



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



#### TESIS

---

**“CLIMA LABORAL EN COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA NO ESTATAL GALILEO CUSCO - 2021”**

---

#### **PRESENTADO POR:**

BACH. SÁNCHEZ CONDORI, ROBERT  
FRANCIS

Para optar al Título Profesional  
de Licenciado en Administración.

#### **ASESOR:**

MGT. EDWARD ANIBAL MORANTE RIOS

**CUSCO – PERÚ**

**2021**



## PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.  
SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO.**

Pongo a su consideración la Tesis intitulada: “Clima laboral en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Andina del Cusco para optar al Título profesional de Licenciado en Administración.

Atentamente

Bach. Robert Francis Sánchez Condori



## AGRADECIMIENTO

A priori agradezco a mi familia, la cual me permitió tener un desarrollo profesional óptimo, De la misma manera agradezco a la Universidad Andina del Cusco, casa de estudios superiores que forjó en mí una persona más preparada, como también me permitió conocer a un Staff de docentes de gran nivel.

A mi asesor el Mgt. Edward Anibal Morante Ríos por su disposición, dedicación y paciencia durante este largo proceso, también agradezco a mis Dictaminantes, la Dra. Elena Soto Escobedo y el Mgt. Javier Palma Chambilla por sus valiosas observaciones durante este proceso.

A Dios que siempre mantuvo en mí, resiliencia para superarme en todo momento mediante la fé; Finalmente agradezco a todas a las personas que confían en mí y me valoran.

Bach. Sánchez Condori, Robert Francis



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis fundamentalmente a Dios y mi familia que me permitió y animó a llegar a este momento tan relevante de realización personal y profesional.

A mis padres, Ana Luisa Condori Sequeiros y Carlos Alfredo Sánchez Burgos, mi hermana y sobrino, quienes fueron pilar fundamental en la realización de este trabajo de investigación.

También dedico este trabajo a mi familia académica de la Universidad Andina del Cusco, principalmente a los que fueron parte de este proceso.

Bach. Sánchez Condori, Robert Francis



## INDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1.	Planteamiento del problema.....	1
1.2.	Formulación del problema .....	4
1.2.1.	Problema general.....	4
1.2.2.	Problemas específicos.....	4
1.3.	Objetivos.....	5
1.3.1.	Objetivo general.....	5
1.3.2.	Objetivos específicos.....	5
1.4.	Justificación.....	5
1.4.1.	Relevancia social.....	5
1.4.2.	Implicancias prácticas.....	6
1.4.3.	Valor teórico.....	6
1.4.4.	Utilidad metodológica.....	7
1.4.5.	Viabilidad o factibilidad.....	7
1.5.	Delimitación.....	7
1.5.1.	Delimitación espacial.....	7
1.5.2.	Delimitación temporal.....	7
1.5.3.	Delimitación conceptual.....	7

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación .....	8
2.1.1	Antecedentes internacionales.....	8
2.1.2.	Antecedentes nacionales.....	10
2.1.3.	Antecedentes locales.....	13
2.2.	Bases teóricas .....	15
2.2.1.	Clima laboral –Antecedentes .....	15
2.2.2.	Definiciones.....	16
2.2.3.	Tipos de Clima laboral.....	18
2.2.4.	Dimensiones del Clima laboral.....	20
2.2.5.	Características del clima laboral.....	31
2.2.6.	Estrategias de intervención al clima laboral.....	32
2.2.7.	Medición y análisis del clima laboral.....	33
2.3.	Marco Conceptual .....	35
2.3.1.	Cultura organizacional.....	35



2.3.2.	Desarrollo organizacional.....	35
2.3.3.	Eficacia.....	36
2.3.4.	Eficiencia.....	36
2.3.5.	Expectativa.....	36
2.3.6.	Innovación de producto.....	36
2.3.7.	Innovación disruptiva.....	36
2.3.8.	Innovación Incremental.....	37
2.3.9.	Innovación Radical.....	37
2.3.10.	Motivación extrínseca.....	37
2.3.11.	Motivación intrínseca.....	37
2.3.12.	Participación laboral.....	37
2.3.13.	Productividad.....	38
2.3.14.	Rentabilidad.....	38
2.4.	Marco institucional.....	38
2.5.	Variable.....	39
2.5.1.	Variable de estudio.....	39
2.5.2.	Conceptualización de la variable.....	40
2.5.3.	Operacionalización de la variable.....	42

