



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR DE
EDUCACIÓN PÚBLICO “GREGORIA SANTOS” DE LA CIUDAD DE
SICUANI - 2018”**

PRESENTADO POR:

Br. SUTTI MAMANI, Jaime

**Para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración**

ASESORA: Mgt. Shirley Villafuerte Salazar.

CUSCO – PERU

2018



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO:**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables De La Universidad Andina Del Cusco, pongo a vuestra distinguida consideración el trabajo de investigación para el desarrollo de la tesis titulado:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN
PÚBLICA GREGORIA SANTOS, DE LA CIUDAD DE SICUANI – 2018”**

Con el objeto de optar al título profesional de Licenciados en Administración.

El trabajo de tesis es muy importante e imprescindible, cualquier sugerencia u observación, será beneficioso para incrementar mis conocimientos profesionales.

Atentamente,

Br. Jaime Sutti Mamani



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy gracias al creador del universo y de todo cuanto existe, por ser mi guía, por darme una fortaleza en los momentos más difíciles y así lograr mis objetivos.

En segundo lugar, doy gracias a mis padres quienes, con su apoyo incondicional, consiguieron formarme profesionalmente en esta casa de estudios universitarios.

Así mismo quiero agradecer a la Mgt. Shirley Villafuerte Salazar, por su apoyo y sus orientaciones para que este trabajo de investigación sea posible.

Así mismo doy gracias el apoyo de mis dictaminantes Mgt. Edison y Mgt. José Luis, que supieron comprenderme y guiarme para que sea posibles la realización del presente trabajo de investigación.

De igual forma quiero agradecer a mis familiares y amigos por estar pendientes de mi superación académica.

Jaime Sutti Mamani



DEDICATORIA

A mis queridos padres Gabina y Marcelino, por el apoyo incondicional y permanente que me brindaron durante mi formación profesional, porque han sabido inculcarme buenos valores, costumbres y hábitos, los cuales me ayudaron a lograr mis objetivos.

A mis hermanos Efraín, Elías, Segundina, Olga y Luciano quienes me brindaron su apoyo para culminar mis estudios superiores y hacer realidad mis sueños.

A mis familiares que se encuentran lejos, que por más lejos que estén, siempre me ayudaron a tomar las decisiones correctas.

Jaime Sutti Mamani



ÍNDICE

CARATULAi

PRESENTACIÓNii

AGRADECIMIENTO iii

DEDICATORIA.....iv

ÍNDICE..... v

ÍNDICE DE TABLASix

INDICE DE FIGURAS x

ABSTRACTxii

CAPÍTULO I 1

INTRODUCCIÓN..... 1

1.1. Planteamiento del problema 1

1.2. Formulación del problema.....4

1.2.1. Problema general.....4

1.2.2. Problemas específicos4

1.3. Objetivos de la investigación5

1.3.1 Objetivo general5

1.3.2 Objetivos específicos5

1.4 Justificación de la investigación.....5

1.4.1 Relevancia social.....5

1.4.2 Implicancias prácticas6

1.4.3 Valor teórico.....6

1.4.4 Utilidad metodológica6

1.4.5 Viabilidad o factibilidad.....6

1.5 Delimitación de la investigación7

1.5.1 Delimitación temporal.....7

1.5.2 Delimitación espacial7



1.5.3 Delimitación conceptual..... 7

CAPÍTULO II.....8

MARCO TEÓRICO.....8

2.1. Antecedentes de la investigación 8

2.1.1. Antecedentes internacionales 8

2.1.2. Antecedentes nacionales 10

2.1.3. Antecedentes locales 11

2.2. Bases legales..... 14

2.2.1. Marco legal de los institutos superiores 14

2.3. Bases teóricas. 15

2.3.1. Clima organizacional 15

2.3.1.1. Origen del clima organizacional..... 15

2.3.1.2. Definición de clima organizacional..... 16

2.3.1.3. Medición del clima organizacional..... 17

2.3.1.4. Importancia del clima organizacional..... 18

2.3.1.5. Características del clima organizacional. 19

2.3.1.6. Tipos de clima organizacional..... 19

2.3.1.7. Elementos del clima organizacional 21

2.3.1.8. Líneas de pensamiento..... 23

2.3.1.9. Modelos de clima organizacional. 24

2.3.1.10. Dimensiones de clima organizacional 26

A. Estructura..... 27

a. Reglas 27

b. Políticas. 27

B. Responsabilidad individual..... 28

C. Remuneración..... 30

D. Riesgo y toma de decisiones..... 31

E. Apoyo 32

F. Tolerancia al conflicto..... 33



2.4. Marco conceptual34

2.4.1. Cultura:.....34

2.4.2. Liderazgo:34

2.4.3. Motivación:34

2.4.4. Valores culturales:.....35

2.4.5. Relaciones interpersonales35

2.4.6. Respeto35

2.4.7. Satisfacción del cliente.....35

2.5. Variable de estudio36

2.6. Conceptualización de la variable.....36

2.6.1. Clima organizacional36

2.7. Operacionalización de las variables37

2.8. Marco institucional institución38

2.8.1. Generalidades38

2.8.2. Misión y visión del ISEP Gregoria Santos.....39

2.8.3. Estructura organizacional40

CAPÍTULO III41

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN41

3.1 Tipo de investigación41

3.2 Enfoque de investigación41

3.1. Diseño de la investigación.....41

3.2. Alcance de la investigación42

3.3. Población y muestra de la investigación42

3.3.1. Población.....42

3.3.2. Muestra.....42

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos43

3.4.1. Técnicas.....43



3.4.2. Instrumentos43

3.5. Procesamiento de datos43

CAPÍTULO IV.....44

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN44

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento.....44

4.1.1. Presentación del instrumento44

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado45

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable clima organizacional46

4.2.1. Estructura46

4.2.2. Responsabilidad individual50

4.2.3. Remuneración.56

4.2.4. Riesgo y toma de decisiones.61

4.2.5. Apoyo65

4.2.6. Tolerancia al conflicto.....70

4.2.7. Resultados de la variable clima organizacional74

4.2.8. Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima organizacional.76

CONCLUSIONES.....78

RECOMENDACIONES81

BIBLIOGRAFÍA84

ANEXOS87

Anexo 01: Matriz de consistencia de la investigación91

Anexo 02: Matriz del instrumento.....93

Anexo 03: Matriz de instrumento para la recolección de datos96

Anexo 04: Encuestas97

Anexo 05: Resultados de la encuesta99



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: *Conceptualización de la variable*.....36

Tabla 2: *Operacionalización de las variables*37

Tabla 3: *Distribución de los ítems del cuestionario*44

Tabla 4: *Descripción de la baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable*..... 45

Tabla 5: *Estadísticas de fiabilidad*.....47

Tabla 6: *Estructura*.....49

Tabla 7: *Indicadores de la dimensión de estructura*48

Tabla 8: *Comparación promedio de los indicadores de la dimensión de estructura*.....49

Tabla 9: *Responsabilidad individual*51

Tabla 10: *Indicadores de la dimensión responsabilidad individual*52

Tabla 11: *Comparación promedio de los indicadores de la dimensión responsabilidad individual*.....55

Tabla 12: *Remuneración*.....59

Tabla 13: *Indicadores de la dimensión remuneración*58

Tabla 14: *Comparación promedio de los indicadores de la dimensión, remuneración*..... 60

Tabla 15: *Riesgo y toma de decisiones*61

Tabla 16: *Indicadores de la dimensión riesgo y toma de decisiones*63

Tabla 17: *Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. riesgo y toma de decisiones*64

Tabla 18: *Apoyo*.....68

Tabla 19: *Indicadores de la dimensión de apoyo*67

Tabla 20: *Comparación promedio de los indicadores de la dimensión apoyo*69

Tabla 21: *Tolerancia al conflicto*70

Tabla 22: *Indicadores de la dimensión de tolerancia al conflicto*71

Tabla 23: *Comparación promedio de los indicadores de la dimensión tolerancia al conflicto*.
.....73

Tabla 24: *Clima organizacional*.....74

Tabla 25: *Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima organizacional*.
.....76



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura47

Figura 2: Indicadores de la dimensión estructura.....48

Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión de estructura.50

Figura 4: Responsabilidad Individual.....51

Figura 5: Indicadores de la dimensión Responsabilidad Individual.....53

Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Responsabilidad Individual.....55

Figura 7: Remuneración57

Figura 8: Indicadores de la dimensión. Remuneración.58

Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Remuneración.60

Figura10: Riesgo y toma de decisiones62

Figura 11: Indicadores de la dimensión Riesgo y Toma de Decisiones.....63

Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Riesgo y Toma de Decisiones.....65

Figura 13: Apoyo.....66

Figura14: Indicadores de la dimensión. Apoyo.....67

Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Apoyo.....69

Figura 16: Tolerancia al conflicto70

Figura 17: Indicadores de la dimensión Tolerancia al Conflicto.....72

Figura 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Tolerancia al conflicto.....73

Figura 19: Clima Organizacional.75

Figura 20: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional.76



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó a los colaboradores de Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del distrito de Sicuani - Canchis – Cusco, dedicada a la formación pedagógica y tecnológica. Es un estudio que tiene como finalidad describir el Clima Organizacional dentro de la institución, para lo cual el tipo de investigación que se realizó es básico, con un diseño no experimental tomando como población y muestra el total de colaboradores que son 30, para lo cual se utilizó la técnica de la encuesta cuyos resultados se obtuvieron mediante el uso de software estadístico SPSS y Excel. Los resultados de la investigación concluyeron que el Clima Organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del distrito de Sicuani - Canchis – Cusco, obtuvo un promedio de 2.53, calificándolo como ni adecuado ni inadecuado, la variable fue analizada y medida a través de las siguientes dimensiones: Estructura obtuvo un promedio de 2.13 calificándola como inadecuada, la dimensión responsabilidad individual obtuvo un promedio de 2.47, calificando como ni adecuado ni inadecuado, la dimensión remuneración obtuvo un promedio de 2.63 calificando como ni adecuado ni inadecuado, la dimensión riesgo y toma de decisiones 2.83 calificándolo como ni adecuado ni inadecuado, la dimensión apoyo un promedio de refleja un promedio de 2.32, calificándolo como inadecuado, la dimensión tolerancia al conflicto obtuvo un promedio de 2.80, calificando como ni adecuado ni inadecuado, dichos resultados nos ayudan a describir el clima organizacional en el Instituto.

Palabra clave:

- ✓ Clima organizacional



ABSTRACT

The present research work was carried out with the collaborators of the Higher Institute of Public Education Gregoria Santos, in the district of Sicuani - Canchis - Cusco, dedicated to pedagogical and technological training. It is a study that aims to describe the organizational climate within the institution, for which the type of research that was carried out is basic, with a non-experimental design taking as a population and shows the total of collaborators that are 30, for which the survey technique was used, the results of which were obtained through the use of statistical software SPSS and Excel. The results of the investigation concluded that the Organizational Climate at the Higher Institute of Public Education Gregoria Santos, of the district of Sicuani - Canchis - Cusco, obtained an average of 2.53, qualifying it as neither adequate nor inadequate, the variable was analyzed and measured through From the following dimensions: Structure obtained an average of 2.13 qualifying it as inadequate, the individual responsibility dimension obtained an average of 2.47, qualifying as neither adequate nor inadequate, the remuneration dimension obtained an average of 2.63 qualifying as neither adequate nor adequate, the risk dimension and 2.83 decision making, qualifying it as neither adequate nor inadequate, the average support dimension reflects an average of 2.32, qualifying it as inadequate, the conflict tolerance dimension obtained an average of 2.80, qualifying as neither adequate nor inadequate, such results help us to describe the organizational climate in the Institutor.

Keyword:

- Organizational climate



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad la dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en constante cambio exigen el establecimiento de planes y estrategias que permitan mejorar adecuadamente el clima organizacional dentro de las organizaciones, es por ello que surge la necesidad de dar más importancia al clima organizacional ya que es uno de los soportes más importantes para las organizaciones que buscan ser más competitivas. Un clima organizacional adecuado ofrece dar soluciones a los conflictos internos y externos de las organizaciones; en diferentes aspectos como en la cooperación, la toma de decisiones, manejo de conflictos y en el logro de los objetivos.

En el contexto nacional (Mónica & Murillo Vargas, 2013) una menor cantidad de empresas públicas logra establecer un clima organizacional apropiado, así mismo el clima organizacional no es considerado primordial ni tan relevante dentro de las instituciones públicas y esto ha ocasionado una desaceleración en el desarrollo organizacional, el cual tiene una repercusión en el cumplimiento de las metas y de los objetivos establecidos, es por ello la necesidad de poner más énfasis en la adecuación de un buen clima organizacional dentro de las instituciones públicas y privadas a nivel nacional.

En el contexto regional se observa que las instituciones públicas se encuentran en proceso de implementación de políticas y normas que conlleven a una adecuación de un buen clima organizacional en las instituciones públicas. Las cuales están enfocadas en un conjunto de actividades laborales y en las facilidades que les otorga el estado a todos los colaboradores para que así puedan desempeñar toda su función de manera óptima y esto conlleve a una mejoría del clima organizacional dentro de las instituciones, las cuales deberán ser duraderas a lo largo del tiempo y que tengan una repercusión el comportamiento de las personas que laboran dentro de las instituciones públicas.



En el ámbito local se observa que la cultura organizacional va tomando relevancia e importancia dentro de las instituciones de formación profesional en la ciudad del Cusco ya que cada institución posee su propia estructura, políticas y normas que rigen su clima organizacional, pero sin embargo aún no todas las instituciones comprenden la importancia de tener un clima organizacional adecuado.

Es por ello la importancia de definir el clima organizacional. Según (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011) el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad, de igual forma el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo y de dirección entre otras.

El Instituto Superior de Educación Público Gregoria Santos es una de las instituciones más reconocidas de la ciudad de Sicuani, fundada bajo sus principios de ética, equidad y la inclusión, opera en la provincia de Canchis, durante mucho tiempo estuvo liderando el mercado de la educación en formación docente en la ciudad de Sicuani, sin embargo dentro de la institución se pudo observar la existencia de un ambiente hostil, carencia de valores éticos en los colaboradores, maltrato a los colaboradores contratados y la existencia de un autoritarismo. El cual nos indica la necesidad de adecuar un clima organizacional óptimo dentro de la institución de formación profesional.

En cuanto a la estructura dentro de la institución, a pesar de contar con reglas y políticas establecidas, se observa en la institución que dichas reglas y políticas no son cumplidas en su totalidad por los colaboradores de la institución. En cuanto a la responsabilidad individual que implica la autonomía en la realización de algunas actividades encomendadas dentro la institución y en el desarrollo académico, se observa que algunas decisiones y la mayor parte de las actividades depende de los



directivos; de igual manera se pudo observar que dentro de la institución no existe una autonomía de los colaboradores en la realización de sus actividades laborales.

Con respecto a las remuneraciones y compensaciones que perciben los colaboradores nombrados y contratados, éstas no son las adecuadas y no están acordes a las actividades que realizan ni a las responsabilidades que asumen los colaboradores dentro y fuera de la institución, cabe señalar que los docentes nombrados realizan pocas actividades académicas y asumen menor responsabilidad a diferencia de los docentes contratados que asumen mayores responsabilidades y realizan más actividades académicas y cuya remuneración es treinta por ciento menos que la remuneración de los docentes nombrados lo cual conlleva a una desconformidad y malestar de los colaboradores contratados y esto repercute en su desempeño laboral.

Con respecto al riesgo y toma de decisiones dentro de la institución se pudo apreciar que las decisiones son tomadas solo por los directivos; en algunas ocasiones se realizan reuniones en la cual hacen participe a todos los colaboradores, pero las opiniones y sugerencias de los colaboradores contratados no son tomados en cuenta para la toma de decisiones. Por otra parte, el riesgo está presente en la mayoría de las actividades que realizan los colaboradores, las cuales pueden tener una mayor o menor repercusión en el logro de los objetivos.

De la misma manera se pudo observar que el apoyo dentro de la institución no se da de forma adecuada ya que algunos de los colaboradores no se identifican con la institución y hacen caso omiso a algunas actividades programadas por la institución, en su mayoría a los colaboradores nombrados no les interesa ser partícipes de éstas actividades programadas por la institución y este comportamiento es asimilado por algunos de los colaboradores contratados al ver esta situación, así mismo se observó que no existe un espíritu de cooperación y reciprocidad dentro de la institución debido a estos comportamientos.

Con respecto a la tolerancia al conflicto, se pudo observar dentro de la institución poca tolerancia ante algunas situaciones de urgencia de parte de los colaboradores, de la misma forma los conflictos que se presenta dentro de la institución no son



solucionados de manera oportuna ni adecuada y esto conlleva a una problemática de mayor magnitud las cuales se vuelven difíciles de controlar.

De continuar esta situación, la imagen y la marcha institucional se verán afectadas con severas consecuencias, como la deserción de los estudiantes y la renuncia de algunos colaboradores contratados, por lo que es necesario analizar la situación actual de la institución y buscar alternativas de solución que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la institución.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el clima organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?

1.2.2. Problemas específicos

P.E.1 ¿Cómo es la estructura del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?

P.E.2 ¿Cómo es la responsabilidad individual en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?

P.E.3 ¿Cómo es la remuneración en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?

P.E.4 ¿Cómo es el riesgo y la toma de decisiones en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?

P.E.5 ¿Cómo es el apoyo en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?

P.E.6 ¿Cómo es la tolerancia al conflicto en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?



1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Describir el clima organizacional del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani.

1.3.2 Objetivos específicos

O.E.1 Describir la estructura del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018.

O.E.2 Describir la responsabilidad individual en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018.

O.E.3 Describir la remuneración en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018.

O.E.4 Describir el riesgo y la toma de decisiones en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018

O.E.5 Describir el apoyo dentro del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018.

O.E.6 Describir la tolerancia al conflicto en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Relevancia social

El presente trabajo de investigación beneficiara al Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, para tal efecto podrá dar a conocer la aplicación del clima organizacional dentro de la institución, también será de mucha importancia para los actuales y futuros trabajadores de la institución



los cuales tendrán una fuente de investigación en el que se basen para mejorar el nivel de la calidad educativa.

1.4.2 Implicancias prácticas

El presente trabajo de investigación ayudara a mejorar el clima organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos. Dicha Investigación se pondrá a la disposición de los directivos de la institución.

1.4.3 Valor teórico

Con la presente investigación se fortalecerá la teoría del clima organizacional, brindando información ordenada y sistemática para la toma de decisiones adecuadas. También nuestra investigación será de gran ayuda para las futuras investigaciones en temas de clima organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Publico Gregoria Santos del distrito de Sicuani, provincia de Canchis.

