tener la capacidad de poder desenvolver en el espacio de convivencia sin que este le cause algún malestar o un desajuste considerativo, implica además la necesidad de acomodarse a nuevos ambientes y cambios de comunicación, teniendo constantes opciones para solucionar problemas y continuar con la armonía de grupo (Bautista, Rodríguez, & Castellano, 2017); c) las habilidades relacionadas con los sentimientos, expresión y la comunicación; Caballo (1993), estos se asocian a las cualidades internas de la persona, referido a lo emocional y cognoscitivo. Estos aportes son potenciados por Guimaraes, Lemo & Nunes (2014), quienes indican que dentro de la comunicación no solo se transmiten mensajes que deben ser decodificados en su forma sino también en su fondo, esto es esencial para la vinculación humana, aquí las personas consiguen compartir su sentir, esto permite que se tenga que demostrar la cualidad de poder entender el mensaje abstracto. Por su parte Coperena & Mancera (2017), enriqueciendo las contribuciones de Caballo, indican que es propicio en esta dimensión incluir a la empatía en su forma básica, es decir, poder entender a los demás y hacerse solidario ante las transiciones emocionales de los demás; d) las habilidades alternativas a la violencia, se refiere a las destrezas que deben desarrollar las personas para poder afrontar sus diferencias, asumir responsabilidades y secuenciar soluciones ante dificultades cotidianas, sin que exista la obligada necesidad de abandonar las relaciones interpersonales. Vieira, Romera & Gonzales (2017), indican que en esta intervienen las cualidades de poder identificar los derechos propios y de los demás, teniendo límites claros y reconociendo cuándo se le está faltando o en qué circunstancia es que él está vulnerando el de los otros, incluyendo además atribuciones de poder identificar cuándo es que se le está jugando una broma, emplean el sarcasmo, la ironía, entre otras situaciones que se requiere percepción. Dentro de esta dimensión se requiere, además, que el sujeto haya conseguido esclarecer la forma de cómo afrontar problemas según sus dificultades, estratificando soluciones (Pereira & Loureiro, 2017). El manejo del estrés es otro de los factores que se incluyen en este, esto implica que las personas puedan continuar con sus formas adecuadas en el trato de las personas a pesar de que existan riñas con sus compañeros, involucra además la capacidad de poder desempeñar sus labores sin que se vean afectadas (Salina, Turini & Laureiro, 2017). Las personas que desempeñan estas características pueden sobresalir a contextos de alejamiento del grupo, es

decir cuando un conjunto de personas se opongan a su aceptación dentro del mismo, incluso asumir saludablemente situaciones de vergüenza, miedo o sorpresa (Rodríguez & Joan, 2017); e) las habilidades para la planificación o empatía, aquí se construyen los indicadores que indican a los seres humanos que poseen las cualidades para poder proyectar la aproximación a nuevas y ventajosas relaciones interpersonales o tal vez reincidir en aquellas relaciones que se han obviado. Además, se observan características de los seres humanos que los apoyan a tomar decisiones sobre experiencias que incluyan a las personas según sus entornos cotidianos, recolectando datos y constituyendo criterios de consecuencias ante diferentes situaciones (Jovarini & Romera, 2017).

4. Objetivos

General:

Mejorar el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.

Específicos:

- Entrenar las habilidades sociales básicas de los trabajadores administrativos.
- Fortalecer las habilidades para interactuar y de la comunicación en los trabajadores administrativos.
- Ejercitar las habilidades alternativas a la violencia y empatía.