### **CAPÍTULO III MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1	Tipo de investigación.....	43
3.2.	Enfoque de investigación.....	43
3.3.	Alcance de la investigación.....	43
3.4.	Diseño de la investigación.....	43
3.5.	Población y muestra de la investigación.....	44
3.5.1.	Población.....	44
3.5.2.	Muestra.....	44
3.6.	Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos.....	44
3.6.1.	Técnica.....	44
3.6.2.	Instrumento.....	44
3.7.	Validez y confiabilidad de instrumentos.....	44

### **CAPITULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1.	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	45
4.1.1.	Presentación del instrumento.....	45
4.1.2.	Fiabilidad del instrumento aplicado.....	46
4.2.	Resultados por dimensiones e indicadores.....	47
4.2.1.	Autonomía.....	47
4.2.2.	Cooperación y apoyo.....	52
4.2.3.	Reconocimiento.....	59
4.2.4.	Organización y estructura.....	64
4.2.5.	Innovación.....	74
4.2.6.	Transparencia y equidad.....	79



4.2.7.	Motivación.....	87
4.2.8.	Liderazgo .....	92
4.3.	Resultado de la variable.....	99
4.3.1.	Clima laboral de acuerdo al área de trabajo. ....	101
4.3.2.	Clima laboral según tiempo de trabajo. ....	102

## **CAPITULO V DISCUSIÓN**

5.1.	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....	104
5.2.	Comparación crítica con literatura existente .....	105
5.3.	Implicancias de estudio .....	107
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>108</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>110</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFIAS.....</b>		<b>114</b>

## **ANEXOS**

Anexo N° 01:	Matriz de instrumento de recolección de datos .....	119
Anexo N°02:	Carta de aceptación para aplicación de instrumento.....	122
Anexo N°03:	Matriz de consistencia .....	123



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Conceptualización de la variable .....	40
<b>Tabla 2</b> Matriz de Operacionalización de la variable.....	42
<b>Tabla 3:</b> Presentación del instrumento .....	45
<b>Tabla 4:</b> Tabla de Baremación .....	46
<b>Tabla 5:</b> Estadísticas de Fiabilidad .....	46
<b>Tabla 6</b> Autonomía.....	47
<b>Tabla 7</b> Autosuficiencia .....	48
<b>Tabla 8</b> Iniciativa propia .....	50
<b>Tabla 9</b> Comparación promedio de Dimensión autonomía.....	51
<b>Tabla 10</b> Cooperación y apoyo .....	52
<b>Tabla 11</b> Compañerismo .....	54
<b>Tabla 12</b> Cordialidad.....	55
<b>Tabla 13</b> Apoyo y desarrollo.....	57
<b>Tabla 14</b> Comparación promedio de dimensión Cooperación y apoyo .....	58
<b>Tabla 15</b> Reconocimiento .....	59
<b>Tabla 16</b> Reconocimiento a la contribución.....	60
<b>Tabla 17</b> Reconocimiento adecuado .....	62
<b>Tabla 18</b> Comparación promedio de dimensión Reconocimiento .....	63
<b>Tabla 19</b> Organización y estructura .....	64
<b>Tabla 20</b> Organización y coordinación en procesos de trabajo.....	65
<b>Tabla 21</b> Eficiencia en procesos de trabajo.....	67
<b>Tabla 22</b> Claridad en procesos de trabajo .....	68
<b>Tabla 23</b> Restricciones organizacionales .....	70
<b>Tabla 24</b> Formulismos burocráticos.....	71
<b>Tabla 25</b> Comparación promedio de dimensión Organización y estructura .....	73
<b>Tabla 26</b> Innovación.....	74
<b>Tabla 27</b> Receptividad .....	75
<b>Tabla 28</b> Desarrollo de creatividad .....	77
<b>Tabla 29</b> Comparación promedio de dimensión Innovación .....	78
<b>Tabla 30</b> Transparencia y equidad .....	79
<b>Tabla 31</b> Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a valoración de desempeño .....	81
<b>Tabla 32</b> Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a oportunidades de promoción.....	83
<b>Tabla 33</b> Transparencia .....	84
<b>Tabla 34</b> Comparación promedio de dimensión Transparencia y equidad .....	86
<b>Tabla 35</b> Motivación .....	87
<b>Tabla 36</b> Motivación del buen desempeño.....	88
<b>Tabla 37</b> Compromiso.....	90
<b>Tabla 38</b> Comparación promedio de dimensión Motivación .....	91
<b>Tabla 39:</b> Liderazgo .....	92
<b>Tabla 40</b> Comportamiento .....	93
<b>Tabla 41</b> Estilo de relación.....	95
<b>Tabla 42</b> Dirección.....	96
<b>Tabla 43</b> Comparación promedio de dimensión Liderazgo .....	98
<b>Tabla 44</b> Clima laboral.....	99
<b>Tabla 45</b> Comparación promedio de variable Clima laboral .....	100
<b>Tabla 46</b> Clima laboral de acuerdo al área de trabajo .....	101
<b>Tabla 47</b> Matriz de consistencia .....	123