1.4.4 Utilidad metodológica

La metodología que se va usar para el presente trabajo de investigación será sustentada a través de diversos procesos y para la recolección de datos y el estudio adecuado de la presente investigación será sustentada a través de diversos procesos de igual forma la recolección de datos sobre el estudio correcto del clima organizacional se realizaran en el Instituto Superior Pedagógico Publico Gregoria Santos. - 2018.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad

La presente investigación es viable debido a que se cuenta con las facilidades de acceso a la información, los recursos económicos son suficientes para su ejecución y los medios tecnológicos para su realización.



1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación temporal

La presente investigación se realizará con la información del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani del año 2018.

1.5.2 Delimitación espacial

El presente trabajo se desarrollará en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani.

1.5.3 Delimitación conceptual

En el presente trabajo de investigación se aplicarán teorías y conceptos sobre el clima organizacional contemplados en libros, artículos científicos y páginas web, donde se desarrollaron las bases teóricas y el marco conceptual.

Los conceptos básicos tratados en esta investigación están relacionados con el clima organizacional.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Después de la indagación que se realizó sobre temas relacionados con el proyecto de investigación se encontró algunos trabajos de los cuales destaco el aspecto metodológico para que pueda ser considerado como antecedentes de la investigación.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Antecedente 1

Título: El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad publica en Tamualipas.

Autor: Diana Guadalupe Garza Puente

Año: 2010

Lugar: México

Conclusiones

EL clima organizacional es un tema de gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano; el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trabajo que un jefe pueda tener con sus subordinados, la relación entre personal de la empresa son un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, es decir, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización al que pertenecen y que impacta directamente en el desempeño de la organización.



Antecedente 2

Título: Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud.

Autores:

- Dr. José Marcos Santa Eulalia Mainegra,
- Dra. Betty Alicia Sampedro Díaz

Año: 2012

Lugar: Policlínico Docente Isidro de Armas. La Habana, Cuba

Conclusiones

- A.** Cuando la organización aprende, enseña y educa, continuamente se transforma a sí misma, en definitiva, porque desarrolla la capacidad de los diferentes miembros de la organización en el proceso colectivo, de integrarse a las funciones formativas de manera activa y dinámica, se convierte en una organización inteligente. Al mismo tiempo, la calidad de la asistencia y la realización de investigación educacional en los propios servicios de salud se ven favorablemente influidas, se integran y transforman en un nivel cualitativamente superior, la atención en salud y la docencia.
- B.** El conocimiento del clima organizacional en las diferentes instituciones de la Atención Primaria de Salud proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.
- C.** La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento de profesionales, técnicos, entre otros que laboran en dichas instituciones.



2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente 1

Título: Cultura y el clima organizacional como factores relevantes en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Chavín S.A en la Ciudad de Trujillo

Autor: Diana Mercedes Choton Calvo

Año: 2008

Lugar: Universidad Nacional de Trujillo

Conclusiones

- A. La empresa ha descuidado el surgimiento adecuado de su cultura, originando debilidades, como la poca cohesión entre sus miembros, reflejándose en un 71% de ellos la falta de conocimiento incipiente de la misión y visión, la falta de identificación y compromiso con la empresa (66%).
- B. Las creencias son negativas, el 71% de los empleados opinan que para la empresa su personal no es lo más importante, las comunicaciones son informales y no son del todo efectivas, el 48% de los trabajadores opinan que no existen los canales de comunicación adecuadas para que los colaboradores puedan presentar sugerencias y el 67% de los trabajadores manifestó recibir la información de compañeros.
- C. El ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo y desfavorable, la actividad laboral gira en torno al individuo no al grupo, el 73% opino que no cooperan o cooperan poco, existe desinterés y poca confianza entre el subordinado y su jefe, el 55% manifestaron que nunca o casi nunca se habla sobre el desarrollo profesional y solo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho, solo 36% opina que su jefe casi siempre reconoce su trabajo, lo cual no contribuye al buen desempeño de los colaboradores ni de la empresa.



- D.** Se evidencia un clima tenso y poco dinámico, el 52% opinan que el clima no le ayuda para un buen desempeño y el 43% de los trabajadores manifiestan su deseo de cambiar de empresa; debido a que a la gerencia le interesa la productividad sea cual sea las consecuencias en el ánimo de los trabajadores, por ello se concluye que el tipo de clima al que se inclina en la empresa es el autoritarismo- explotador: porque la dirección no posee confianza en sus empleados y las decisiones son tomadas únicamente por la gerencia, es decir, que son ellos los que de forma exclusiva, determinan cuales son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas.
- E.** Los procesos de evaluación de desempeño se hacen con poca periodicidad por lo general al término del contrato, el 67% manifiestan que no se les brinda información sobre su desempeño y se basan únicamente al cumplimiento de metas por productividad.
- F.** Se confirmó el problema científico planteado: tanto la cultura como el clima organizacional actuales tienen una incidencia negativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín S.A de la Ciudad de Trujillo, reflejándose en las actitudes conformistas, temor a represalias, ansiedad, frustración, entre otras, que alteran el clima organizacional y desaniman el compromiso con la empresa de los trabajadores y con las metas y propósitos de la organización.

2.1.3. Antecedentes locales

Antecedente 1

Título: Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Dirección Regional de Agricultura Sede Cusco

Autor: Tapia Peña, Jesús

Año: 2017

Lugar: Universidad Cesar Vallejo, Cusco – Perú.



Conclusiones

- A.** Con un nivel de confianza del $95\% = 0.95$, y al nivel de significancia del $\alpha: 5\% = 0.05$, se confirma que, si existe correlación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, según el estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Correlación de Spearman, cuyo coeficiente de correlación alcanza el valor de $0,781$, valor que muestra una asociación alta y directa entre dichas variables.
- B.** Respecto a la variable Clima Organizacional, se concluye que el $26,8\%$ de los encuestados consideran que esta es desfavorable, mientras que el $42,9\%$ considera que es poco favorable, el $25,0\%$ que es favorable y el restante $5,4\%$ que es muy favorable. Resultados que muestran desajustes en cuanto al clima organizacional, percibidos por un porcentaje que supera el 50% de los trabajadores y que es generado por la carencia de habilidades para negociar conflictos que se asocian por lo general a la interpretación errónea de la normatividad laboral, así como por una comunicación organización deficiente al interior de la Dirección Regional de Agricultura Cusco.
- C.** Respecto a la variable Desempeño Laboral se concluye que el $21,4\%$ de los encuestados consideran que esta es deficiente, mientras que el $53,6\%$ considera que es regular, el $19,6\%$ que es bueno y el restante $5,4\%$ que es muy bueno. Lo que pone en evidencia que los trabajadores perciben que la contribución que ellos hacen a la organización no es la más óptima o la que ellos deberían realizar, la cual se ve limitada porque no se encuentran las condiciones en la que los trabajadores pueden rendir de manera más eficiente explotando todas sus potencialidades.
- D.** Con un nivel de confianza del $95\% = 0.95$, y al nivel de significancia del $\alpha: 5\% = 0.05$, se confirma que si existe correlación entre las dimensiones de las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, según el estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Correlación de



Spearman, cuyos coeficientes de correlación alcanzan valores que los sitúan en el nivel de correlación moderada y alta siendo en todo los casos, dichas correlaciones, directas, lo cual muestra que cuanto mejor sea el clima organizacional mejor ha de ser el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Agricultura Cusco.

Antecedente 2

Título: Incidencia del proceso de transferencias del gobierno regional en el clima organizacional de instituciones públicas, caso: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR – Cusco.

Autor:

- Chavarría Muñiz, Pamela.
- Duran Paucar, Litzaida

Año: 2012

Lugar: Universidad San Antonio Abad del Cusco

Conclusiones

- A.** Para la hipótesis general. Base a la información de las fuentes primarias obtenidas por el método no probabilístico y con la aplicación de la escala valorativa de Likert, se determinó que el nivel de incidencia del proceso de transferencia del gobierno regional cusco en el clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de cusco. Es negativo, lo cual es inversamente proporcional a su mejoramiento.
- B.** No existe un área específica dentro de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de cusco, encargada del control de la documentación y actividades que se llevan a cabo durante las transferencias de gestión, se depende del órgano de control institucional del gobierno regional, lo que ocasiona que no se dé un adecuado manejo y control del mismo.



C. Para la hipótesis específica. Las relaciones laborales se ven afectadas por las rotaciones del personal nombrado y sobre por las nuevas contrataciones de personal, ya que el proceso de transferencia de gestión provoca malos entendidos y roces entre los trabajadores. La falta de un adecuado sistema de comunicación genera que los objetivos de cada área y de la misma institución sean postergados, ya que existen individualidades y no se fomenta el trabajo en equipo generando un clima laboral desmotivado. Para la hipótesis específica. La estabilidad laboral del personal contratado de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cusco se ve afectada durante periodos de transferencia de gestión, porque se ve influenciada principalmente por factores políticos, generando despidos masivos sin considerar capacidades y habilidades que el personal contratado pudo haber desarrollado y adquirido durante el tiempo de su contratación. El personal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cusco que se encuentra dentro del sector público no cuenta con un régimen de carrera administrativa adecuado, además de la falta de garantías de permanencia para el personal contratado bajo la modalidad cas los cual genera incomodidad en los trabajadores dando como resultado un mal clima laboral.

2.2. Bases legales

2.2.1. Marco legal de los institutos superiores

- Constitución Política del Perú
- Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Ley N°29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior.
- Decreto Supremo N° 004-2010 –ED, Aprueba el Reglamento de la Ley N° 29394,
- Resolución Ministerial N°0023 – 2010 –ED, Aprueba el Plan de Adecuación de los Institutos y Escuelas de Educación Superior a la Ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior.



2.3. Bases teóricas.

2.3.1. Clima organizacional

2.3.1.1. Origen del clima organizacional

A lo largo de la historia de la Administración, el ser humano ha evolucionado de manera gradual, desde los grandes clásicos como Taylor y Fayol hasta la era de la Administración Moderna. Raúl, Manuel Arano Chávez, Jesús Escudero Macluf y Luis Alberto Delfín Beltrán (2016) comenta que en la escuela clásica de la Administración es hasta finales del siglo XIX en que aparecen dos grandes figuras pilares de esta época de la evolución de la Administración Científica: Frederick W. Taylor (1856-1915) en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol (1841-1925), los cuales, aunque contemporáneos realizaron cada uno diferentes aportaciones. Ejemplo de lo anterior son las siguientes aportaciones de Taylor como son:

- La necesidad de desarrollar la Administración como disciplina científica.
- Seleccionar científicamente al trabajador, de tal forma que el empleado sea responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado.
- Capacitar y desarrollar científicamente al trabajador
- Colaborar entre patrones y empleados Si bien es cierto que el enfoque de Taylor fue principalmente visto desde lo económico, en sus últimos años Taylor manifestó un gran interés sobre la dignidad del trabajador, aunque esta, fase de sus ideas y principios no fue tan conocida. La aportación que Henri Fayol realizó a la evolución del pensamiento administrativo se centró, no tanto en el individuo, sino en la organización entendida como una entidad productora de bienes y/o servicios (Ibídem, 1). A



diferencia de Taylor mencionan Terry y Franklin (1985:45) los esfuerzos de Fayol se referían a la “Administración Clásica”, el foco era la empresa como un todo, no solo un segmento de ella. Fue un pionero del concepto de considerar que la Administración estaba compuesta de funciones y su trabajo proporcionó un amplio marco de trabajo a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse a la Administración. Dentro de sus aportaciones están:

- Áreas funcionales
- Universalidad de la Administración
- Los 14 principios (unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo)

2.3.1.2. Definición de clima organizacional

Según (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011). El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas



actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. (Silva, 2006).

2.3.1.3. Medición del clima organizacional

Según (Esan, 2015). Para mantener motivados a sus colaboradores y asegurar su máximo rendimiento, las empresas deben preocuparse por generar un buen clima laboral.

El clima laboral es un fenómeno colectivo que se observa dentro de las organizaciones y que puede influir de forma determinante en el nivel de productividad de los colaboradores. Sin un buen clima laboral es muy difícil que una empresa logre que sus trabajadores se sientan motivados, comprometidos y satisfechos con sus labores.

Este concepto, que lleva ya algunos años instaurado dentro de la gestión organizacional, engloba los factores que intervienen en un espacio de trabajo y que influyen en la percepción de los individuos con respecto a su organización y las funciones que desempeñan. Al estudiar el clima laboral se busca conocer el nivel de satisfacción (o insatisfacción) de los colaboradores y detectar puntos para mejorar. Por lo general, se recurre a una medición en cuanto se observan irregularidades como una baja en la productividad o índices elevados de ausentismo.

Las encuestas son sin duda las herramientas más utilizadas para medir el clima laboral. Estas pueden ser muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción que sienten los trabajadores, la relación entre estos y la visión que tienen sobre la organización. Cabe señalar que no existe un proceso estandarizado para elaborarlas, pues cada encuesta debe incluir preguntas que se adecúen a la empresa estudiada. Actualmente, existen muchos servicios en Internet que permiten elaborar y enviar



estas encuestas de forma online. Adicionalmente, las empresas pueden recurrir a entrevistas personales que complementen los resultados obtenidos.

2.3.1.4. Importancia del clima organizacional

Según. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011). Es importante analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prevé los problemas que puedan surgir. De esta forma el administrador puede ejercer cierto control sobre la determinación del clima lo más eficazmente posible.

Según (Alberto, 2011). El clima organizacional es un filtro o fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones) y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Es el medio ambiente humano y físico, el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con el comportamiento de las personas, su manera de trabajar y relacionarse, su interacción con la empresa, el liderazgo del directivo, las máquinas que se utilizan y la propia actividad de los trabajadores. En cuanto a los atributos organizacionales vistos desde el enfoque perceptivo, el clima



laboral se define como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización o de sus departamentos y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

2.3.1.5. Características del clima organizacional.

Según (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011). El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección.

2.3.1.6. Tipos de clima organizacional

Según (Ramirez, 2016). Hace mención de cuatro tipos de clima organizacional.

- A. Clima de tipo autoritario, sistema I.-** Autoritarismo explotador en este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de



recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- B. Clima de tipo autoritario, sistema III.-** Autoritarismo paternalista. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- C. Clima de tipo participativo, sistema III.-** Consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.



D. Clima de tipo participativo, sistema IV.- Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (Ramirez, 2016).

2.3.1.7. Elementos del clima organizacional

Son los que están formados por aquellos supuestos tan repetidos y habituales que casi se creen que son la propia naturaleza de la organización. Estos son los comportamientos empresariales, las normas institucionales, la filosofía empresarial y el clima interno. (Aguirre Baztan, 2004).

A. Costumbres

La cultura es una práctica social con arraigo entre la mayor parte de los integrantes de una población. Para la sociología, las costumbres son componentes de la cultura que se transmiten de generación en generación el cual está relacionado con la adaptación del individuo al grupo social. (Gardey, 2014).

**B. Respeto**

El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar, aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros está equivocado, pero quien puede asegurarlo porque para nosotros somos los portadores de la verdad, hay que aprender a respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás. (Chiavenato I. , 2009).

C. Clima interno:

Son las formas en que se relacionan y conviven los integrantes de la organización, dado por su distribución física y la forma en que se relaciona con los clientes u otros terceros. (Aguirre Baztan, 2004).

D. Comunicación

La buena comunicación es muy importante para los administradores por dos razones: en primer lugar, la comunicación cumple las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican gran parte de su tiempo. (Ibañez Machicao, 2002).

E. Condiciones físicas de trabajo

Es la condición de trabajo, por lo tanto, está vinculado al estado el entorno laboral. Esto hace referencia a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. (Chiavenato I. , 2009).



2.3.1.8. Líneas de pensamiento

El vocablo “estructura organizacional” abarca los siguientes elementos: 1. La envergadura del control administrativo. 2. El tamaño de la organización (número de empleados). 3. El número de niveles Jerárquicos. 4. La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización. 5. La configuración jerárquica de puestos (organigrama). 6. El grado de centralización de la toma de decisiones. 7. La especialización de funciones y tareas. 8. El aspecto normativo. 9. La formalización de procedimientos organizacionales. 10. El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas. En lo que se refiere a la variable proceso organizacional, ésta se manifiesta sobre los siguientes elementos: 1. El liderazgo. 2. Los estilos y niveles de comunicación. 3. El ejercicio del control. 4. El modo de la resolución de conflictos. 5. El tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos. 6. El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. 13 los incentivos utilizados para motivar a los empleados. 7. El mecanismo de selección de los empleados. 8. El estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades. 9. Los mecanismos para socializar a los empleados. 10. El grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea. De esta forma, el vocablo “estructura” corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que “proceso” se relaciona con la gestión de recursos humanos. El estudio del clima necesita entonces, a la vez, del examen de sus componentes humanos y físicos. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011).



2.3.1.9. Modelos de clima organizacional.

A. Modelo de clima organizacional de Evan.

Como se puede ver en el modelo de Evan, tanto a nivel individual como a nivel departamental se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto. (Evans, 2001).

Según (Mcgregor, 2006). Considera las siguientes teorías para el estudio del clima organizacional.

B. Teoría sobre el clima laboral de McGregor

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría X

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitar así siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.



Teoría Y

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de las metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

En cuanto a la teoría X y Y planteada por McGregor los colaboradores que laboran dentro de la institución en su mayoría están inmersos con la teoría Y.

C. Modelo de intervención del clima organizacional

Según (Brunet, 2011) propone el modelo intervencionista. El siguiente modelo es de intervención del clima organizacional, este lleva como principal función el modificar o cambiar el clima laboral no adecuado que se logre detectar, tomando como punto de partida una serie de etapas y pautas que faciliten al psicólogo que aplica o bien al administrador al evaluar, ubicar y tratar de la mejor manera las dimensiones involucradas en la situación de la organización. Brunet menciona que modificar o cambiar el clima organizacional de una empresa no es tarea sencilla.

Ya se ha visto que el clima laboral es el resultado de la medición de varias áreas o dimensiones dentro de la



organización, por esto mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo. Debido a que el clima es percibido por cada uno de los individuos, las intervenciones en este nivel se vuelven frágiles en su manejo, para poder realizar de una manera más efectiva un clima laboral, es necesario hacer modificaciones en cuanto a la percepción de cada uno de los empleados implicados, tocando ya sea la percepción individual, el medio de trabajo o en casos extremos, ambas cosas. Brunet habla sobre las estrategias de acción que se emplean dentro del desarrollo organizacional, haciendo hincapié en que estas se basan en la intervención a nivel dirección o a nivel de empleados. El cambio será más efectivo, positivo y acertado en medida que se contemplen colectivamente todos los componentes humanos (en los diversos niveles jerárquicos) y físicos. Es inútil el intentar hacer modificaciones sobre la percepción del clima en los empleados si no se modifica a la vez la estructura física de alguna manera y/o el proceso organizacional del entorno. Debe existir cambio en todos los niveles jerárquicos dentro de la organización, cambios en cuanto a la manera de ver y de actuar.