5. Fases

Fase 1. Marco Normativo

El estado peruano ha posicionado normas legales que permiten al servidor administrativo recibir una serie de beneficios los cuales permitan su desarrollo profesional, personal y laboral, siendo así que estas leyes han sido reglamentadas e implementadas en las diversas instituciones públicas pertinentes, siendo modificadas, actualizadas para la satisfacción de esta población laboral; entre estas se encuentra a la ley N°28175- Ley Marco del

empleo público, la cual tiene como uno de sus objetivos el consolidar el crecimiento de cada institución estatal así mismo de la masa de servidores que este se desempeñan, además está dirigida a crear las condiciones básicas para que las entidades surjan y desempeñen sus funciones según sus atribuciones, buscando la capacitación constante de los servidores con la finalidad de conseguir mejores resultados, además de salvaguardar su integridad, incluyendo aquí el potenciar sus habilidades intrapersonales, emocionales y sociales. Otra norma peruana que contribuye en el marco normativo es la Ley de carrera administrativa – Decreto Supremo N° 276, en esta se establecen las condiciones que deben tener el servidor administrativo dentro del trabajo público, delimitando sus derechos, incluyendo en ellos el crecimiento de línea laboral y ascenso, para lo cual se incluye el potenciar las competencias de estos trabajadores.

Fase 2. Actividades de fortalecimiento

Sánchez, Díaz & García (2016), proponen las particularidades del clima organizacional, señalando como parte fundamental las cualidades personales de los trabajadores. Estas autoras ponen de manifiesto que el clima dentro de las instituciones va más allá de la simple suma de relaciones de los miembros; implica, también, que cada persona sea tomada como un eje fundamental, esta teoría se basa en el modelo humanista, la cual propone como centro de atención al colaborador. Siendo así que plantea que dentro de las organizaciones deben nutrirse ciertos factores que van a conllevar a que los miembros de estas puedan desarrollarse como entes individuales y sociales, siendo eficientes con las labores que se les asignan, pero además que deben ser personas entrenadas en sus habilidades sociales.

Implementar sesiones previamente estructuradas para el entrenamiento de habilidades sociales, estas deben darse de manera semanal, siendo un total de tres sesiones, con una duración de 50 minutos cada una.

La descripción de las mismas se detalla e a continuación:

Actividad	Nombre	Objetivos
Talleres de Habilidades sociales básicas.	Taller 1 “Habilidades para el inicio a la interacción”	Objetivo: entrenar conductas no verbales que permitan el acercamiento entre los trabajadores de la institución.
	Taller 2 “Habilidades para incorporar el diálogo”	Objetivo: Entrenar las cualidades de inicio de la comunicación interpersonal, fortaleciendo el saludo y conductas de cordialidad.
Entrenamiento en cualidades para la interacción	Taller 3 “Habilidades para sostener diálogo básico”	Fortalecer las capacidades de transmisión y recepción de información.
	Taller 4 “Ejercitando el compañerismo”	Objetivo: Fortalecer destrezas dirigidas al acompañamiento entre pares.
Fortalecimiento de habilidades para la comunicación.	Taller 5 “Conocemos los estilos de comunicación”	Objetivo: Entrenar a los trabajadores para que puedan identificar en sí y en los demás los estilos de interaccionar.

	<p>Taller 6 “Mensajes claros”</p>	<p>Objetivo: Fortalecer las competencias de emitir pedidos específicos a sus compañeros y jefes.</p>
<p>Entrenamiento de habilidades alternativas a la violencia.</p>	<p>Taller 7 “Habilidades para regular el comportamiento y gestión de emociones”</p>	<p>Objetivo: Los trabajadores identifican sus emociones y aquellas reacciones que pueden dañar.</p>
	<p>Taller 8 “Respuestas reguladas ante eventos problemáticos”</p>	<p>Objetivo: Fortalecer conductas gestionadas en base a respuestas positivas.</p>
<p>Sesiones para mejorar la empatía.</p>	<p>Taller 9 “Me pongo en tu lugar”</p>	<p>Objetivo: Entrenar la visión interpersonal de los trabajadores de la institución.</p>
	<p>Taller 10 “Apoyo a quien lo necesita”</p>	<p>Objetivo: fortalecer las cualidades para poder responder ante las necesidades de los compañeros.</p>

Evaluación

7. Presupuesto

Item	Recursos	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Total (S/.)
1	Asesoría legal para el marco normativo.	1	400	400.00
2	Permisos y autorización para ejecución del plan.	1	100	100.00
3	Personal para dictar talleres.	3	1200	3600.00
4	Materiales para ejecución de sesiones	80	20	1600.00
5	Herramientas para evaluación.	7	200	1400.00
6	Personal para la evaluación del impacto de la propuesta.	2	700	1400.00
7	Certificación para el personal.	80	50	400.00
TOTAL				8500.00

Anexo 7. Validación de la propuesta.