## TABLA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> :Autonomía.....	47
<b>Figura 2</b> :Autosuficiencia .....	49
<b>Figura 3</b> :Iniciativa propia .....	50
<b>Figura 4</b> :Cooperación y apoyo.....	53
<b>Figura 5</b> :Compañerismo .....	54
<b>Figura 6</b> :Cordialidad.....	56
<b>Figura 7</b> :Apoyo y desarrollo.....	57
<b>Figura 8</b> :Reconocimiento .....	59
<b>Figura 9</b> :Reconocimiento a contribución.....	61
<b>Figura 10</b> :Reconocimiento adecuado .....	62
<b>Figura 11</b> :Organización y estructura .....	64
<b>Figura 12</b> :Organización y coordinación en procesos de trabajo .....	66
<b>Figura 13</b> :Eficiencia en procesos de trabajo .....	67
<b>Figura 14</b> :Claridad en procesos de trabajo .....	69
<b>Figura 15</b> :Restricciones organizacionales en procesos de trabajo .....	70
<b>Figura 16</b> :Formulismos burocráticos en procesos de trabajo .....	72
<b>Figura 17</b> :Innovación.....	74
<b>Figura 18</b> :Receptividad.....	76
<b>Figura 19</b> :Desarrollo de creatividad .....	77
<b>Figura 20</b> :Transparencia y equidad .....	79
<b>Figura 21</b> :Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a valoración de desempeño .....	81
<b>Figura 22</b> :Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a oportunidades de promoción.....	83
<b>Figura 23</b> :Transparencia .....	85
<b>Figura 24</b> :Motivación .....	87
<b>Figura 25</b> :Motivación del buen desempeño.....	89
<b>Figura 26</b> :Compromiso .....	90
<b>Figura 27</b> :Liderazgo .....	92
<b>Figura 28</b> :Comportamiento.....	94
<b>Figura 29</b> :Estilos de relación .....	95
<b>Figura 30</b> :Dirección.....	97
<b>Figura 31</b> :Clima laboral.....	99
<b>Figura 32</b> :Clima laboral de acuerdo al área de trabajo .....	101
<b>Figura 33</b> :Clima laboral de acuerdo al tiempo de trabajo.....	102
<b>Figura 34</b> :Carta de aceptación de la institución educativa no estatal Galileo Cusco para aplicación de instrumento de recolección de datos .....	122



## RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de describir el clima laboral en los colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021, cuyas dimensiones son: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo. El tipo de investigación es básica, con un nivel descriptivo, enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, la población de estudio está conformada por 50 colaboradores, entre ellos 10 administrativos y 40 docentes, a los cuales se les aplicó el instrumento del cuestionario. Se concluyó que el clima laboral en colaboradores de la institución, es percibido como adecuado, con un promedio de 3,87, en cuanto a la autonomía se considera que los colaboradores perciben el clima como regular con un promedio de 3,23, de la misma manera la cooperación y apoyo se considera adecuada con una media de 4,18, el reconocimiento considerada como adecuada con un promedio de 3,65; de la misma manera la organización y estructura considerada adecuada con un promedio de 3,87, la innovación considerada como adecuada con un promedio de 4,05; la transparencia y equidad es indicada como adecuada con una media de 3,93. De la misma manera la motivación es considerada adecuada con una media de 3,99 y por último el liderazgo de la misma manera con un promedio de 4,09. Estos resultados demuestran que colaboradores en su mayoría desarrollan sus actividades dentro de un clima laboral adecuado.

Palabras clave: clima laboral, autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo.



## ABSTRACT

The present research was developed with the aim of describing the work environment of the collaborators in the non-state educational institution Galileo Cusco - 2021, whose dimensions are: autonomy, cooperation and support, recognition, organization and structure, innovation, transparency and equity, motivation and leadership. The type of research is basic, with a descriptive level, focus quantitative and non-experimental design, the study population is made up of 50 collaborators, including 10 administrative and 40 teachers, to whom the questionnaire instrument was applied, it was concluded that the work climate in employees, is perceived suitable with an average of 3,87, in terms of autonomy it is considered that employees perceive the climate as regular with an average of 3,23, in the same way cooperation and support is considered suitable with an average of 4,18., recognition considered suitable with an average of 3,65; in the same way the organization and structure considered suitable with an average of 3,87, the innovation considered as suitable with an average of 4,05: transparency and equity is indicated as suitable with an average of 3,93. In the same way, motivation is considered suitable with an average of 3,99 and finally leadership in the same way with an average of 4,09. These results show that the majority of the institution's collaborators carry out their activities in an adequate work environment.

Keywords: work environment, autonomy, cooperation and support, recognition, organization and structure, innovation, transparency and equity, motivation and leadership



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema.

El clima laboral en la actualidad viene a ser un factor muy importante en el desarrollo de cualquier unidad económica. Marité Pereda al respecto señala que, se puede gestionar y optimizar sin embargo no se puede imponer como se creía durante muchos años (Mundo empresarial, 2019).

A nivel mundial es importante resaltar que el escenario que trajo consigo el COVID - 19 adelantó inevitablemente lo que se preveía en un futuro, entre estas transformaciones, la implementación virtual del trabajo en las organizaciones, por lo cual el modo en el que las unidades organizacionales gestionan el clima laboral se vieron totalmente modificadas.

En Latinoamérica, por su parte Mandomiedo citado por la Escuela Superior de Administración y Negocios ESAN (2020) señala que sólo el 55% de los colaboradores percibe un buen clima laboral mientras un 23% afirma que el clima laboral se ha vuelto más tenso y con menor comunicación, en este mismo sentido Bumerán (2019) indica que en Argentina más del 50% de colaboradores, se sienten incómodos con el clima laboral, datos que muestran la existencia de desinterés y desconocimiento por parte de los encargados de las organizaciones, de las ventajas que podrían obtener en términos de rentabilidad y sostenibilidad, al optimizar el clima laboral en sus respectivas organizaciones.

El clima laboral junto a la transformación forzada debido al COVID – 19 deterioraron la comunicación entre los miembros de las organizaciones que en Latinoamérica, no tenían indicadores positivos, por lo cual se puede afirmar que el talento humano no está cómodo en este sentido, sumado a tener que lidiar con mayores horas de trabajo y nuevos retos tecnológicos lo cual crearía una atmosfera tensa e influirían negativamente en el clima laboral, no obstante también podría traer cambios positivos que dependerán de la gestión del clima laboral.