2.3.1.10. Dimensiones de clima organizacional

Según (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011). Estas dimensiones las toman en consideración. A Litwin y Stringer dichas versiones han sido tomados por Brunet las cuales hace mención que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su propia personalidad y esta influye en el comportamiento del individuo y en su trabajo. Es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico, éste último puede



descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos, de contaminación. Éste se puede descomponer dentro de una organización en términos de estructuras, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección. Todos estos elementos se suman para formar un clima organizacional determinado dotado de sus propias características que representan la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas.

A. **Estructura**

La estructura cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011).

a. **Reglas**

Una regla ordena que se realice o no una acción específica y definida, con respecto a una situación. Una regla puede ser o no parte de un procedimiento. Por otra parte, restringen el área de decisiones en su aplicación, ya que indican lo que puede o no puede hacerse, y como debe hacerse, limitando las acciones a tareas específicas que los empleados no tienen más opciones que obedecerlas y seguirlas. Son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberán seguir en una empresa. (Lopez Ramos & R. Fernando, 2011)

b. **Políticas.**

Las políticas constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular,



apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función es acotar el campo de las estrategias, con la finalidad de encauzarlas en el alcance de la misión y del resto de los objetivos. (Santos, 2016).

B. Responsabilidad individual

Según (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011). La responsabilidad individual es un sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Según (Cupare, 2012) La responsabilidad individual es un valor indispensable que el individuo debe fortalecer para lograr el aprendizaje colaborativo, ya que implica tener un mayor compromiso, esfuerzo y dedicación de forma individual para lograr los objetivos grupales. El individuo tiene que manifestar su preocupación por hacer bien el trabajo y reconocer la importancia del trabajo en conjunto para lograr el bien común. Cada miembro del grupo debe asumir su tarea, compartirla con el grupo y recibir sus contribuciones.

a. Autonomía

La autonomía es un rasgo del proceso de toma de decisiones o formación de juicios normativos. Una decisión normativa establece que una norma es definitivamente válida. Y como aquélla resulta de la ponderación de argumentos normativos, un agente tiene autonomía si está en la posición de tomar una decisión normativa basada en la ponderación de argumentos normativos. Tal decisión se encuentra vinculada por



argumentos, pero no está determinada, en cuanto al resultado, por criterios ya dados. (Sieckmann, 2008)

b. Compromiso individual

Según (Castillo, 2017) En una organización cada persona es única y responsable de una manera particular a las políticas, los procedimientos, normas los programas, las órdenes y las tecnologías utilizadas en el ámbito organizacional, entre otras. De esta manera, existen personas amantes del trabajo rutinario, mientras que otras prefieren tareas retadoras, algunas gustan de una autonomía total y de la posibilidad de tomar decisiones, mientras que otras se muestran temerosas en cuanto tienen que tomar una decisión, hay quienes prefieren oportunidades de ascenso mientras las hay que anhelan aumentos de sueldo o salario.

c. Esfuerzo y dedicación

Según (Carbonell, 2015) Esfuerzo. Es el conjunto de acciones que llevas a cabo para lograr un fin. Y esas acciones son tanto mentales, emocionales, como físicas. Cuando empleamos mucho esfuerzo y no obtenemos lo que deseamos de forma parcial o total solemos decir que algo no merece la pena. En términos profesionales o empresariales también lo asociamos a la productividad. Si podemos hacer algo de forma rápida, sencilla y eficaz, decimos que somos altamente productivos.



C. Remuneración

La remuneración es la percepción de equidad en la remuneración, cuando el trabajo está bien hecho. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011).

Según (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Exito en las Organizaciones, 2017) La remuneración es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. En otras palabras, constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización. La compensación es el área de los Recursos Humanos “relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”.

a. Compensación

Según (Amoros, 2007) Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales, como los individuales que se deben alcanzar. Esta investigación tiene como objetivo principal aplicar la teoría a la práctica, caracterizando el proceso de Compensación de Personas para el puesto de Representante Financiero en el banco Interbank, en aspectos como la remuneración, los programas de incentivos y los beneficios y servicios, realizando para esto técnicas tales como la entrevista y encuesta, para luego analizar los datos, observar las diferencias entre lo



que se dice en la teoría y lo que se da en la realidad y así poder aportar una nueva información.

b. Equidad.

En tanto, “Equidad” remite desde la igualdad a la consideración de la especificidad, de la diferencia. Podríamos referirnos a la estima conjunta de semejanzas y alteridades incluidas en un género común. Incluye igualdad y diferencia. De allí que, referido a los grupos humanos, el concepto de equidad queda naturalmente implicado con el de justicia que connota igualdad y equilibrio. (Arrupe, 2005)

D. Riesgo y toma de decisiones

Riesgos y toma de decisiones: Percepción en el nivel de reto y riesgo como se presenta en una situación laboral. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011).

a. Nivel de riesgo

Las decisiones de riesgo se basan en la percepción y tolerancia al riesgo de cada individuo. De igual manera las organizaciones, independientemente de su actividad, su lugar de procedencia o su estatus con respecto a la competencia, toma decisiones con incertidumbre acerca de su comportamiento en el futuro, ya que existen factores que no se pueden predecir con exactitud. (Moreno Jimenez & Pando Moreno, 2013)

**b. Nivel de reto**

Según (Editorial, 2013). La vida sería muy monótona y muy aburrida si cada día hiciésemos exactamente lo mismo, es decir, si afrontamos la jornada con la seguridad que produce tener el control absoluto de todos los detalles. Las personas tenemos una enorme fuerza de voluntad, pero para poder entrenar esta fuerza de voluntad, entonces, tenemos que marcarnos nuevos objetivos. Retos que se convierten en metas que son un estímulo y que nos ayudan a crecer y avanzar en el camino de la vida con la satisfacción de ser cada día un poco más sabios y más competentes. Un reto es un objetivo que supone un desafío a nivel personal para quien quiere demostrarse a sí mismo que puede luchar por cumplir esa meta. El reto es la meta a la que se llega a través de un plan de acción marcado previamente.

E. Apoyo

Apoyo: sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011)

El apoyo laboral, es entendido como el conjunto de creencias y expectativas del individuo en relación a la retribución y el reconocimiento dado por la organización por su esfuerzo en el trabajo. (Makilim Nunes, Marín Rued, & Marcela Rigotto, 2012)

a. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto



en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. (Peral, 2002)

b. Reconocimiento

Según (Benhabib, 2006). El reconocimiento es una cuestión de justicia y no de identidad. Esto supone examinar los patrones institucionalizados por sus efectos sobre el prestigio relativo a los actos sociales y mirar si estos patrones consideran a los actores como iguales, en tal caso podemos hablar de reconocimiento recíproco o igualdad de estatus.

F. Tolerancia al conflicto

Tolerancia al conflicto es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 2011)

a. Confianza

Según (Jiménez & Muniain, 2006) El término confianza se refiere a la opinión favorable en la que una persona o grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación. La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo. Es una cualidad propia de los seres vivos, especialmente los seres humanos, ya que, aunque los animales la posean, estos lo hacen de forma instintiva, al contrario que los humanos, que confían conscientemente. Al ser algo que se hace consciente y voluntariamente, supone trabajo y esfuerzo conseguirla. A pesar de que sea costoso llegar a ella, se caracteriza por ser una emoción positiva.



b. Asimilación

La asimilación es el resultado de la acción de asimilar. Este verbo puede emplearse en diversos ámbitos, refiriéndose a comprender algún dato para integrarlo a los saberes previos o a la incorporación de ciertos componentes a un todo. (Pérez Porto & Gardey, Publicado: 2012. Actualizado: 2015.)

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Cultura:

Es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un periodo de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. (koontz & Weihrich, 2013).

2.4.2. Liderazgo:

“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional, 2009).

2.4.3. Motivación:

Chiavenato define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. (Chiavenato I. ,



Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Exito en las Organizaciones, 2017)

2.4.4. Valores culturales:

Son las prioridades de las organizaciones. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en una situación. Los valores son los elementos que constituyen la integridad, la responsabilidad donde define a las personas y a las organizaciones. (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Exito en las Organizaciones, 2017) .

2.4.5. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales ayudan a contribuir un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta los valores más relevantes para así favorecer las relaciones interpersonales. (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional, 2009)

2.4.6. Respeto

El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar, aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros está equivocado, pero quien puede asegurarlo porque para nosotros somos los portadores de la verdad, hay que aprender a respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás. (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional, 2009)

2.4.7. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es uno de los conceptos de mercadotecnia de interés ya que prácticamente todas las actividades de la empresa pueden ser

evaluadas en términos de su contribución a la satisfacción del cliente. (Arroyo López, Lorena Carrete, & García López Legorreta, 2007).

2.5. Variable de estudio

Clima organizacional

2.6. Conceptualización de la variable

2.6.1. Clima organizacional

Tabla 1 Conceptualización de la variable

VARIABLES	DIMENSION
Clima Organizacional. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección. (MarcadorDePosición2)	Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas u de las políticas que se encuentran en una organización. (MarcadorDePosición3)
	Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón: (MarcadorDePosición3)
	Remuneración: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho: (MarcadorDePosición3)
	Riesgo y toma de decisiones: percepción en el nivel de reto y riesgo como se presenta en una situación laboral: (MarcadorDePosición3)
	Apoyo: sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. (MarcadorDePosición3)
	Tolerancia al conflicto: confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (Luc, 2011)

Fuente: *Elaboración Propia*

2.7. Operacionalización de las variables

Tabla 2 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
Clima organizacional	Estructura	Reglas
		Políticas
	Responsabilidad individual	Autonomía
		Compromiso individual
		Esfuerzo y dedicación
	Remuneración	Compensación
		Equidad
	Riesgo y toma de decisiones	Nivel de riesgo
		Nivel de reto
	Apoyo	Cooperación
		Reconocimiento
	Tolerancia al conflicto	Confianza
		Asimilación

Fuente: Elaboración Propia



2.8. Marco institucional institución

2.8.1. Generalidades

A. Denominación

Instituto Superior de Educación Público “Gregoria Santos”

B. Creación

El Instituto Superior de Educación Público Gregoria Santos, se creó mediante el Decreto Supremo N° 030-89-ED, el 29 de setiembre de 1989.

C. Ubicación Geográfica

El Instituto Superior de Educación Público Gregoria Santos, se encuentra ubicado en la Avenida república popular de Hungría s/n, en el distrito de Sicuani provincia de Canchis departamento de Cusco.

D. Formación docencia

- Carrera Profesional: Educación Primaria Intercultural Bilingüe
- Carrera Profesional: Idiomas Ingles

E. Formación profesional técnico

- Carrera profesional técnica: Computación e Informática
- Carrera profesional técnica: Guía oficial de Turismo



2.8.2. Misión y visión del ISEP Gregoria Santos

Visión

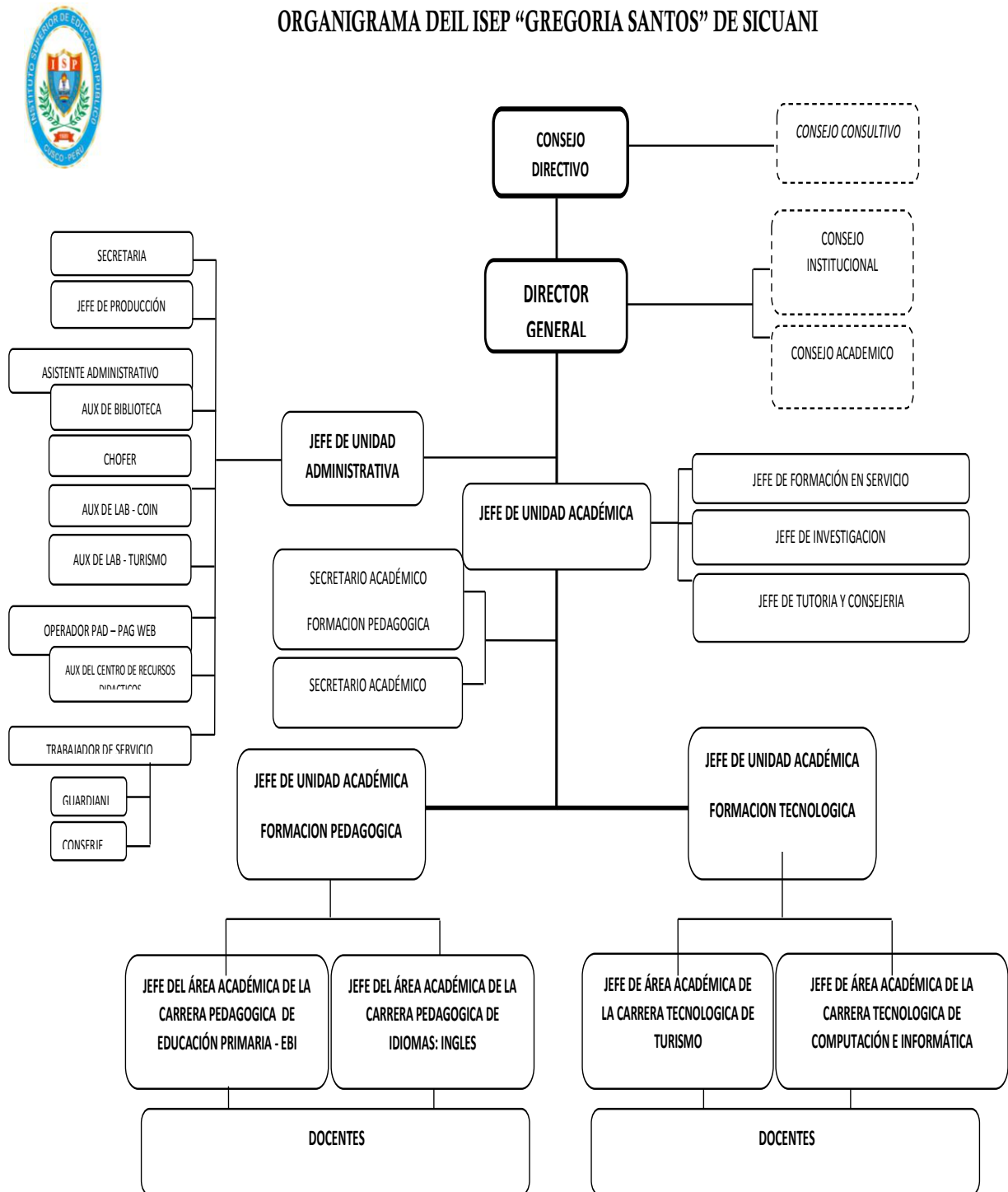
El Instituto Superior de Educación Público “Gregoria Santos”, es una institución acreditada y de excelencia educativa, con docentes de altísimo nivel académico, que forma profesionales competentes con elevada capacidad humana, científica, profesional, intercultural y técnica, para responder a las demandas y exigencias del sector educativo y empresarial, en una sociedad globalizada y cambiante.

Misión

Somos una institución de educación superior de calidad, con docentes formadores de excelente nivel académico, que forma profesionales en pedagogía y en carreras tecnológicas, con formación humana, científica y tecnológica para responder a las demandas y exigencias del sector educativo y empresarial en una sociedad cambiante y globalizada.

2.8.3. Estructura organizacional

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO GREGORIA SANTOS
ORGANIGRAMA DEIL ISEP "GREGORIA SANTOS" DE SICUANI



Fuente: ISEP Gregoria Santos



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente trabajo es de tipo básico. (Díaz, 2006). Menciona que una investigación es básica cuando: “solo busca ampliar y profundizar el causal del conocimiento científico existen entes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos”.

3.2 Enfoque de investigación

En el presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo según los aportes de (Baptista Lucio, Hernández Sampieri, Roberto, & Fernández Collado, C, 2010), debido a que la recolección de datos tiene como base la medición numérica y el análisis estadístico, para probar las teorías; además este enfoque utiliza el razonamiento deductivo, que comienza con la teoría para derivar su aplicación en las organizaciones específicamente en el Instituto Superior Publio Gregoria Santos del distrito de Sicuani, provincia Canchis – Cusco, 2018.

3.1. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación es de diseño no experimental según. (Baptista Lucio, Pilar & Fernandez Collado, Carlos, 2006). Es el tipo de estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlo. Es por ello que el presente trabajo es no experimental-transaccional o transversal porque se recolecta datos en un solo momento, por ello tomamos una sola variable. La cual es Clima Organizacional.



3.2. Alcance de la investigación

El alcance del presente trabajo de investigación es realizado en el Instituto Superior Publico Gregoria Santos de la Ciudad de Sicuani. Estos diseños se emplean para analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado. (Diaz, 2006).

3.3. Población y muestra de la investigación

3.3.1. Población

Es el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación. (Diaz, 2006). Para la presente investigación la población está constituida por los docentes, personal administrativo y personal de servicio del Instituto Superior Pedagógico Publico Gregoria Santos. Que son un total de 30 colaboradores entre directivos, administrativos y docentes que laboran dentro de la institución.

3.3.2. Muestra

Según (Diaz, 2006). Es una parte o fragmento representativo de la población cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población.

Para el presente trabajo de investigación se considera como muestra el 100% de la población por ser una cantidad manejable, es decir a 30 colaboradores del Instituto Superior Publico Gregoria Santos de la ciudad de Sicuani.



3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Para un estudio adecuado del presente trabajo de investigación se utilizará las siguientes técnicas:

- Encuesta

3.4.2. Instrumentos

Para un estudio más adecuado del presente trabajo de investigación se utilizarán los siguientes instrumentos.