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO
FICHA DE JUICIO DE EXPERTO
PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE HABILIDADES SOCIALES PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UGEL FERREÑAFE.

Estimado Señor.

Mg

Mario Alexander Casanova Gil

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en trabajadores administrativos de UGEL Ferreñafe cuyo autor es el Br. Bautista Merino Julio César. En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta).

Datos del Experto:

Nombre: Mario Alexander Casanova Gil

DNI. 46247804

Profesión: Psicólogo

Último Grado obtenido: Maestro en Psicología Educativa

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. <small>(Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)</small>	Medianamente adecuada. <small>(Se debe mejorar)</small>	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			x
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			x
03	Pertinencia del marco legal considerado.			x
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			x
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			x

06	Detalle de las actividades de acción para la implementación de la propuesta.			x
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			x

Marcar con un aspa según su apreciación
Observaciones:

APRECIACION GENERAL DE A PROPUESTA DE MODELO

Luego de realizada la revisión del documento intitulado Propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, presentado por el Br Bautista Merino Julio César, se otorga la siguiente calificación.

CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		x

Marcar con un aspa


Dr. BAUTISTA MERINO JULIO CÉSAR
PSICÓLOGO
C.P.S.P. 22040
 FIRMA.

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
 ESCUELA DE POSGRADO
 FICHA DE JUICIO DE EXPERTO
 PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE HABILIDADES SOCIALES PARA
 MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES
 ADMINISTRATIVOS DE LA UGEL FERREÑAFA.**

Estimado Señor,
 Dra
 Maria Elena Cotrina Cabrera

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en trabajadores administrativos de UGEL Ferreñafe cuyo autor es el Br. Bautista Merino Julio César. En tal sentido recurro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta).

Datos del Experto:

Nombre: Maria Elena Cotrina Cabrera

Profesión: Profesora

Último Grado obtenido: Doctora en Educación

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			x
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			x
03	Pertinencia del marco legal considerado.			x
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			x
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			x
	Detalle de las actividades de acción para la implementación de la propuesta.			x

06				
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			x

Marcar con un aspa según su apreciación
Observaciones:

APRECIACION GENERAL DE A PROPUESTA DE MODELO

Luego de realizada la revisión del documento intitulado Propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, presentado por el Br Bautista Merino Julio César, se otorga la siguiente calificación.

CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		x

Marcar con un aspa

GOBIERNO REGIONAL DE TAMBAYESE
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - FERREÑAFE
[Firma]
Dra. Mariana Córdova Cabrera
JEFA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

FIRMA.

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO
FICHA DE JUICIO DE EXPERTO
PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE HABILIDADES SOCIALES PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UGEL FERREÑAFE.

Estimado Señor.

Mg

Angel Mauricio Vidaurre Castillo

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en trabajadores administrativos de UGEL Ferreñafe cuyo autor es el Br. Bautista Merino Julio César. En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta).

Datos del Experto:

Nombre: Angel Mauricio Vidaurre Castillo

DNI.

Profesión: Psicólogo

Último Grado obtenido: Maestro en Psicología Educativa

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			x
02	Marco teórico y antecedentes que sustentan la propuesta general.			x
03	Pertinencia del marco legal considerado.			x
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			x
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			x

06	Detalle de las actividades de acción para la implementación de la propuesta.			x
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			x

Marcar con un aspa según su apreciación

Observaciones:

APRECIACION GENERAL DE A PROPUESTA DE MODELO

Luego de realizada la revisión del documento intitulado Propuesta de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, presentado por el Br Bautista Merino Julio César, se otorga la siguiente calificación.

CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		x

Marcar con un aspa

Handwritten signature: *Julio César Bautista Merino*
 Official stamp: **Dr. Julio César Bautista Merino**
PSICOLOGO
C.P.S. 70632

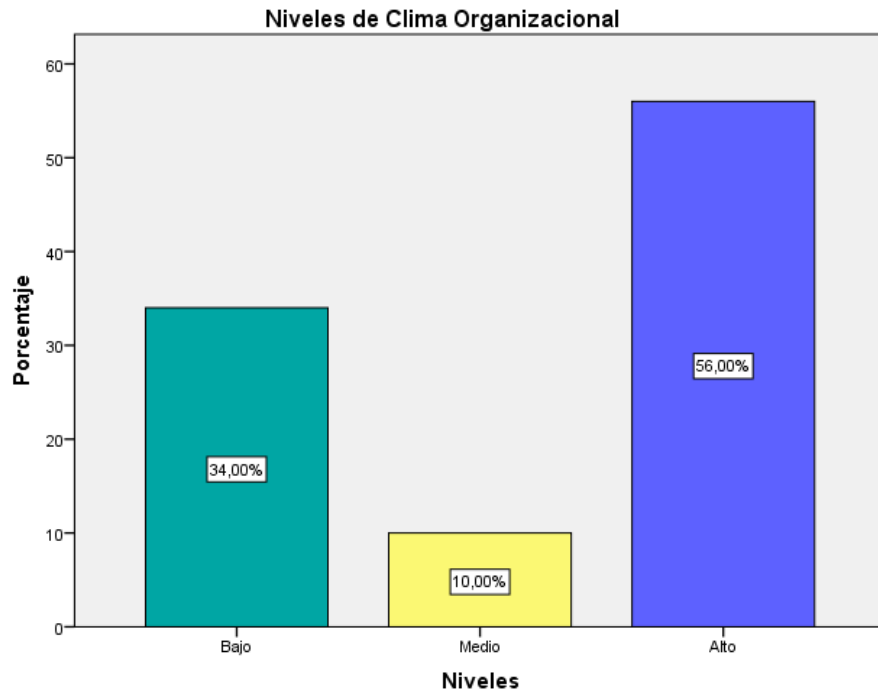
FIRMA.

Anexo 8. Matriz de consistencia.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES
¿Cuáles son las características que deberá tener la propuesta de habilidades sociales para la mejora del clima organizacional en la UGEL Ferreñafe, 2021?	Proponer un plan de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en la UGEL Ferreñafe, 2021	El plan de habilidades sociales mejora el clima organizacional en la UGEL Ferreñafe, 2021	Variable 1 Propuesta de habilidades sociales.	Marco normativo
	OE1			Modelo de las habilidades sociales
	Diagnoticar los niveles de clima organizacional en la UGEL Ferreñafe, 2021.		OE2	Confianza
	Diseñar el plan de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en la UGEL Ferreñafe, 2021.			Apoyo
OE3	Validar por expertos la propuesta de plan de habilidades sociales para mejorar el clima organizacional en la UGEL Ferreñafe, 2021.	Variable 2 Clima Organizacional.	Comunicación	
				Presión
				Reconocimiento