Tal como refiere el diario Gestión (2019) en Perú el clima laboral ha cobrado mayor importancia en los últimos años hasta el punto de determinar la permanencia de



los colaboradores en la organización, en un contexto donde menos del 50% de las empresas aplican estrategias para mejorar en este aspecto, lo cual denota una falta de preocupación de los empresarios por retener talento y buscar sostenibilidad en la empresas. El Comercio (2018) nos informa de que el 86% de ciudadanos renunciaría a su trabajo a causa de un clima laboral inadecuado por lo tanto, el mantener un clima de trabajo favorable constituye un aspecto trascendental en la organización y evitaría gastos innecesarios.

En Cusco, el clima laboral se ha visto degradado debido a los cambios forzados que trajo consigo la pandemia y la capacitación de adaptación de los miembros de las organizaciones, ya que las personas al seres sociales por naturaleza están acostumbradas a compartir espacios creando una vida extrínseca a la vida familiar pero siempre tratando de mantener el equilibrio.

Las instituciones educativas privadas de educación básica son sin duda, muy importantes en la formación de aspirantes a la educación superior, entre ellas tenemos a la institución educativa no estatal Galileo, la cual, cuenta con una plana docente y administrativa de amplia experiencia, los cuales necesitan que se les brinde un clima laboral favorable para que puedan desempeñarse de mejor manera. En este sentido Bordas (2016) propone dimensiones para el Clima laboral, las cuales se mencionan a continuación.

En la mencionada institución con relación a su autonomía, los colaboradores carecen de iniciativa propia a la hora de tomar decisiones por lo cual siempre recurren a sus superiores para promover cualquier decisión por más mínima que sea.

Mientras que, en el plano de cooperación y apoyo, los colaboradores no observan colaboración por parte de sus compañeros de trabajo, lo que generaría la impresión de no tener a quien acudir cuando lo necesitan, más aún si en ese mismo ámbito los mismos se refleja carencia de cordialidad, compañerismo, convirtiendo el ambiente de trabajo, en un espacio hostil y tenso.

Con respecto a la dimensión reconocimiento, no se observa un adecuado y merecido reconocimiento por la labor de los colaboradores, dando la sensación de que su contribución es mayor de lo que la empresa les retribuye, razón por la cual, la



incomodidad resulta evidente,

Por otro lado, en cuanto a la dimensión organizativa y estructural, no se observa que los procesos de trabajo se encuentren estructurados adecuadamente ya que el talento humano no cuenta con tareas definidas y muchas veces ociosas debido a que frecuentemente, las labores se duplican, además de ser poco transparentes y demasiado burocráticos, lo que genera lógicamente lentitud en los mismos.

En lo que respecta a la dimensión innovación, se observa que la creatividad no se desarrolla en los colaboradores, puesto que sus superiores estarían poco dispuestos a aceptar y menos adoptar las nuevas ideas propuestas por estos, con lo cual, persiste la monotonía en el desarrollo de la organización.

En relación con la dimensión transparencia y equidad, los colaboradores no reciben información clara sobre las políticas y prácticas organizacionales, las cuales les generarían dudas sobre las mismas, tampoco sentirían que estas son equitativas al esfuerzo desplegado en la organización, imponiéndose en consecuencia la arbitrariedad, donde las oportunidades de promoción y la evaluación de desempeño, son escasas, razones por la cuales se les hace muy difícil seguir una línea de carrera en la institución.

En cuanto a la dimensión motivación, se puede apreciar a los colaboradores desmotivados, sin compromiso alguno, ni implicados con el trabajo, lo cual generaría un nivel de absentismo más notorio con la situación actual, el cual podría tener consecuencias en la productividad.

Por último, en la dimensión liderazgo, los llamados a asumirlo, es decir los directivos, jefes o cabezas de las organizaciones despliegan un comportamiento inadecuado, debido a que no en pocas ocasiones se comprueban tratos diferenciados entre los colaboradores, quienes no sienten el apoyo necesario de sus superiores, haciendo que sus decisiones sean mucho más difíciles de adoptar frente algunas situaciones.