- Cuestionario

3.5. Procesamiento de datos

En el presente trabajo para la recolección de datos se utilizarán las técnicas de encuestas las cuales serán aplicadas a todos los colaboradores del Instituto Superior Pedagógico Público Gregoria Santos. Para el ordenamiento y análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, se presentan a través de cuadros estadísticos en orden correlativo, asimismo, se complementa en forma ilustrativa los gráficos correspondientes, para posteriormente interpretarlos, el procesamiento de los datos se realizará mediante el instrumento informático como Excel.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir Cómo es el clima organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del distrito de Sicuani - Canchis – Cusco, 2018. Se encuestó a 30 trabajadores, en el que se considera 23 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3




Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Clima organizacional	Estructura	Reglas	1, 2
		Políticas	3,4
	Responsabilidad individual	Autonomía	5
		Compromiso individual	6,7,8
		Esfuerzo y dedicación	9
	Remuneración	Compensación	10,11
		Equidad	12,13
	Riesgo y toma de decisiones	Nivel de riesgo	14,15
		Nivel de reto	16,17
	Apoyo	Cooperación	18,19
		Reconocimiento	20
	Tolerancia al conflicto	Confianza	21,22
		Asimilación	23

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 4***Descripción de la baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable***

Promedio de la Variable y dimensiones	Escala de Interpretación	
1.00 – 2.33	Inadecuado	
2.34 – 3.66	Ni adecuado ni inadecuado	
3.67 – 5.00	Adecuado	

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del instrumento utilizado para describir el clima organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del distrito de Sicuani - Canchis – Cusco, 2018, se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 5***Estadísticas de fiabilidad***

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.819	23

Fuente: Elaboración propia



Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.819 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable clima organizacional

Para describir Cómo es el clima organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani – Canchis – Cusco, 2018. Se consideró las dimensiones de. Estructura, Responsabilidad Individual, Remuneración, Riesgo y Toma de Decisiones, Apoyo y Tolerancia al conflicto. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Estructura

El objetivo es describir la estructura del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani – Canchis – Cusco, 2018

Tabla 6
Estructura

	f	%
Inadecuado	22	73.3%
Ni adecuado ni inadecuado	7	23.3%
Adecuado	1	3.3%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

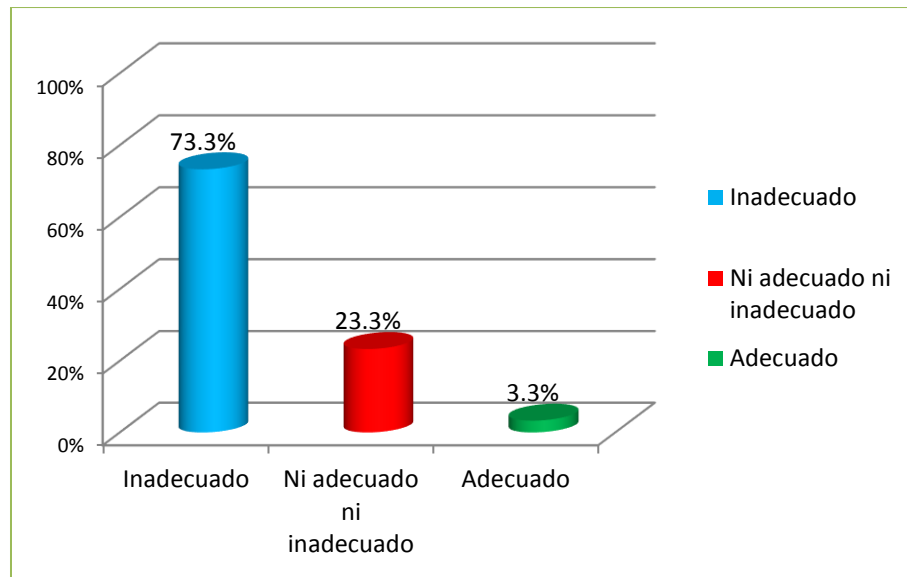


Figura1: Estructura

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis

En cuanto a la dimensión estructura en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani; el 73.3% del personal encuestado consideran que es inadecuado la estructura existente dentro de la institución, las cuales señalan que las políticas y reglas existentes dentro de la institución no son cumplidas a plenitud por los colaboradores, debido a que hacen caso omiso de las políticas y reglas existentes dentro de la institución, mientras que el 23.3% considera que es ni adecuado ni inadecuado; debido a que manifiestan que existe incumplimiento de las políticas y reglas por parte de algunos colaborador y el 3.3% de los encuestados consideran que la estructura es adecuada debido a que afirman que están de acuerdo con el cumplimiento de las políticas y reglas por los colaboradores dentro de la institución.

A) Indicadores de la dimensión estructura

Los indicadores de la dimensión de Estructura son: reglas y políticas.

Tabla 7

Indicadores de la dimensión de estructura

	Reglas		Políticas	
	f	%	f	%
Inadecuado	23	76.7%	17	56.7%
Ni adecuado ni inadecuado	6	20.0%	11	36.7%
Adecuado	1	3.3%	2	6.7%
Total	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia

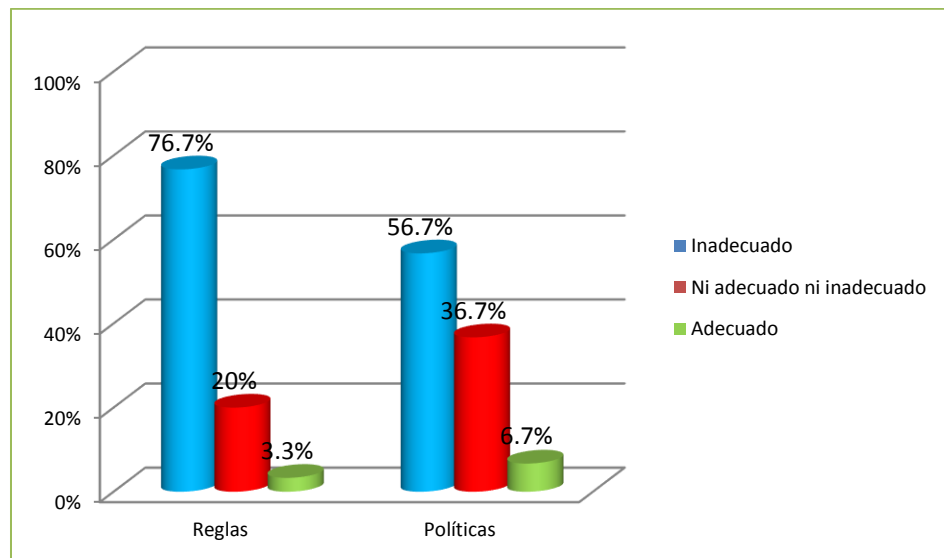


Figura 2: Indicadores de la dimensión estructura

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

En cuanto a las reglas, el 76.7% del personal que labora en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos del Distrito de Sicuani, consideran que es inadecuado debido a que indican que existe un nivel de



incumplimiento de las reglas establecidas por la institución las cuales no determinan el comportamiento de los colaboradores, mientras que un 20.0% afirman que es ni adecuado ni inadecuado en el cumplimiento de las reglas dentro de sus actividades cotidianas y el 3.3% de los colaboradores encuestados considera adecuado el cumplimiento de las políticas que existen dentro de la institución.

El 56.7% del personal considera que es inadecuado el cumplimiento de las políticas las cuales señalan que las políticas no están adecuadas al plan educativo institucional y el 36.7% considera que es ni adecuado ni inadecuado el cumplimiento de las políticas por los colaboradores de la institución, mientras que un 6.7% considera que es adecuado el cumplimiento de las políticas establecidos por la institución las cuales manifiestan que están adecuadas al plan institucional y esto ayuda en la marcha institucional.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión estructura

Tabla 8

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión de estructura.

	Promedio	Interpretación
Reglas	2.00	Inadecuado
Políticas	2.25	Inadecuado
Estructura	2.13	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

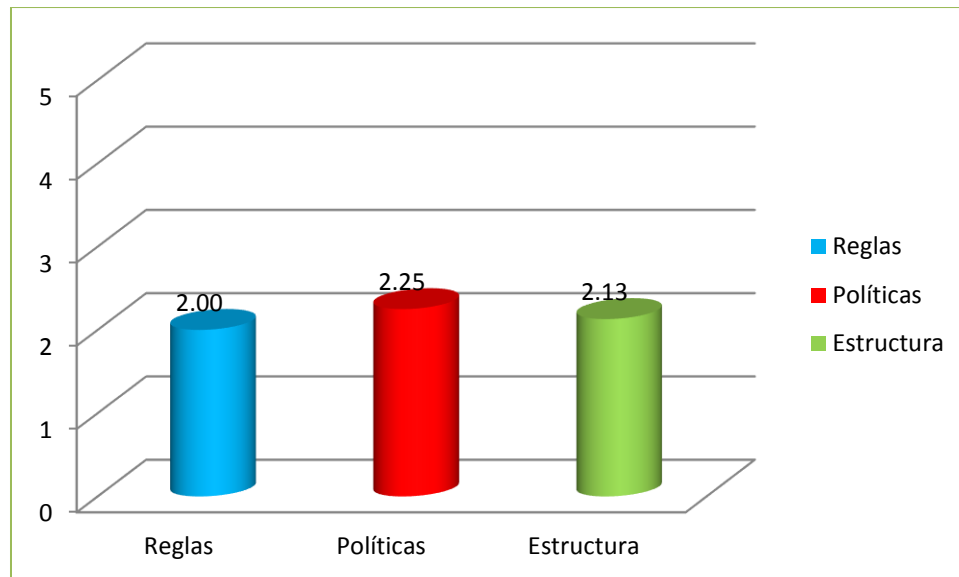


Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión de estructura.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Se observa que dentro de la institución las reglas establecidas tienen un promedio de 2.00, lo cual indica que las reglas establecidas son inadecuadas las cuales no determinan el comportamiento de los colaboradores dentro de la institución, seguido de las políticas con un promedio de 2.25, lo cual indica que las políticas existentes dentro de la institución son inadecuados, de igual manera estas políticas no determinan el comportamiento de los colaboradores dentro de la institución, obteniendo un promedio de la dimensión de estructura el 2.13 las cuales indica que es inadecuado esto debido al incumplimiento de las reglas y políticas establecidas por la institución y la falta de adecuación de las mismas al plan institucional.

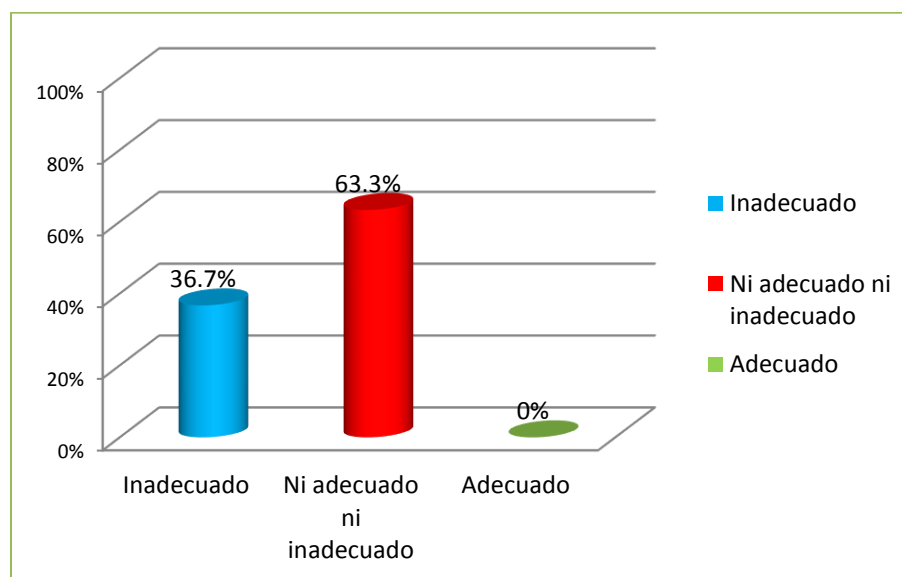
4.2.2. Responsabilidad individual

El objetivo es describir cómo es la responsabilidad individual en el Instituto Superior Pedagógico Público Gregoria Santos del Distrito de Sicuani – Canchis – Cusco, 2018

Tabla 9**Responsabilidad Individual**

	F	%
Inadecuado	11	36.7%
Ni adecuado ni inadecuado	19	63.3%
Adecuado	0	0.0%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 4: Responsabilidad Individual.**Fuente: Elaboración Propia***Interpretación y análisis:**

En cuanto a la responsabilidad individual en el Instituto Superior Publico Gregoria Santos de la ciudad de Sicuani; el 36.7% del personal encuestado considera que es inadecuado la responsabilidad individual debido a que indican que no existe una autonomía ni un compromiso individual en la realización de sus actividades laborales; mientras que el 63.3% de los colaboradores consideran que es ni adecuado ni inadecuado la responsabilidad individual dentro de la institución; debido a que manifiestan

que existe autonomía en alguna de las actividades de los trabajadores, pero no en todas las actividades de igual manera que el compromiso individual dentro de la institución de parte de los colaboradores para con la institución no son las adecuadas.

A) Indicadores de la dimensión de responsabilidad individual

Los indicadores de la dimensión responsabilidad individual son: Autonomía, compromiso individual, esfuerzo y dedicación.

Tabla 10

Indicadores de la dimensión responsabilidad individual

	Autonomía		Compromiso individual		Esfuerzo y dedicación	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	11	36.7%	14	46.7%	19	63.3%
Ni adecuado ni inadecuado	11	36.7%	10	33.3%	6	20.0%
Adecuado	8	26.7%	6	20.0%	5	16.7%
Total	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia

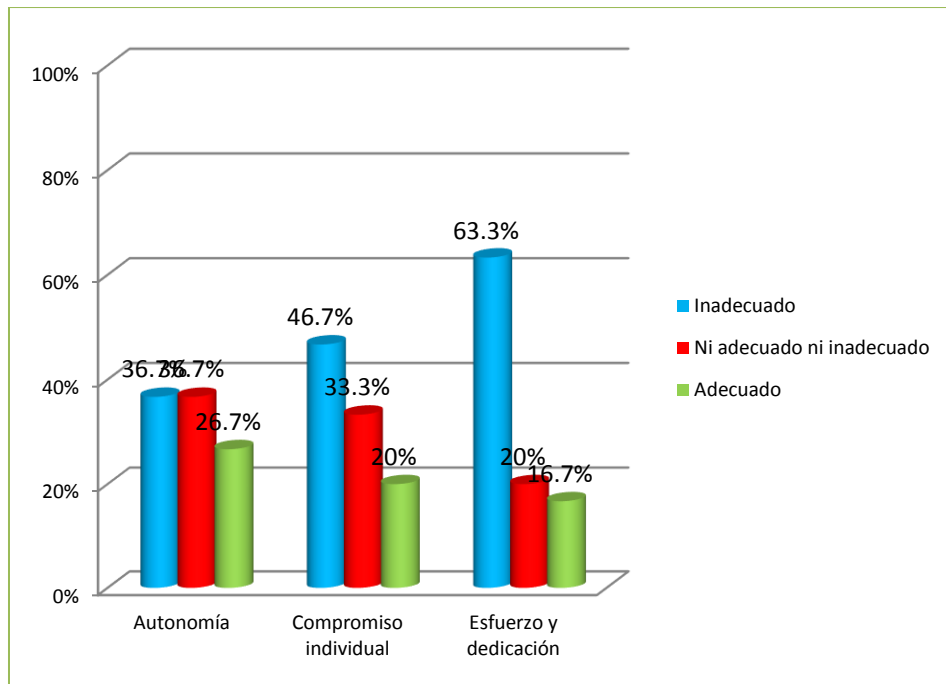


Figura 5: Indicadores de la dimensión Responsabilidad Individual

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

- En cuanto a la autonomía; el 36.7% del personal encuestado del Instituto Superior Publico Gregoria Santos de la ciudad de Sicuani, considera que es inadecuado debido a que indican que los colaboradores no tienen libertad para tomar sus propias decisiones al momento de realizar sus actividades laborales en situaciones de urgencia; mientras que el 36.7% afirma que es ni adecuado ni inadecuado, y el 26.7% de los colaboradores encuestados consideran adecuado la autonomía dentro de la institución ya que ellos indican que si cuentan con una autonomía en la toma de decisiones en la realización y ejecución de las actividades laborales, como es el caso del nivel estratégico.
- El 46.7% del personal encuestado considera inadecuado el compromiso individual, los cuales señalan que los colaboradores no están comprometidos con las funciones y labores que realizan; y el 33.3% consideran que es ni adecuado ni inadecuado, lo cual indica que no existe



un cumplimiento a plenitud de las funciones y las actividades laborales que realizan los colaboradores dentro de la institución; y un 20.0% de los colaboradores consideran que es adecuado el compromiso individual de los colaboradores con la institución, lo cual implica la realización de sus funciones con compromiso y entrega y para así lograr mejores resultados al momento de realizar las actividades laborales.

- El 63.3% del personal encuestado considera que el esfuerzo y dedicación de los colaboradores en la realización de sus actividades laborales es inadecuado, lo cual nos indica que los colaboradores no demuestran esfuerzo y dedicación adecuada al momento de realizar sus actividades cotidianas, y el 20.0% del personal considera que el esfuerzo y dedicación que demuestran los colaboradores en la realización de las actividades son ni adecuadas ni inadecuadas, y el 16.7% de los colaboradores consideran que el esfuerzo y dedicación dentro de sus actividades laborales son las adecuadas. ya que ellos indican que existe esfuerzo, dedicación y compromiso en la ejecución de sus funciones dentro de la institución.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión.

Responsabilidad Individual

Tabla 11

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión

Responsabilidad individual

	Promedio	Interpretación
Autonomía	2.80	Ni adecuado ni inadecuado
Compromiso individual	2.32	Inadecuado
Esfuerzo y dedicación	2.30	Inadecuado
Responsabilidad Individual	2.47	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

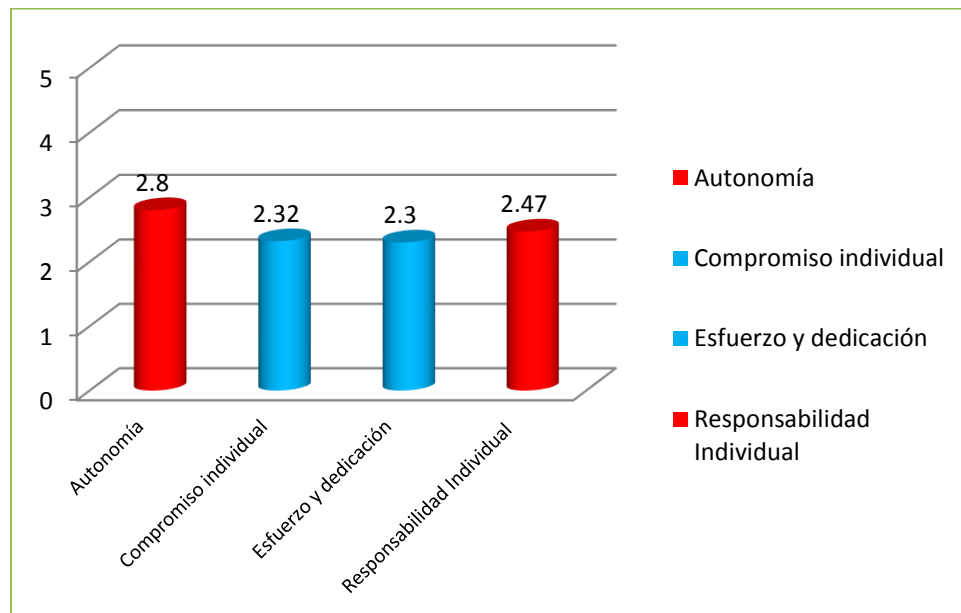


Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Responsabilidad Individual.