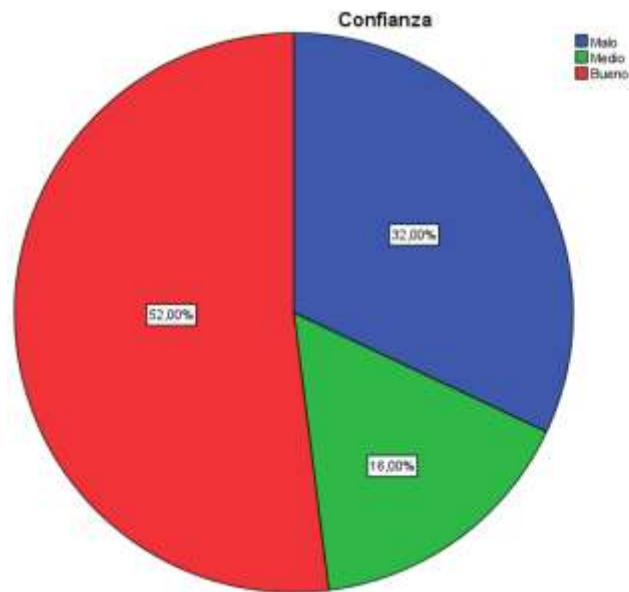
Anexo 9. Figuras de resultados

Figura 3. Niveles de clima organizacional en trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.



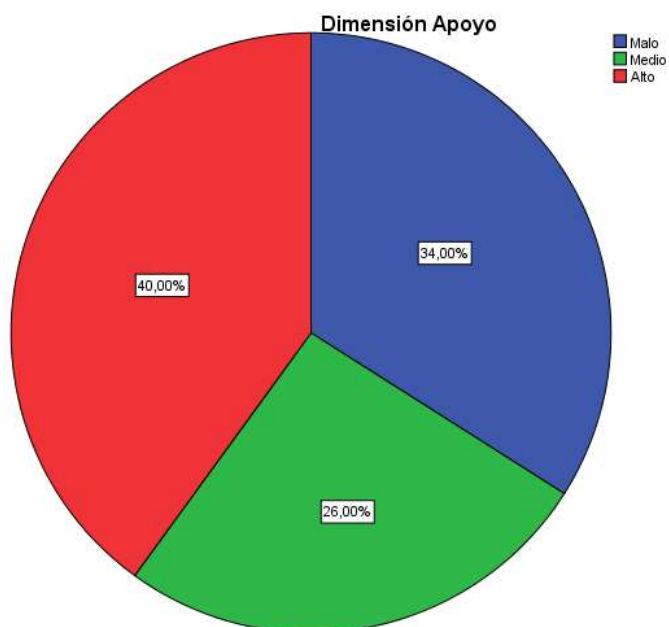
Fuente: Tabla 1.

Figura 4. Niveles de la dimensión confianza del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.



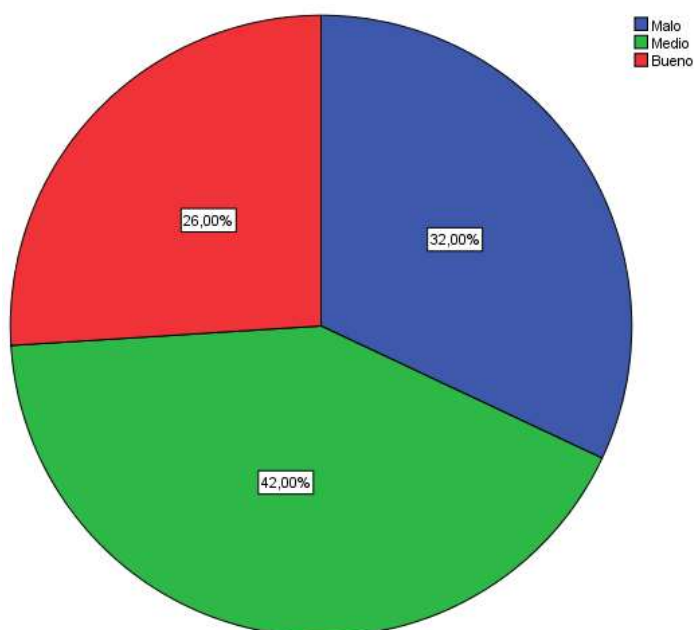
Fuente: Tabla 2

Figura 5. Niveles de la dimensión apoyo del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.