Si no se analizara e investigara el problema planteado, la empresa incesoramente caería en numerosos casos de rotación de personal, los cuales



generarían costos de capacitación, de la misma manera también podría evidenciarse poco compromiso de los colaboradores con la organización, lo cual podría traducirse en baja productividad, además de incidir de manera negativa en la sostenibilidad y prestigio del centro educativo materia de la presente investigación.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cómo es el clima laboral en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

¿Cómo es la autonomía en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021?

¿Cómo es la cooperación y apoyo en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021?

¿Cómo es el reconocimiento en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021?

¿Cómo es la organización y estructura en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021?

¿Cómo es la innovación en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021?

¿Cómo es la transparencia y equidad en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021?

¿Cómo es la motivación en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021?

¿Cómo es el liderazgo en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021?



### 1.3. Objetivos

#### 1.3.1. Objetivo general.

Describir el clima laboral en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021.

#### 1.3.2. Objetivos específicos.

Describir la autonomía en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021.

Describir la cooperación y apoyo en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021.

Describir el reconocimiento en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021.

Describir la organización y estructura en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021.

Describir la innovación en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021.

Describir la transparencia y equidad en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021.

Describir la motivación en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021.

Describir el liderazgo en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021.

### 1.4. Justificación

#### 1.4.1. Relevancia social.

Los resultados de la presente investigación fueron trascendentales, ya que beneficio a la institución educativa privada Galileo revelando el clima laboral





de sus colaboradores, con la finalidad de mejorar y optimizar el clima de trabajo.

Los más beneficiados con los resultados de la investigación fueron los colaboradores entre ellos profesores y administrativos, también los usuarios de la institución y directivos de la misma, como también incluso otras instituciones educativas en especial y de otra naturaleza en general que podrán tomar de ejemplo las estrategias a aplicar a raíz de esta investigación.

#### **1.4.2. Implicancias prácticas.**

El presente trabajo de investigación representó un problema real en la actualidad, al observar el clima laboral hostil, donde se desempeñan los colaboradores en la institución educativa no estatal Galileo en la ciudad del Cusco.

Esta investigación contribuyó a resolver las deficiencias del clima laboral aportando información trascendental para la innovación estratégica en busca de la mejora continua de la gestión del clima laboral, la cual será de gran utilidad en diferentes unidades organizativas para resolver problemas con respecto al clima laboral de forma práctica.

#### **1.4.3. Valor teórico.**

Para la presente investigación, se utilizó un amplio sustento teórico para poder explicar los resultados obtenidos, los cuales pretenden encontrar la variación de las dimensiones a partir de la pandemia. Todas las referencias bibliográficas servirán de base teórica para la investigación.

Las aportaciones y hallazgos descritos en la presente investigación, promovieron de manera importante el apoyo y la revisión de teorías, conceptos, entre otros afines, del clima laboral, además de promover teorías actuales sobre la misma, las cuales pueden recibir recomendaciones y cuestionarse en futuros trabajos de investigación.



#### **1.4.4. Utilidad metodológica.**

Para la presente investigación, se empleó técnicas e instrumentos que brinden información confiable y verídica, los cuales estarán basadas en encuestas parametradas con dimensiones validas de la variable Clima laboral, promoviendo la creación de un nuevo instrumento de medición tomando de base las dimensiones de Bordas (2016).

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad.**

La presente investigación es viable, en virtud de la información abundante, real con la que cuenta el investigador, disposición de tiempo y los recursos necesarios para el desarrollo adecuado de la misma.

### **1.5. Delimitación**

#### **1.5.1. Delimitación espacial.**

La presente investigación se realizó en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco -2021.

#### **1.5.2. Delimitación temporal.**

El presente trabajo de investigación, tuvo una duración de 08 meses que se inició en abril y concluyó en noviembre del 2021.

#### **1.5.3. Delimitación conceptual.**

La presente investigación se desarrolló en el ámbito de las teorías, conceptos, entre otros relacionados al clima laboral en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco 2021.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales.