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación y análisis:**

Se observa que el indicador autonomía obtiene un promedio de 2.80, lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado la autonomía dentro de la institución, esto nos da conocer que los colaboradores si poseen un nivel de autonomía que les permite tomar algunas decisiones en situación de urgencia pero no poseen una autonomía en todas las actividades que realizan, por otra parte el compromiso individual obtiene un promedio de 2.32; lo cual indica que es inadecuado la responsabilidad individual dentro de la institución esto nos da a conocer que no se da un compromiso adecuado de los colaboradores al momento de realizar y cumplir sus laborales cotidianos y no están comprometidos con la institución. El esfuerzo y dedicación obtienen un promedio de un 2.30 lo cual indica que es inadecuado la realización de sus funciones ya que no demuestran esfuerzo y dedicación dentro de sus actividades laborales, obteniendo como resultado final la dimensión responsabilidad individual es ni adecuado ni inadecuado en el Instituto Superior Publico Gregoria Santos de la ciudad de Sicuani. con un puntaje promedio de 2.47 lo cual indica que los colaboradores dentro de la institución no reflejan con claridad la autonomía, el compromiso individual y el esfuerzo y dedicación al momento de realizar sus actividades laborares ni con la institución.

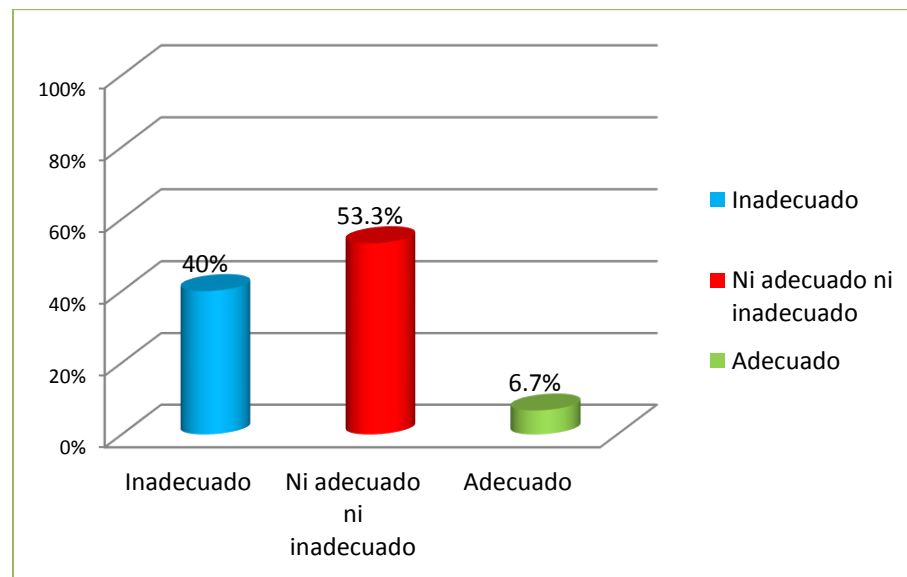
4.2.3. Remuneración.

El objetivo es describir cómo es la remuneración en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani – Canchis – Cusco, 2018.

Tabla 12**Remuneración**

	F	%
Inadecuado	12	40%
Ni adecuado ni inadecuado	16	53.3%
Adecuado	2	6.7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 7: Remuneración**Fuente: Elaboración Propia***Interpretación y análisis:**

En cuanto a la dimensión de remuneración en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani; el 40.0% del personal encuestado considera que es inadecuado el otorgamiento de compensaciones y reconocimientos en la institución, las cuales señalan que dichos reconocimientos no se otorgan de forma equitativa; mientras que el 53.3% de los colaboradores considera que es ni adecuado ni inadecuado el otorgamiento de las compensaciones y reconocimientos de parte de la institución para con sus colaboradores; y un total de un 6.7% de los colaboradores considera que la remuneración otorgada por parte de la institución son las adecuadas debido a que afirman que se dan de acorde a las responsabilidades

y las actividades laborales que realizan los colaboradores dentro de la institución.

A) Indicadores de la dimensión remuneración.

Los indicadores de la dimensión Remuneración son: Compensación y Equidad.

Tabla 13

Indicadores de la dimensión remuneración.

	Compensación		Equidad	
	f	%	f	%
Inadecuado	9	30%	9	30%
Ni adecuado ni inadecuado	20	66.7%	16	53.3%
Adecuado	1	3.3%	5	16.7%
Total	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia

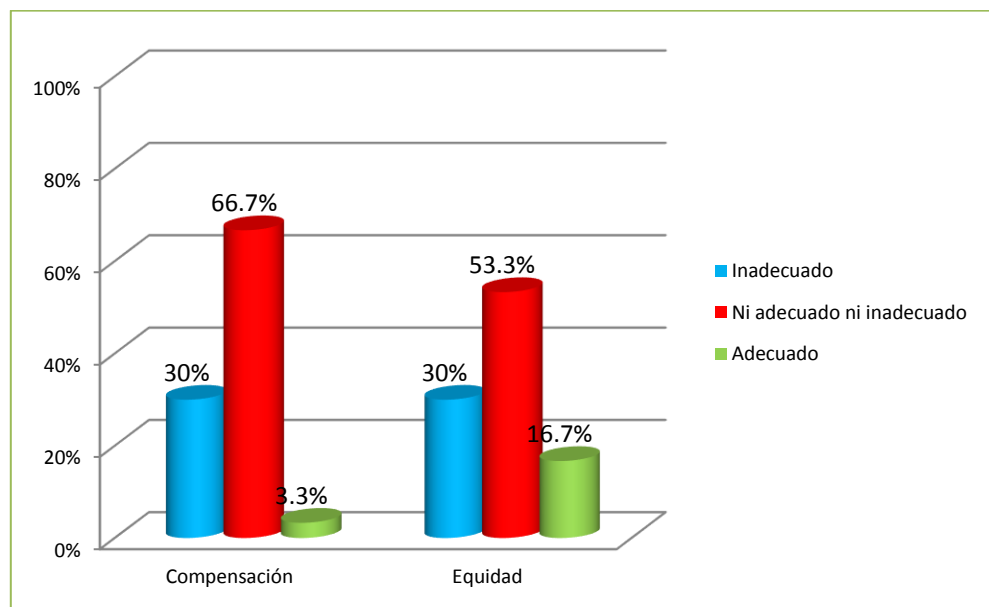


Figura 8: Indicadores de la dimensión. Remuneración.

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación y análisis:**

- En cuanto a la compensación; el 30.0% del personal encuestado que labora en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani; consideran que es inadecuado debido a que indican que no son otorgados en base al esfuerzo y dedicación que demuestra los colaboradores en la realización de sus actividades cotidianas; mientras que el 66.7% de los colaboradores consideran que son ni adecuados ni inadecuados, y un 3.3% mencionan que es adecuado el otorgamiento de las compensaciones, las cuales hacen mención que las compensaciones son otorgadas en base al esfuerzo y dedicación que los colaboradores han demostrado en la realización de sus actividades laborales.
- El 30.0% de los colaboradores encuestados afirman que la equidad dentro de la institución es inadecuado las cuales afirman que el otorgamiento de las remuneraciones no están basados en la responsabilidad, esfuerzo y dedicación que demuestran los colaboradores en la realización de sus actividades laborales y tampoco existe un trato justo así a todos los colaboradores de parte de los directivo de la institución; y el 53.3% afirman que la equidad dentro de la institución es ni adecuado ni inadecuado, y el 16.7% de los colaboradores encuestados consideran que es adecuado la práctica de la equidad dentro de la institución lo cual indica que la aplicación de la equidad se da de manera justa e igualitaria para todos los colaboradores que laboran dentro de la institución.

**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión.
Remuneración**

Tabla 141

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión.
Remuneración.*

	Promedio	Interpretación
Compensación	2.52	Ni adecuado ni inadecuado
Equidad	2.73	Ni adecuado ni inadecuado
Remuneración	2.63	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

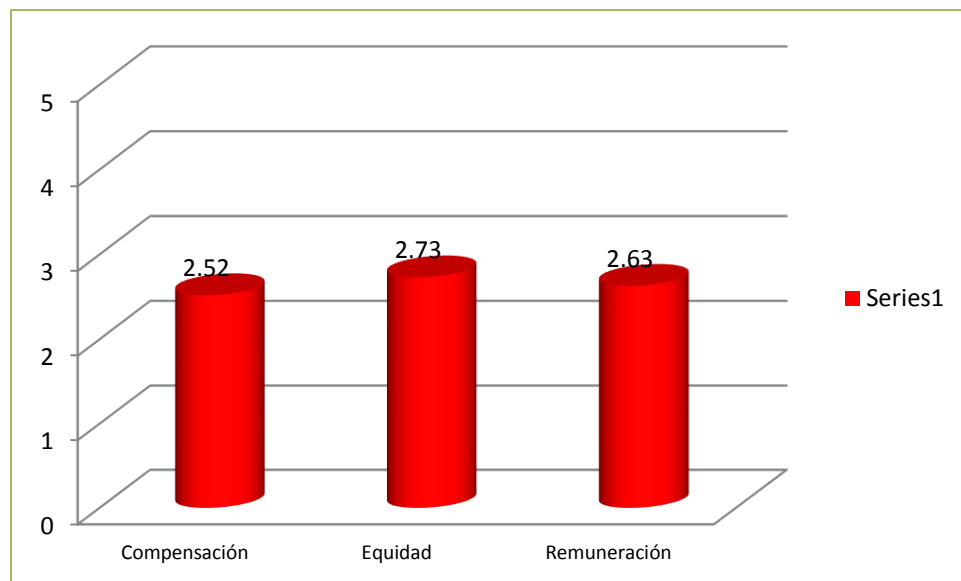


Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Remuneración.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Se observa que dentro del comportamiento institucional, las compensaciones otorgadas por la institución, tiene un promedio de 2.52, lo cual indica que es ni adecuado ni adecuado el otorgamiento de las compensaciones de parte de la institución para con sus colaboradores las cuales no siempre se dan en base



al esfuerzo y dedicación demostrada en la realización de las actividades académicas; la equidad practicada dentro de la institución obtiene un promedio de un 2.73; lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado, y como resultado final se afirma que la remuneración otorgada de parte de la institución obtiene un promedio de 2.63 lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado el otorgamiento de las compensaciones las cuales no siempre son otorgados en base al esfuerzo y dedicación que demuestran los colaboradores en la realización de sus actividades laborales dentro de la institución.

4.2.4. Riesgo y toma de decisiones.

El objetivo es describir el Riesgo y Toma de Decisiones en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani – Canchis – Cusco, 2018.

Tabla 15

Riesgo y Toma de Decisiones

	F	%
Inadecuado	5	16.7%
Ni adecuado ni inadecuado	24	80.0%
Adecuado	1	3.3%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

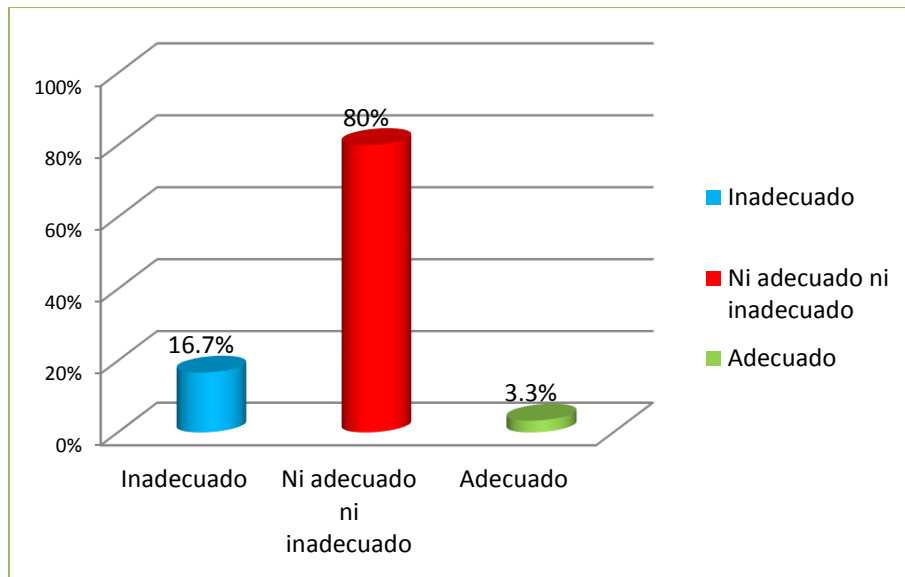


Figura10: Riesgo y toma de decisiones

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

En cuanto a la dimensión. Riesgos y la toma de decisiones en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, el 16.7% del personal encuestado considera que es inadecuado la forma como asumen los colaboradores los diferentes riesgos y la forma como toman las decisiones para afrontar retos dentro de sus actividades laborales, mientras que el 80.0% del personal encuestado considera que el riesgo y la toma de decisiones es ni adecuado ni inadecuado, y el 3.3% de los encuestados consideran que el riesgo y los retos dentro de la institución son las adecuadas ya que cada uno de los colaboradores afrontan de manera oportuna y adecuada los diferentes riesgos y retos que se presentan dentro de sus actividades laborales

A) Indicadores de la dimensión. riesgo y toma de decisiones

Los indicadores de la dimensión. Riesgo y Toma de Decisiones son: Nivel de riesgo y Nivel de reto.

Tabla 16

Indicadores de la dimensión riesgo y toma de decisiones

	Nivel de riesgo		Nivel de reto	
	F	%	F	%
Inadecuado	3	10%	8	26.7%
Ni adecuado ni inadecuado	26	86.7%	18	60%
Adecuado	1	3.3%	4	13.3%
Total	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia

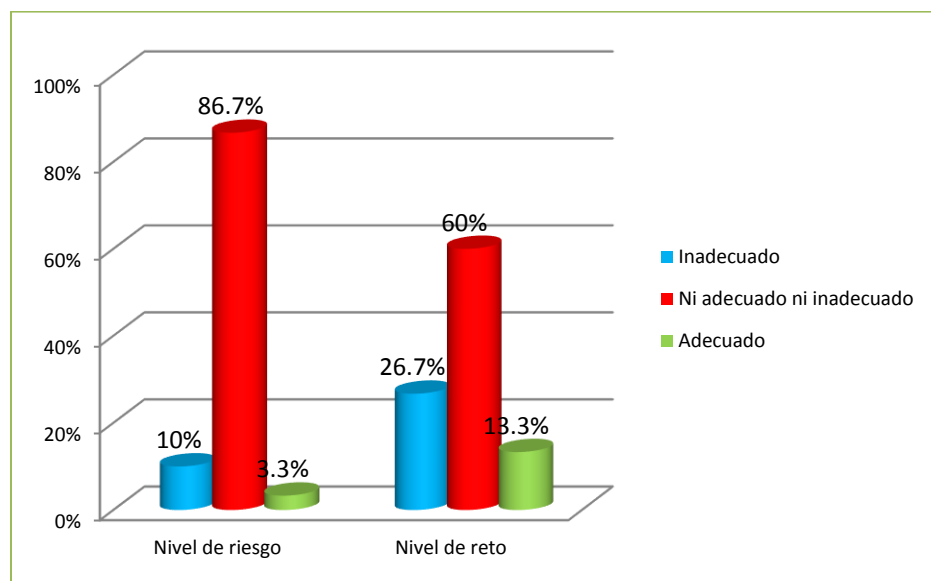


Figura 11: Indicadores de la dimensión Riesgo y Toma de Decisiones

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

El cuanto al nivel de riesgo, el 10.0% del personal que labora en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la Ciudad de Sicuani, consideran que es inadecuado la forma como se asumen los riesgos, debido a que indican que los colaboradores no están adecuadamente preparados para afrontar las situaciones de riesgo que se presentan dentro de sus actividades laborales, y el 86.7% de los encuestados consideran como ni adecuado ni inadecuado los niveles de riesgo que se presentan dentro de la institución, y el 3.3% de los colaboradores considera como adecuado los diferentes riesgos

que se presentan, las cuales son afrontados de manera oportuna y adecuada por los colaboradores dentro de sus actividades laborales.

El 26.7% del personal encuestado afirman que la forma de afronta el nivel de reto es inadecuado las cuales señalan que los colaboradores no asumen de manera oportuna ni adecuadamente los diferentes retos que se presentan dentro de sus actividades laborales, y el 60.0% del personal encuestado considera que es ni adecuado ni inadecuado el nivel de reto que se presentan dentro de sus actividades cotidianos de los colaboradores, y el 13.3% considera que es adecuado la forma como afrontan los retos los colaboradores dentro de sus actividades cotidianos, de igual manera ellos indican que los retos son afrontadas de manera oportuna y adecuada.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Riesgo y toma de decisiones.