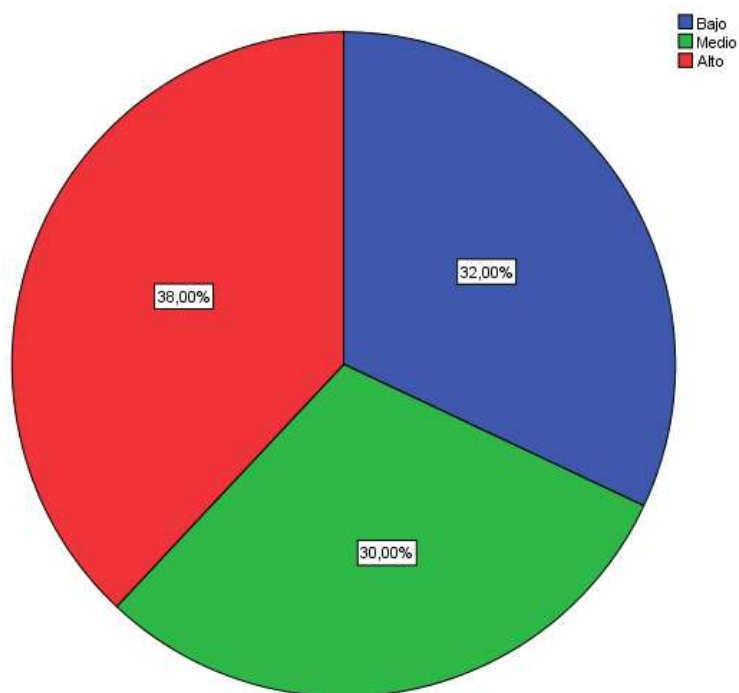
Fuente: Tabla 3.

Figura 6. Niveles de la dimensión Comunicación del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.



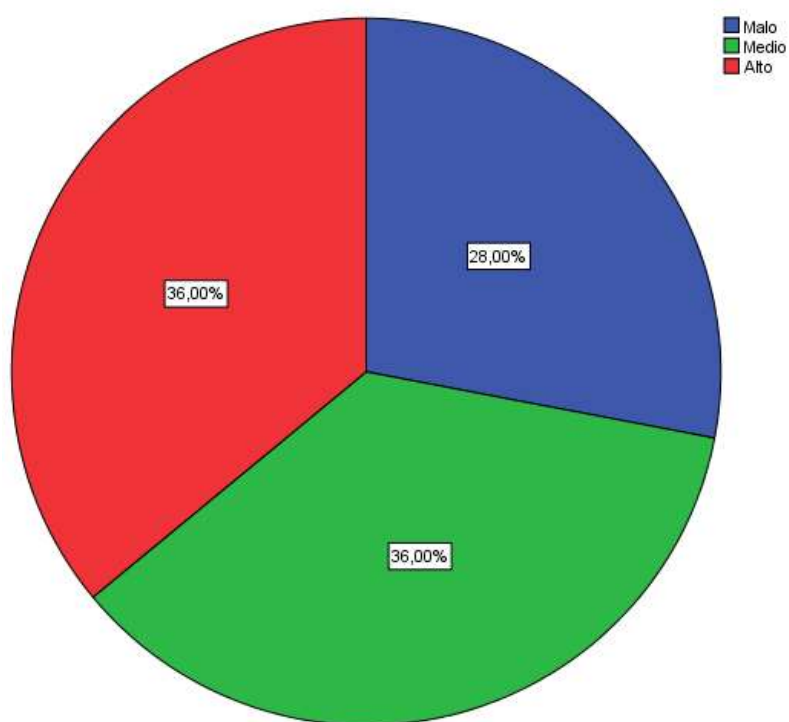
Fuente: Tabla 4

Figura 7. Niveles de la dimensión presión del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.



Fuente: Tabla 5

Figura 8. Niveles de la dimensión reconocimiento del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la UGEL Ferreñafe, 2021.



Fuente: Tabla 6.