Tabla 17

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Riesgo y Toma de Decisiones

	Promedio	Interpretación
Nivel de riesgo	2.88	Ni adecuado ni inadecuado
Nivel de reto	2.77	Ni adecuado ni inadecuado
Riesgo y toma de decisiones	2.83	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

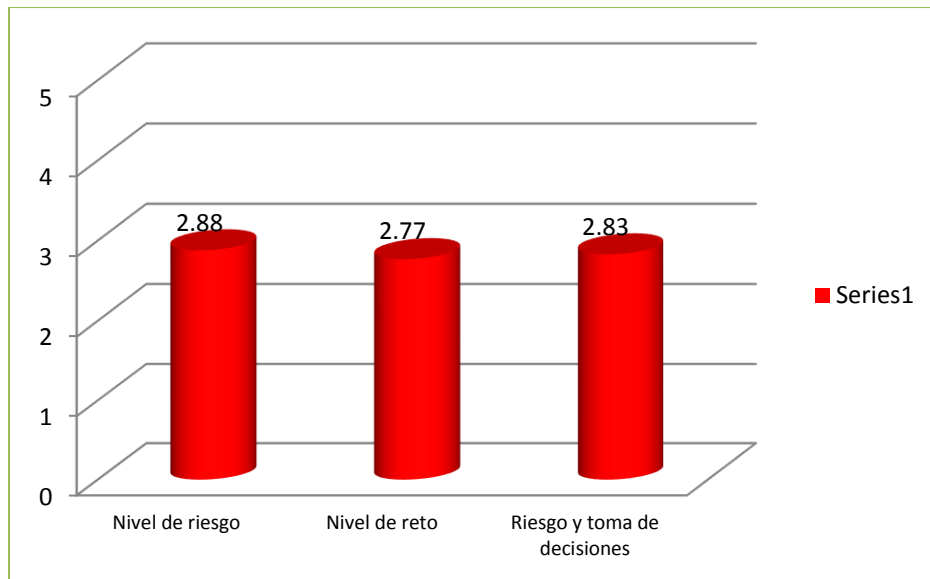


Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Riesgo y Toma de Decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Se pudo observar dentro de la marcha institucional que el indicador nivel de riesgo obtuvo un promedio de 2.88, lo que indica que el riesgo dentro de la institución es ni adecuado ni inadecuado, esto nos indica que la forma como se afronta los riesgos dentro de la institución no siempre se dan de manera adecuada, y el indicador nivel de reto dentro de la institución alcanza un promedio de 2.77, lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado los métodos que utilizan los colaboradores para afrontar los diferentes retos que se presenta dentro de sus actividades laborales, y con un puntaje promedio de 2.83, la dimensión riesgo y toma de decisiones es ni adecuado ni inadecuado, lo cual refleja que el nivel de riesgo y el nivel de reto no son afrontados siempre de manera adecuada.

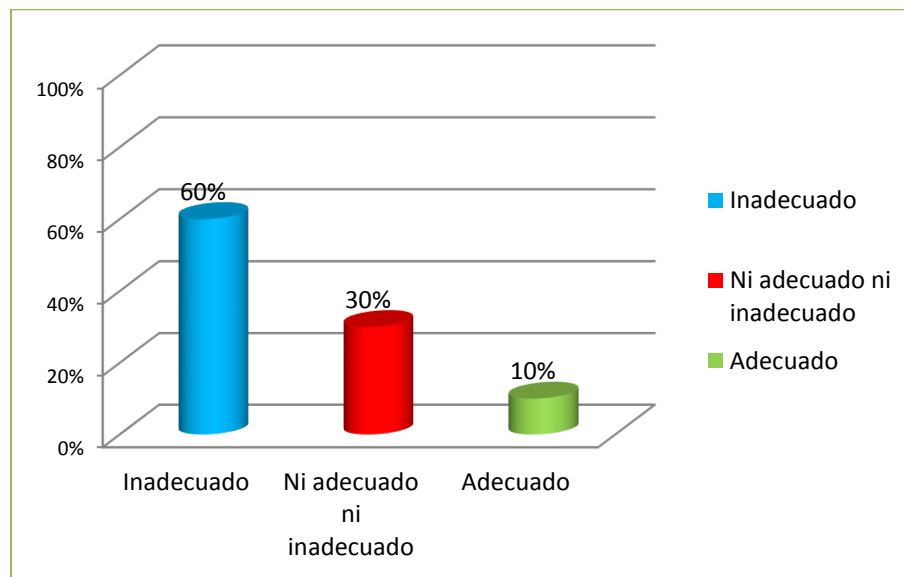
4.2.5. Apoyo

El objetivo es describir el Apoyo en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani – Canchis – Cusco, 2018.

Tabla 18**Apoyo**

	F	%
Inadecuado	18	60%
Ni adecuado ni inadecuado	9	30%
Adecuado	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 13: Apoyo**Fuente: Elaboración Propia***Interpretación y análisis:**

En cuanto a la dimensión de apoyo en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani, señalan que el tipo de apoyo que se presenta dentro de la institución es de un 18.0% donde los colaboradores encuestados afirman que la cooperación y los reconocimientos que se presentan dentro de la institución son inadecuados y la cooperación de los colaboradores para con la institución no se dan de manera correcta de igual manera los reconocimientos otorgados por la institución no siempre se

dan al esfuerzo y dedicación que han demostrado los colaboradores en sus actividades laborales, mientras que el 30.0% de los colaboradores consideran que es ni adecuado ni inadecuado, y el 10.0% de los colaboradores consideran que el apoyo dentro de la institución es adecuado lo cual nos da a conocer que el tipo de apoyo que se practica dentro de la institución, está basado en la cooperación entre los colaboradores, también afirman que los reconocimientos otorgados por la institución son las adecuadas.

A) Indicadores de la dimensión de apoyo

Los indicadores de la dimensión Apoyo son: Cooperación y reconocimiento.

Tabla 19

Indicadores de la dimensión de apoyo

	Cooperación		Reconocimiento	
	F	%	F	%
Inadecuado	12	40%	21	70%
Ni adecuado ni inadecuado	14	46.7%	6	20%
Adecuado	4	13.3%	3	10%
Total	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia

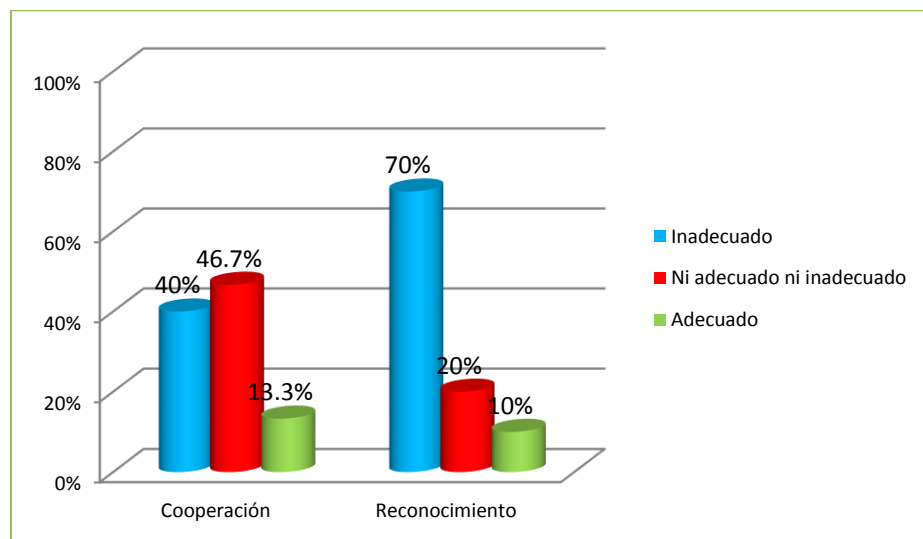


Figura 14: Indicadores de la dimensión. Apoyo

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación y análisis:**

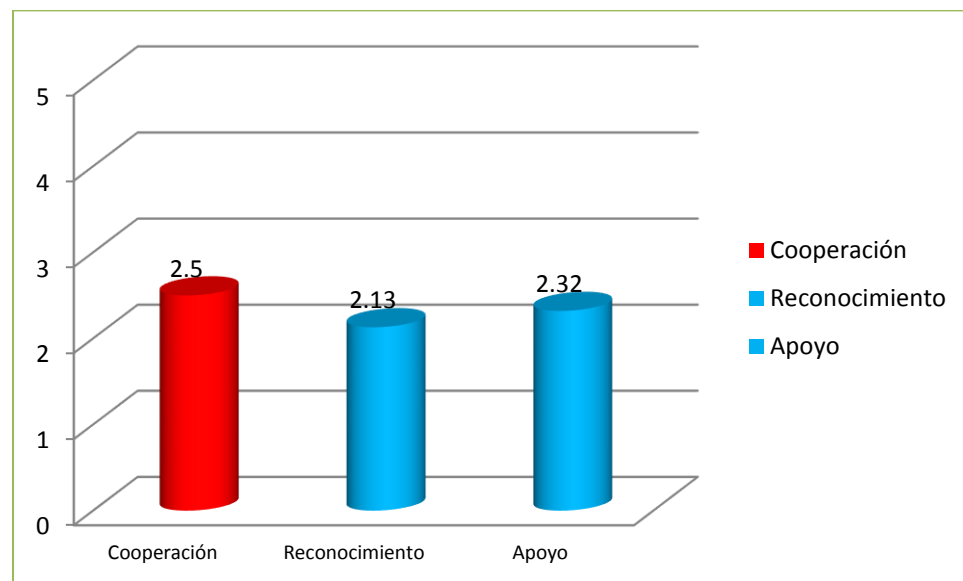
- En cuanto a la cooperación, el 40.0% de los colaboradores encuestados afirman que la cooperación dentro de la institución es inadecuado, lo cual indica que los colaboradores dentro de sus labores cotidianos no demuestran la participación activa y mutua en la realización de sus actividades laborales ya que existen diferencias entre los colaboradores nombrados y los colaboradores contratados; y el 46.7% indican que es ni adecuado ni inadecuado la cooperación que se practica dentro de la institución y el 13.3% de los colaboradores encuestados consideran que es adecuado el tipo de cooperación que se ve reflejado dentro de la institución, debido a que ellos afirman que la cooperación que se practica dentro de la institución son las adecuadas. Ya que para ellos existe el apoyo mutuo tanto de parte de los directivos y de los demás colaboradores.

- El 70.0% del personal encuestado indica que es inadecuado los reconocimientos que la institución otorga a sus colaboradores por los cargos y las responsabilidades que asumen cada uno de ellos, los cuales afirman que no tienen un reconocimiento adecuado por parte de la institución ya que ellos manifiestan que los reconocimientos están basados en el favoritismo por parte de algunos directivos, y el 20.0% de los colaboradores afirma que el reconocimiento que otorga la institución en algunos casos son otorgados en función al esfuerzo y cooperación que demuestran los colaboradores pero en la mayoría de los casos es otorgado en base al favoritismo es por ello que los reconocimientos por parte de la institución no son ni adecuados ni inadecuados, y el 10.0% considera que las formas de reconocimiento de parte de la institución hacia a sus colaboradores son las adecuadas basados en el esfuerzo y dedicación de los colaboradores en la realización de sus actividades laborales.

B. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Apoyo.**Tabla 20****Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Apoyo.**

	Promedio	Interpretación
Cooperación	2.50	Ni adecuado ni inadecuado
Reconocimiento	2.13	Inadecuado
Apoyo	2.32	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

**Figura 15:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. ApoyoFuente: *Elaboración Propia***Interpretación y análisis:**

La cooperación que se presenta dentro de la institución obtuvo un promedio de 2.50, lo cual es ni adecuado ni inadecuado y esto nos da a conocer que la participación de los colaboradores dentro de las actividades académicas no siempre se da de manera adecuada. Con respecto al reconocimiento obtuvo

un promedio de 2.13, lo cual indica que el reconocimiento de los colaboradores por parte de la institución está basado en el favoritismo mas no en el esfuerzo y dedicación que demuestran los colaboradores dentro de sus actividades cotidianas, y como puntaje final la dimensión apoyo obtuvo un promedio de 2.32, lo cual indica que el apoyo dentro de la institución es inadecuado, lo cual indica que dentro de la cooperación los colaboradores no demuestran el apoyo mutuo ni el compañerismo de igual manera los reconocimientos no son otorgados de manera oportuna y adecuada.

4.2.6. Tolerancia al conflicto

El objetivo es describir la Tolerancia al Conflicto en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani – Canchis – Cusco, 2018.

Tabla 21

Tolerancia al conflicto

	F	%
Inadecuado	12	40%
Ni adecuado ni inadecuado	14	46.7%
Adecuado	4	13.3%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

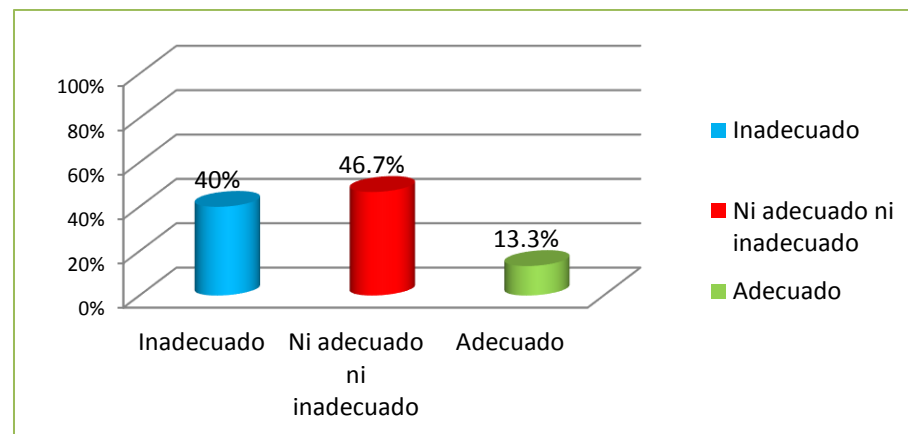


Figura 16: Tolerancia al conflicto

Fuente: *Elaboración Propia*



Interpretación y análisis:

En cuanto a la dimensión tolerancia al conflicto en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani. El 40.0% del personal encuestado considera que es inadecuado la tolerancia a los conflictos tanto de parte de los colaboradores y los directivos las cuales no saben manejar y resolver de manera adecuado los conflictos que se presentan dentro de la institución y fuera de ella, y el 46.7% de los colaboradores consideran que la confianza entre los colaboradores y la asimilación de las labores encomendadas dentro de la institución son ni adecuadas ni inadecuadas, y el 13.3% de los colaboradores encuestados afirman que la tolerancia al conflicto dentro de la institución son las adecuadas las cuales están basados en la confianza y la ayuda mutua, por otra parte la asimilación de los saberes previos las cuales permiten un mejor rendimiento en sus actividades labores y dando un solución oportuna a los conflicto que se presenta dentro de la institución.

A. Indicadores de la dimensión de tolerancia al conflicto

Los indicadores de la dimensión Tolerancia al conflicto son: Confianza y asimilación.

Tabla 22

Indicadores de la dimensión de tolerancia al conflicto

	Confianza		Asimilación	
	f	%	f	%
Inadecuado	10	33.3%	10	33.3%
Ni adecuado ni inadecuado	17	56.7%	20	66.7%
Adecuado	3	10%	0	0%
Total	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia

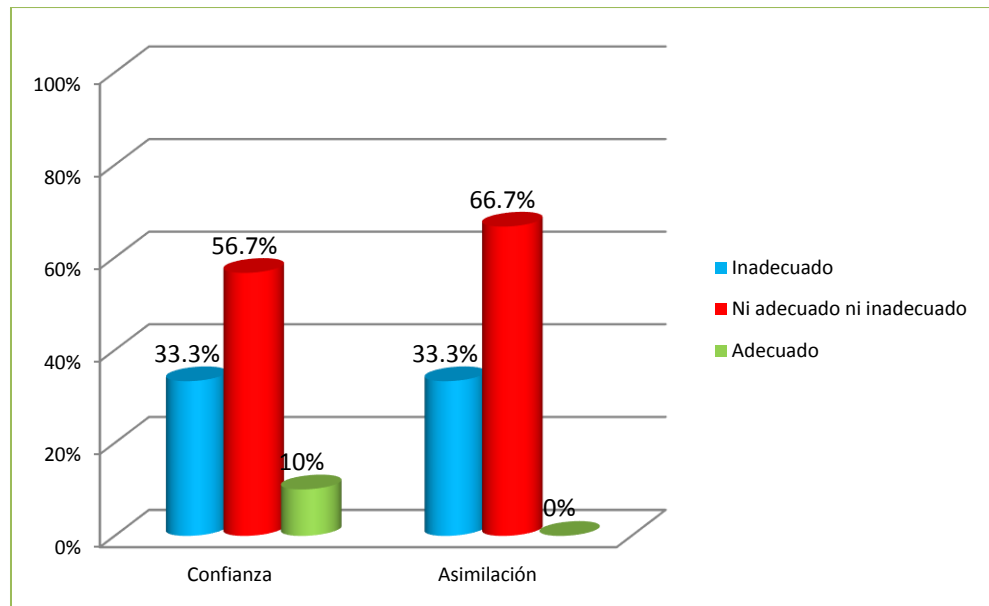


Figura 17: Indicadores de la dimensión Tolerancia al Conflicto

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

En cuanto a la confianza, el 33.3% del personal que labora en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani. Afirma que es inadecuado la confianza que existe dentro de la institución, los cuales indican que dentro de la institución el nivel de confianza que se practica no es lo apropiado debido a que los directivos no hacen participe a todos los colaboradores en la toma de decisiones y de algunas actividades académicas, tampoco establecen alianza con los trabajadores para mejorar la confianza: y el 56.7% de los colaboradores encuestados indican que la confianza dentro de la institución es ni adecuado ni inadecuado y el 10.0% consideran que es adecuado el nivel de confianza que se practica entre los colaboradores y la parte jerárquica, las cuales están basadas en las actitudes de los colaboradores lo cual afianza el nivel de confianza dentro de la institución.

El 33.3% del personal considera que la asimilación de las tareas y las recomendaciones que dan los directivos a sus colaboradores son inadecuado, las cuales no se dan de manera adecuada ni oportuna es por ello que se

considera inapropiada la asimilación dentro de la institución, y el 66.72% del personal encuestado afirma que las asimilaciones de parte de los colaboradores hacia a las labores encomendadas y las indicaciones que brindan los directivos hacia a sus colaboradores son consideradas como ni adecuada ni inadecuada.

**A) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión.
Tolerancia al conflicto.**

Tabla 23

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión tolerancia al conflicto.

	Promedio	Interpretación
Confianza	2.7	Ni adecuado ni inadecuado
Asimilación	2.9	Ni adecuado ni inadecuado
Tolerancia al conflicto	2.8	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

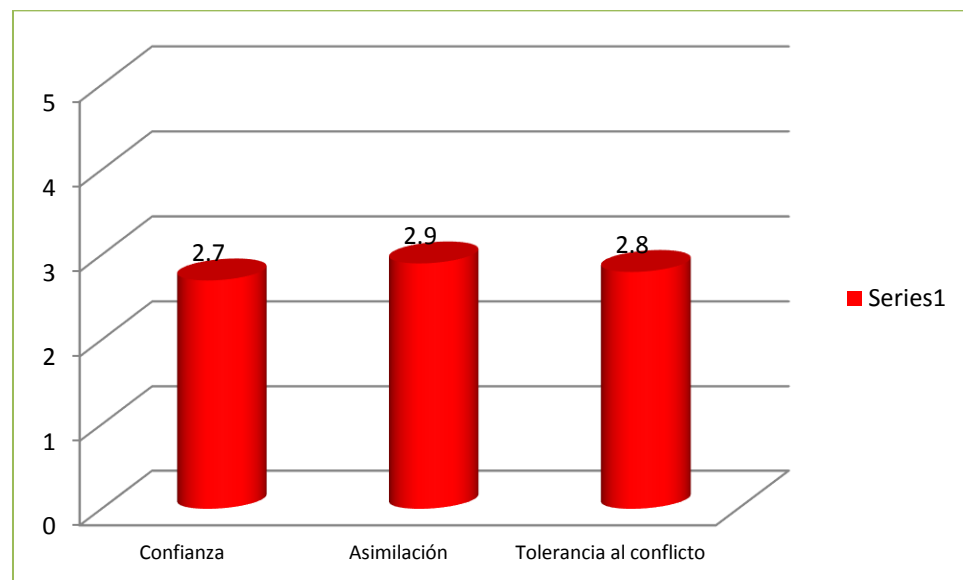


Figura 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión. Tolerancia al conflicto

Fuente: Elaboración Propia



Interpretación y análisis:

Se puede observar que el nivel de confianza que existe dentro del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani. Es ni adecuado ni inadecuado con un promedio de 2.7, lo cual indica que el nivel de confianza establecida entre los colaboradores y los directivos están basadas en algunas ocasiones en las actitudes de cada uno de los colaboradores, seguida de la asimilación de las indicaciones y tareas que obtuvo un promedio de 2.9, que es considerado ni adecuado ni inadecuado y como resultado final la tolerancia al conflicto obtuvo un puntaje promedio de 2.8, lo cual está constituido por la confianza y la asimilación en los colaboradores de las cuales la confianza dentro de la institución se presenta solo entre amistades, de igual manera la asimilación de las indicaciones y tareas de parte de la institución hacia los colaboradores no son tan optimas por ello se considera la tolerancia al conflicto ni adecuado ni inadecuado.

4.2.7. Resultados de la variable clima organizacional

Nuestro objetivo es describir cómo es el Clima Organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani – Canchis – Cusco, 2018.

Tabla 24

Clima Organizacional

	F	%
Inadecuado	10	33.3%
Ni adecuado ni inadecuado	20	66.7%
Adecuado	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

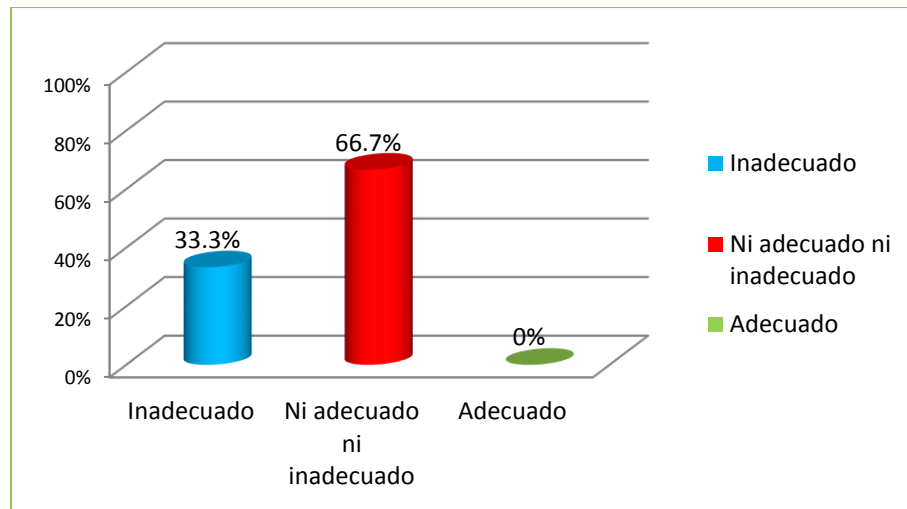


Figura 19: Clima Organizacional.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

Como se puede observar la dimensión clima organizacional dentro del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos de la ciudad de Sicuani, obtuvo los siguientes resultados. El 33.3% de los colaboradores indican que el clima institucional es inadecuado dentro de la institución las cuales manifiestan que el incumplimiento de las pollitas y reglas, tanto como el apoyo y cooperación entre los colaboradores son inadecuados de igual manera la responsabilidad individual que asumen cada uno de los colaboradores dentro de sus actividades cotidianos no lo hacen con esfuerzo y dedicación, el nivel de riesgo y el nivel reto que afronta los colaboradores ante situaciones de urgencia dentro de sus labores académicos no son las adecuadas, cabe señalar que la tolerancia al conflicto de parte de los colaboradores frente a situaciones problemáticas no siempre son las adecuadas, por ello se indica que clima organizacional dentro de la institución es inadecuado, y el 66.7% de los colaboradores encuestados indica que el clima organizacional dentro del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos es ni adecuado ni inadecuado, de la información recabada se observa que los directivos no toman en cuenta esta problemática más aun no les interesa. Todas las dimensiones e indicadores que se tomaron en cuenta

en el presente trabajo investigación están relacionados entre sí es por ello que se indica que el clima organizacional dentro de la institución es ni adecuado ni inadecuado.

4.2.8. Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima organizacional.

Tabla 25

Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima organizacional.

	Promedio	Interpretación
Estructura	2.13	Inadecuado
Responsabilidad Individual	2.47	Ni adecuado ni inadecuado
Remuneración	2.63	Ni adecuado ni inadecuado
Riesgo y Toma de Decisiones	2.83	Ni adecuado ni inadecuado
Apoyo	2.32	Inadecuado
Tolerancia al Conflicto	2.80	Ni adecuado ni inadecuado
Clima Organizacional	2.53	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

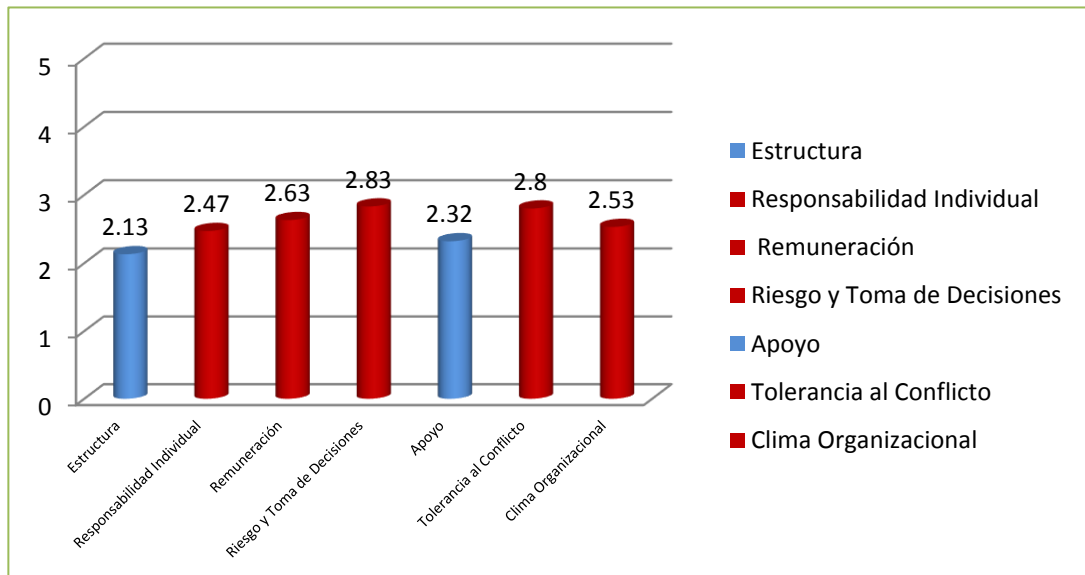


Figura 20: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

Fuente: *Elaboración Propia*

**Interpretación y análisis:**

En la figura se observa que la dimensión estructura obtuvo el promedio más bajo con un 2.13, lo cual indica que es inadecuado, y la dimensión responsabilidad individual obtuvo un promedio de 2.47, lo cual nos da a conocer que la responsabilidad individual es ni adecuado ni inadecuado y la dimensión remuneración obtuvo un promedio de 2.63, lo cual nos indica que la remuneración dentro de la institución es ni adecuada ni inadecuada y la dimensión el riesgo y toma de decisiones obtiene el promedio más elevado con un 2.83, lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado el riesgo y la dimensión de apoyo obtiene un promedio de 2.32. lo cual nos indica que el apoyo dentro de la institución es inadecuado, y la dimensión tolerancia al conflicto obtiene un promedio de 2.8, lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado y como resultado final tenemos al clima organizacional con un promedio de 2.53, lo que nos indica es ni adecuado ni inadecuado el clima organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, del Distrito de Sicuani.



CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en la siguiente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones.

1. Al analizar cómo es el clima organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – Canchis – Cusco, se concluye que la variable clima organizacional obtuvo un promedio de 2.5, que de acuerdo a la escala de baremación es ni adecuado ni inadecuado el clima organizacional dentro de la institución. Lo cual indica que existe insatisfacción y disconformidad de parte de algunos colaboradores para con la institución, de igual forma cabe señalar que existe un ambiente laboral interno inadecuado que no reúne las condiciones necesarias para el desarrollo de las labores académicas y esto conlleva a una serie de problemas dentro de la institución y tiene una repercusión en la imagen y la marcha institucional.
2. En cuanto a la dimensión de estructura obtuvo un promedio de 2.13, que de acuerdo a la escala de baremación es inadecuado, resultado que se ve reflejado en los colaboradores encuestados que manifiestan que las políticas y reglas establecidas por la institución no son las adecuadas de igual forma una gran mayoría de los colaboradores no cumplen a plenitud las políticas y reglas establecidos por la institución.
3. La dimensión responsabilidad individual obtuvo un promedio de 2.47, que de acuerdo a la escala de baremación es ni adecuado ni inadecuado, lo que nos indica que no existe una autonomía de los colaboradores en la realización de sus actividades académicas, de igual forma la toma de decisiones que se practica dentro de la institución está centralizado solo en los directivos, dichas decisiones no son tomadas de manera adecuada y oportuna, así mismo cabe señalar que el cumplimiento de las funciones académicas dentro de la institución por parte de los colaboradores no son cumplidas a plenitud.



4. En cuanto a la dimensión de remuneración obtuvo un promedio de 2.63, que de acuerdo a la escala de baremación es ni adecuado ni inadecuado el otorgamiento de las remuneraciones a los colaboradores por parte del estado, de igual forma cabe señalar que el otorgamiento de las compensaciones por la institución hacia sus colaboradores no son otorgados en base al esfuerzo y dedicación que los colaboradores han demostrado en el desarrollo de sus labores académicas, cabe señalar que la equidad que se practica dentro de la institución no siempre está basada en los principios éticos, por lo cual se concluye que las compensaciones y los reconocimientos que perciben los colaboradores no son otorgados en forma adecuada.
5. La dimensión de riesgo y toma de decisiones obtuvo un promedio de 2.83, que de acuerdo a la escala de baremación es ni adecuado ni inadecuado y se llegó a la siguiente conclusión, la forma como asumen el riesgo los colaboradores dentro de sus actividades cotidianas es de forma inadecuado. Los riesgos se presentan con más frecuencia en los órganos jerárquicos y de línea, de igual forma el nivel de reto que asumen los colaboradores dentro de la institución se da bajo una perspectiva de miedo e incertidumbre, debido a que los colaboradores manifiestan que dentro de sus actividades cotidianas no se presenta con mucha frecuencia los retos, es por ello el temor a los nuevos retos por algunos de los colaboradores.
6. En cuanto a la dimensión de apoyo obtuvo un promedio de 2.32, que de acuerdo a la escala de baremación es inadecuado el tipo de apoyo que se practica dentro de la institución y esto se ve reflejado en el nivel de cooperación que demuestran los colaboradores al momento de realizar sus actividades académicas dentro de la institución, las cuales están basados en el egoísmo y las falsas expectativas que poseen la mayoría de los colaboradores para con los demás compañeros, de igual forma el apoyo mutuo y el espíritu de ayuda de parte de los directivos hacia a los colaboradores en la realización de las actividades institucionales, no están en función al espíritu de cooperación ni de colaboración, de igual forma cabe señalar que el tipo de reconocimiento que otorga la institución a sus colaboradores por el cumplimiento oportuno y adecuado de sus labores académicas dentro y fuera de la institución no están en función al esfuerzo y dedicación que los colaboradores han demostrado en la realización de dichas actividades laborales, tampoco son otorgados con justicia y



equidad. En conclusión, el tipo de apoyo que se ve reflejado dentro de la institución no es lo adecuado.

7. En cuanto a la dimensión de tolerancia al conflicto obtuvo un promedio de 2.8, que de acuerdo a la escala de baremación es ni adecuado ni inadecuado, y esto se ve reflejado en el tipo de confianza que existe dentro de la institución, el cual está basado en la forma como los colaboradores actúan ante una situación de conflicto o de urgencia ya sea de manera correcta o incorrecta, en su mayoría el actuar de los colaboradores es incorrecto ante situaciones de conflicto o de urgencia y esto es causado por falta de confianza en sí mismo y en sus compañeros, de igual forma cabe señalar que la asimilación de las labores encomendados parte de los directivos dentro de la institución no son las adecuadas ya que las indicaciones que brindan los directivos no siempre son claras ni precisas, el cual nos da a conocer que los colaboradores no siempre tiene facilidades en la asimilación de las tareas y de las indicaciones de parte de sus superiores dentro de la institución.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Para mejorar el clima organizacional, se recomienda a los directivos del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, realizar reuniones de confraternidad que permitan afianzar las relaciones interpersonales de todos los colaboradores y fomentar el trabajo en equipo en toda la institución, con la finalidad de fortalecer el clima organizacional, así mismo se recomienda la realización de mesas de trabajo y programas de capacitación en relaciones interpersonales. Así mismo se recomienda generar confianza en todos los colaboradores para que puedan superar los diferentes riesgos y obstáculos que se presentan dentro la institución, también se recomienda fomentar el apoyo mutuo y la cooperación entre los colaboradores y esto conlleva a la superación de conflictos y solución de problemas.
2. En cuanto a la dimensión de estructura se recomienda a los directivos de la institución modificar algunas de las políticas y reglas existentes y de igual forma se recomienda adecuar las políticas y reglas al plan educativo institucional, las cuales tiene que guardar relación y coherencia entre sí. Así mismo para el cumplimiento adecuado de las políticas y reglas existentes dentro de la institución se recomienda realizar charlas, reuniones y mesas de trabajo en las cuales se den a conocer al detalle dichas políticas y reglas existentes, de igual forma se recomienda que es necesario y de suma urgencia dar a conocer y fomentar a todos los miembros de la institución las políticas y reglas existentes dentro de la institución para así lograr una mejor comprensión y cumplimiento adecuado de las políticas y reglas existentes dentro de la institución.
3. En cuanto a la dimensión de responsabilidad individual, se recomienda estar más pendiente del compromiso individual de los colaboradores con sus actividades laborales, de igual manera se recomienda otorgar un nivel de autonomía a los colaboradores, las cuales les permitirá realizar de mejor manera sus actividades académicas. Así mismo se recomienda a los directivos de la institución dar un nivel de autonomía a los colaboradores para que puedan tomar sus propias decisiones, en situaciones de urgencia dentro del desarrollo de sus actividades laborales, de igual



forma se recomienda fomentar en toda la institución el compromiso individual de los colaboradores, para con sus labores académicas y con la institución.

4. Para la dimensión de remuneración, se recomienda al director general y a los órganos jerárquicos, otorgar compensaciones y reconocimientos a los colaboradores que demuestren esfuerzo y dedicación en el cumplimiento de sus actividades académicas dichos reconocimientos serán financiados con los ingresos propios de la institución, de igual forma se recomienda fomentar en todos los colaboradores de la institución la práctica de la equidad y de los valores éticos, y así poder lograr en los colaboradores una mayor entrega y dedicación en la realización de sus actividades laborales dentro de la institución.
5. En cuanto a la dimensión de riesgo y toma de decisiones, se recomienda a los directivos de la institución, realizar capacitaciones, charlas y reuniones tanto para los directivos y los demás colaboradores a cerca de como asumir los diferentes riesgos y de cómo afrontar los diferentes retos que se presentan dentro de la institución con la finalidad de que los colaboradores logren superar los diferentes obstáculos, temores, miedos y puedan afrontar nuevos retos con sentido de superación, para y así poder lograr sus propios objetivos personales y los objetivos de la institución.
6. Para la dimensión de apoyo, se recomienda observar y evaluar el grado de cooperación y el apoyo mutuo que existe dentro de la institución para lo luego plantear reuniones y eventos de confraternidad que afiancen la confianza entre los colaboradores contratados y nombrados, también se recomienda otorgar reconocimientos pecuniarios o simbólicos a los colaboradores contratados que demostraron ser eficientes y eficaces en la realización de sus labores académicos, con la finalidad de ser equitativos en el trato a los colaboradores nombrados como contratados.
7. En cuanto a la dimensión de tolerancia al conflicto se recomienda establecer estrategias de trabajo en equipo con la finalidad de afianzar la confianza entre los colaboradores de la institución, así mismo se recomienda a los directivos de la institución realizar mesas de trabajo y capacitación acerca del autocontrol y la tolerancia, de igual forma se recomienda fomentar en toda la institución la tolerancia al conflicto. Así mismo cabe



señalar que para lograr una asimilación adecuada y oportuna de las tareas encomendadas, se recomienda a los directivos y jefes de área que, al momento de dar las indicaciones y la delegación de actividades laborales a los colaboradores, realizarlos de forma clara y precisa, de igual forma la delegación de funciones. Si es necesario acudir a la retroalimentación esto nos permitirá lograr una mejor asimilación y entendimiento de las actividades encomendadas, y esto permitirá a los colaboradores desarrollar de la mejor manera y adecuada sus labores académicas.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Aguirre Baztan, A. (2004). *La Cultura de las Organizaciones*. Barcelona- España: Editorial Ariel.
- Alberto, M. G. (2011). *Cultura y Clima Organizacional*. Bergisch Gladbach, Alemania: Publicia.
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional en Busca del Desarrollo Competitivo*. Lambayeque - Peru: USAT - Escuela de Economía .
- Arroyo López, P., Lorena Carrete, L., & García López Legorreta, S. I. (2007). *Construcción de un índice de satisfacción para Clientes de Supermercados Mexiquensis una Investigacion Exploratoria*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Arrupe, O. E. (2005). *IGualdad, Diferencia Y Equidad*. Argentina: Dunken.
- Baptista Lucio, M. d., Hernández Sampieri, Roberto, & Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la Ivestigacion*. Mexico: Jesús Mares Chacón - Marcela I. Rocha Martínez.
- Baptista Lucio, Pilar, & Fernandez Collado, Carlos. (2006). *Metodología de Investigacion; Cuarta Edicion*. Mexico: TailLeres de Intagon Web, SA de CV.
- Benhabib, S. (2006). *Las reivindicaciones de la cultura*. Buenos Aires: Katz. Buenos Aires - Argentina.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. San Diego - EE. UU: Trillas.
- Carbonell, A. A. (27 de febrero de 2015). *Acerca de Nostros: Las Leyes de Eexitio*. Obtenido de A, *Las Leyes de Eexitio Web Site*: <http://blog.lasleyesdelexito.com/esfuerzo-personal/>
- Castillo, p. D. (06 de Abril de 2017). *Acerca de nos otros: Slide Share*. Obtenido de *Acerca de nos otros: Slide Share*: <https://www.slideshare.net/DianaDC1019/comportamiento-individual-en-las-organizaciones>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Exito en las Organizaciones*. Malaga - España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L. (2017).
- Cupare, Y. (09 de Agosto de 2012). *Acerca de nos Otros: Aprendizaje Colaborativo*. Obtenido de *Aprendizaje Colaborativo Wwb Site*: <http://saia->



- aprendizajecolaborativo-1.blogspot.com/2012/08/la-responsabilidad-individual-y-grupal.html
- Diaz, C. (2006). Metodología de la Investigación Científica. Lima: San Marcos .
- Editorial, D. (21 de 08 de 2013). Acerca de nosotros: Reto. Sitio: Definición MX. Obtenido de Definición MX: URL: <https://definicion.mx/reto/>.
- Esan. (21 de Julio de 2015). www.esan.edu.pe/.../nueve-dimensiones-clima-organizacional. Obtenido de www.esan.edu.pe/.../nueve-dimensiones-clima-organizacional: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Evans, M. G. (2001). La Teoría del Estado de Transición . Inglaterra.
- Gardey, J. P. (02 de Octubre de 2014). <https://definicion.de/costumbres/>. Obtenido de <https://definicion.de/costumbres/>: <https://definicion.de/costumbres/>
- Ibañez Machicao, M. (2002). Administración de Recursos Humanos en la Empresa. Lima, Peru: Editorial Sanamarcos.
- Jiménez, S., & Muniain. (2006). Cuestión de confianza: más allá de la inteligencia emocional. Madrid - España: Graficas Dhon. Obtenido de “Desarrollo personal”: <http://www.sebascelis.com/autoconfianza/>: <https://confias.wordpress.com/bibliografia/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). Elementos de la Administración Un Enfoque Internacional de Innovación. Mexico: MC GRAW HILL Iinteramericana Editores S.A D.C.V.
- Lopez Ramos, & R. Fernando. (2011). El Derecho Internacional en lo Albores del Siglo XXI. España: Trotta.
- Luc, B. (2011). El Clima de Trabajo. San Diego EE. UU: Trilla.
- Makilim Nunes, B., Marín Rued, F. J., & Marcela Rigotto, D. (2012). Soporte social, familiar y autoconcepto:. Eatados Unidos.
- Mcgregor, D. (2006). El Lado Humano de las Empresas. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Mónica, G. S., & Murillo Vargas, G. (2013). Los Macro-Procesos: un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana (Ciencias de la Administración n° 3. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Moreno Jimenez, B., & Pando Moreno, M. (2013). Factores y Riesgos Laborales Psicosociales: Nuevos Riesgos. Ministerio de Relaciones Laborales, 1-8.



- Peral, R. (26 de Junio de 2002). Acerca de nosotros Gestipolis. Obtenido de GestipolisWeb Site: <https://www.gestipolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (Publicado: 2012. Actualizado: 2015.). Acerca de nosotros: Definición de asimilación . Obtenido de Definición de asimilación Web Sitio: <https://definicion.de/asimilacion>.
- Ramirez, K. L. (jueves de febrero de 2016). http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html. Obtenido de <http://karinlizarraga.blogspot.pe/2016/02/tipos-de-clima-organizacional-segun.html>
- Santos, T. R. (2016). Teoría Sociológica Aplicada. España: Anthropos Editoria.
- Sieckmann, J. R. (2008). Autonomía, Ponderación, Argumentos Normativos, Objetividad. Alemani: Universidad de Bamberg.
- Silva, A. N. (2006). Estudio Continuo de Clima Organizacional. Uruguay: Publicado por el Centro de Asistencia Médica de Salto.



ANEXOS



ANEXO N.º 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

<p>ÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR EDUCACIÓN PÚBLICA “GREGORIA SANTOS” DE LA CIUDAD DE SICUANI - 2018</p> <p>PROBLEMA</p>	<p>OBJETIVOS</p>	<p>VARIABLES/ DIMENSIONES</p>	<p>METODOLOGÍA</p>
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo es el clima organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Describir el clima organizacional del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani.</p>	<p>VARIABLE 1:</p> <p>Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de la investigación: cuantitativo
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>	<p>Dimensiones:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la investigación: No Experimental
<p>P.E.1 ¿Cómo es la estructura del Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?</p>	<p>O.E.1 Describir la estructura en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018.</p>	<p>- Estructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de la investigación:
<p>P.E.2 ¿Cómo se la responsabilidad individual en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?</p>	<p>O.E.2 Describir la responsabilidad individual en el Instituto Superior de Educación Pública</p>	<p>Individual - Riesgo y toma de</p>	<p>Descriptivo</p>



<p>P.E.3 ¿Cómo es la remuneración en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?</p> <p>P.E.4 ¿Cómo es el riesgo y la toma de decisiones en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?</p> <p>P.E.5 ¿Cómo se da el apoyo en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?</p> <p>P.E.6 ¿Cómo se la tolerancia al conflicto en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018?</p>	<p>Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018.</p> <p>O.E.3 Describir la remuneración en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018.</p> <p>O.E.4 Describir el riesgo y la toma de decisiones en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018.</p> <p>O.E.5 Describir el apoyo en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018.</p> <p>O.E.6 Describir la tolerancia al conflicto en el Instituto Superior de Educación Pública Gregoria Santos, de la ciudad de Sicuani – 2018.</p>	<p>decisiones</p> <p>- Apoyo</p> <p>- Tolerancia al conflicto</p>	<p>• Población: 30 trabajadores</p> <p>• Muestra: 30 trabajadores</p> <p>• Técnicas e Instrumentos: Técnicas: - Encuesta - observación</p> <p>Instrumentos: - Cuestionario - ficha de observación</p>
--	---	---	--



ANEXO N.º 02 MATRIZ DEL INSTRUMENTO

TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR EDUCACIÓN PÚBLICA “GREGORIA SANTOS” DE LA CIUDAD DE SICUANI - 2018

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS/REACTIVO	PESO	Nº DE ÍTEMS	VALORACIÓN
Estructura	- Reglas	1. ¿Dentro de la institución existe el cumplimiento de las obligaciones y de los procedimientos establecidos por la institución? 2. ¿Las reglas establecidas por la institución determinan el comportamiento que deben seguir los colaboradores?	18.66%	2	1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo
	- Políticas	3. ¿Los colaboradores cumplen las políticas establecidas por la institución? 4. ¿Usted cree que las políticas establecidas por la institución están adecuados al plan educativo institucional?		2	4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
Responsabilidad individual	- Autonomía	5. ¿Los colaboradores tienen libertad para tomar sus propias decisiones en situaciones críticas o de urgencia en la realización de sus actividades cotidianas?	19.2%	1	1) Totalmente de acuerdo
	-Compromiso individual	6. ¿Cree usted que los colaboradores están comprometidos con la institución? 7. ¿Los colaboradores están comprometidos con la labor que realizan? 8. ¿Está de acuerdo que los colaboradores realizan sus funciones con compromiso y entrega?		3	2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo



	-Esfuerzo y dedicación	9. ¿Los colaboradores en la realización de sus funciones demuestran esfuerzo y dedicación para el logro de los objetivos?		1	5) Totalmente en desacuerdo
Remuneración	- Compensación	10. ¿Cree usted que las compensaciones que perciben los colaboradores son otorgadas en base a su esfuerzo y dedicación que han demostrado en la realización de sus actividades laborales? 11. ¿Considera necesario los incentivos para el logro de los objetivos?	18.66%	2	1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo
	- Equidad	12. ¿Existe favoritismo en el trato de los colaboradores nombrados frente a los colaboradores contratados? 13. ¿Cree usted que dentro de la institución la aplicación de la justicia está basada en la igualdad sin ningún tipo de discriminación o diferencias?		2	4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
Riesgo y toma de decisiones	- Nivel de riesgo	14. ¿Cree usted que los colaboradores dentro de sus actividades laborales asumen algún tipo de riesgo? 15. ¿Cree usted que los colaboradores toman decisiones en situaciones de incertidumbre?	18.66%	2	1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo
	- Nivel de reto	16. ¿Cree usted que dentro de las actividades que realizan los colaboradores existen desafíos? 17. ¿Cree usted que los colaboradores están adecuadamente preparados para afrontar nuevos desafíos y situaciones problemáticas?		2	4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo



Apoyo	- Cooperación	18. ¿Cree usted que existe apoyo de la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo? 19. ¿Cree usted que dentro de la institución se practica el apoyo mutuo y el compañerismo en la realización de las actividades cotidianas?	12.41%	2	1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo
	- Reconocimiento	20. ¿Considera usted que hay reconocimiento en el desarrollo de las actividades de los colaboradores?		1	4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
Tolerancia al conflicto	- Confianza	21. ¿Cree usted que los colaboradores son capaces de actuar de forma correcta en una determinada situación? 22. ¿Considera adecuado las actitudes de los colaboradores dentro de la institución?	12.41%	2	1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo
	- Asimilación	23. ¿Considera que los colaboradores son capaces de integrar los saberes previos para afrontar situaciones conflictivas?		1	4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
Total			100%	23	

ANEXO N.º 03 Matriz de instrumento para la recolección de datos

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	Nº DE ITEMS	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACION
Clima Organizacional	Estructura	Reglas	18.66%	2	1,2	1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
		Políticas		2	3,4	3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
	Responsabilidad individual	Autonomía	19.2%	1	5	1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
		Compromiso individual		3	6,7,8	3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
		Esfuerzo y dedicación		1	9	5) Totalmente en desacuerdo
	Remuneración	Compensación	18.66%	2	10,11	1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
		Equidad		2	12,13	3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
	Riesgo y toma de decisiones	Nivel de riesgo	18.66%	2	14,15	1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
		Nivel de reto		2	16,17	3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
	Apoyo	Cooperación	12.41%	2	18,19	1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
		Reconocimiento		1	20	4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
	Tolerancia al conflicto	Confianza	12.41%	2	21,22	1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo
Asimilación		1		23	3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo	
TOTAL			100%		23	



ANEXO N.º 04 ENCUESTAS



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



FORMATO DE ENTREVISTA APLICADO A LOS COLABORADORES DEL
INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO PUBLICO GREGORIA SANTOS SICUANI -
CUSCO

El objeto del presente cuestionario es obtener información de los colaboradores del instituto Superior Pedagógico Publico Gregoria Santos de la ciudad de Sicuani. con respecto al clima organizacional. A continuación, se presenta una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada una y seleccione la alternativa con la que usted este de acuerdo, marcando una X.

Factores Del Clima Organizacional

Table with 7 columns: ITEM, Description, TOTALM ENTE DE ACUERDO, DE ACUERDO, NI ACUERDO, NI DESACUERDO, EN DESACUERDO, TOTALM ENTE EN DESACUERDO. Rows 1-8 describe organizational factors like compliance, rules, policies, decision-making, commitment, and function fulfillment.



9	Los colaboradores en la realización de sus funciones demuestran esfuerzo y dedicación para el logro de los objetivos.					
10	Cree usted que las compensaciones que perciben los colaboradores son otorgadas en base a su esfuerzo y dedicación que han demostrado en la realización de sus actividades laborales.					
11	Considera necesario los incentivos para el logro de los objetivos.					
12	Existe favoritismo en el trato de los colaboradores nombrados frente a los colaboradores contratados.					
13	Cree usted que dentro de la institución la aplicación de la justicia está basada en la igualdad sin ningún tipo de discriminación o diferencias.					
14	Cree usted que los colaboradores dentro de sus actividades laborales asumen algún tipo de riesgo.					
15	Cree usted que los colaboradores toman decisiones en situaciones de incertidumbre.					
16	Cree usted que dentro de las actividades que realizan los colaboradores existen desafíos.					
17	Cree usted que los colaboradores están adecuadamente preparados para afrontar nuevos desafíos y situaciones problemáticas.					
18	Cree usted que existe apoyo de la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.					
19	Cree usted que dentro de la institución se practica el apoyo mutuo y el compañerismo en la realización de las actividades cotidianas.					
20	Considera usted que hay reconocimiento en el desarrollo de las actividades de los colaboradores.					
21	Cree usted que los colaboradores son capaces de actuar de forma correcta en una determinada situación.					
22	Considera adecuado las actitudes de los colaboradores dentro de la institución.					
23	Considera que los colaboradores son capaces de integrar los saberes previos para afrontar situaciones conflictivas.					



ANEXO N.º 05 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
DEL INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR PUBLICO GREGORIA SANTOS DEL
DISTRITO DE SICUANI DE LA PROVINCIA DE CANCHIS**

PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACIÓN

La Baremación se realiza a los promedios de los indicadores y/o a los promedios por dimensiones.
(No se realiza la Baremación a cada pregunta)

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{3} = 1.33$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Interpretación
1.00 – 2.33	Inadecuado
2.34 – 3.66	Ni adecuado ni inadecuado
3.67 – 5.00	Adecuado

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN ESTRUCTURA.**

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
P1	Dentro de la institución existe el cumplimiento de las obligaciones y de los procedimientos establecidos por la institución.	F	7	17	4	2	35
		%	23.3%	56.7%	13.3%	6.7%	100%
P2	Las reglas establecidas por la institución determinan el comportamiento que deben seguir los colaboradores.	F	7	19	3	0	30
		%	23.3%	63.3%	10.0%	0.0%	100%
P3	Los colaboradores cumplen las políticas establecidas por la institución.	F	6	14	6	4	30
		%	20.0%	46.7%	20.0%	13.3%	100%
P4	Usted cree que las políticas establecidas por la institución están adecuados al plan educativo institucional.	F	8	12	6	3	30
		%	26.7%	40.0%	20.0%	10.0%	100%



PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	
P5	Los colaboradores tienen libertad para tomar sus propias decisiones en situaciones críticas o de urgencia en la realización de sus actividades cotidianas.	f	3	8	11	8	0	30
		%	10.0%	26.7%	36.7%	26.7%	0.0%	100%
P6	Cree usted que los colaboradores están comprometidos con la institución.	f	8	12	6	3	1	30
		%	26.7%	40.0%	20.0%	10.0%	3.3%	100%
P7	Los colaboradores están comprometidos con la labor que realizan.	f	4	11	7	7	1	30
		%	13.3%	36.7%	23.3%	23.3%	3.3%	100%
P8	Está de acuerdo que los colaboradores realizan sus funciones con compromiso y entrega.	f	5	17	5	3	0	30
		%	16.7%	56.7%	16.7%	10.0%	0.0%	100%
P9	Los colaboradores en la realización de sus funciones demuestran esfuerzo y dedicación para el logro de los objetivos.	F	7	12	6	5	0	30
		%	23.3%	40.0%	20.0%	16.7%	0.0%	100%



PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	
P10	Cree usted que las compensaciones que perciben los colaboradores son otorgadas en base a su esfuerzo y dedicación que han demostrado en la realización de sus actividades laborales.	F	10	10	9	0	1	30
		%	33.3%	33.3%	30.0%	0.0%	3.3%	100%
P11	Considera necesario los incentivos para el logro de los objetivos.	F	6	5	8	6	5	30
		%	20.0%	16.7%	26.7%	20.0%	16.7%	100%
P12	Existe favoritismo en el trato de los colaboradores nombrados frente a los colaboradores contratados.	F	3	5	10	6	6	30
		%	10.0%	16.7%	33.3%	20.0%	20.0%	100%
P13	Cree usted que dentro de la institución la aplicación de la justicia está basada en la igualdad sin ningún tipo de discriminación o diferencias.	F	9	11	6	2	2	30
		%	30.0%	36.7%	20.0%	6.7%	6.7%	100%



PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN RIESGO Y TOMA DE DECISIONES

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
P14	Cree usted que los colaboradores dentro de sus actividades laborales asumen algún tipo de riesgo.	F 3	7	11	8	1	30
		% 10.0%	23.3%	36.7%	26.7%	3.3%	100%
P15	Cree usted que los colaboradores toman decisiones en situaciones de incertidumbre.	F 0	10	14	6	0	30
		% 0.0%	33.3%	46.7%	20.0%	0.0%	100%
P16	Cree usted que dentro de las actividades que realizan los colaboradores existen desafíos.	F 5	7	6	9	3	30
		% 16.7%	23.3%	20.0%	30.0%	10.0%	100%
P17	Cree usted que los colaboradores están adecuadamente preparados para afrontar nuevos desafíos y situaciones problemáticas.	F 2	15	7	5	1	30
		% 6.7%	50.0%	23.3%	16.7%	3.3%	100%

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN APOYO**

			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
P18	Cree usted que	F	8	9	7	5	1	30
	existe apoyo de	%	26.7%	30.0%	23.3%	16.7%	3.3%	100%
	la alta dirección							
	a los empleados							
	frente a los							
	problemas							
	relacionados o							
	no con el							
	trabajo.							
P19	Cree usted que	F	4	12	8	4	2	30
	dentro de la	%	13.3%	40.0%	26.7%	13.3%	6.7%	100%
	institución se							
	practica el							
	apoyo mutuo y							
	el							
	compañerismo							
	en la							
	realización de							
	las actividades							
	cotidianas.							
P20	Considera usted	F	9	12	6	2	1	30
	que hay	%	30.0%	40.0%	20.0%	6.7%	3.3%	100%
	reconocimiento							
	en el desarrollo							
	de las							
	actividades de							
	los							
	colaboradores.							



PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN TOLERANCIA AL CONFLICTO

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	
P21	Cree usted que los colaboradores son	F	1	12	8	8	1	30
	capaces de actuar de forma correcta en una determinada situación.	%	3.3%	40.0%	26.7%	26.7%	3.3%	100%
P22	Considera adecuado las actitudes de los	F	2	17	6	3	2	30
	colaboradores dentro de la institución.	%	6.7%	56.7%	20.0%	10.0%	6.7%	100%
P23	23. Considera que los colaboradores son	F	3	7	11	8	1	30
	capaces de integrar los saberes previos para enfrentar situaciones conflictivas.	%	10%	23.3%	36.7%	26.7%	3.3%	100%

ANEXO N°07 EVIDENCIA DE RECOLECCION