###### Antecedente N° 1:

Sierra (2015) para optar por el título de Psicóloga industrial realizó la investigación denominada: “El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital regional de Cobán, A.V.”” Venezuela. Universidad Rafael Beloso Chacín, con el objetivo de Establecer el Clima Laboral de los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz. Realizó una investigación descriptiva en una muestra de 29 personas aplicando encuestas, teniendo como resultado que el clima laboral del área administrativa es satisfactorio, llegando a enfatizar la buena comunicación y relación entre los mismos, así mismo con los jefes llegando a las siguientes conclusiones:

Primera. Se estableció que el clima laboral del área administrativa del Hospital Regional de Cobán se encuentra favorable, por la incidencia de factores positivos encontrados. Sin embargo, se encontró todavía un tanto deficiente los factores de orientación a la calidad y la remuneración.

Segunda. Se estableció que la libertad de hablar con el jefe es un aspecto que influye de forma positiva en el clima laboral con respecto a la dimensión comunicación.

Tercera. Se determinó que el respeto y amabilidad son elementos valiosos que armonizan el liderazgo beneficiando el clima laboral de la organización.

Cuarta. Se concluyó que las relaciones interpersonales de la misma unidad son agradables, ya que existe un ambiente de armonía y apoyo entre ellos, sin embargo, al relacionarse con otras áreas sucede lo contrario.



Quinta. Los colaboradores están conscientes del aporte que brindan a la institución, sin embargo, señalan que existe falta de oportunidad en el desarrollo personal y profesional.

Sexta. Se determinó que los colaboradores se sienten integrados e identificados con la institución, lo cual el autor considera importante.

Séptima. Se estableció que la estabilidad laboral es significativa ya que los colaboradores sienten seguridad de contar con un trabajo.

Octava. Los colaboradores no se sienten bien remunerados, con respecto a los sueldos percibidos.

Novena. El área administrativa cuenta con sistemas y procedimientos que facilitan la práctica de la calidad en los procesos administrativos.

Decima. El lugar de trabajo a pesar de ello, normalmente los colaboradores se preocupan por los riesgos en su salud.

#### **Antecedente N° 2:**

Alvarado, Hurtado, & Yavár (2013) para optar por el título de Ingeniería comercial en la especialización de recursos humanos realizó la investigación denominada “Análisis del clima laboral en el área administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas En la Universidad de Guayaquil” Ecuador con el objetivo de analizar la relación existente de los trabajadores administrativos y el clima laboral de la facultad de ciencias administrativas de la universidad de Guayaquil. Realizaron una investigación descriptiva en una muestra de 110 personas aplicando encuestas, teniendo como resultado que el 37% de encuestados expresó que clima en el trabajo es regular, 27% indicó que era bueno, 19% malo y 11% excelente, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera. La mayoría de colaboradores no cuentan con adecuadas relaciones interpersonales, las cuales se deben a la incompatibilidad de caracteres, opiniones, diferentes personalidades, entre otros.



Segunda. Los colaboradores en su mayoría indicaron que el espacio físico es reducido y desordenado, lo cual según el autor incluyen en las funciones del personal, generando efectos negativos como la desmotivación, irritabilidad, disminución del rendimiento, entre otros.

Tercera. Se evidenció que existe un contacto directo con su jefe inmediato, donde se recibe órdenes y consultas de trabajo, sin embargo, el 12% señaló que no tiene contacto alguno.

Cuarta. Con respecto a la comunicación entre los compañeros el 32% señaló que es regular, el 21% señaló que son muy malas, 16% excelente y buena, en cambio 15% muy bueno.

Quinta. Con respecto al liderazgo se considera que la institución es democrática, ya que se orienta al grupo y se fomenta la participación del equipo, sólo el 11% de ellos apuntó que el liderazgo es autocrático.

Sexta. Por medio de la encuesta proporcionada, los colaboradores perciben que el clima laboral existente no es el adecuado, aunque este no sea tangible, pero es algo real de la organización integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente y refleja el estado de ánimo colectivo.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

#### **Antecedente N° 1:**

Mireles (2017) para optar por el título profesional de licenciada en Psicología desarrolló el trabajo de investigación denominado “Clima Laboral en el personal de una empresa transnacional en el rubro de la dermatocósmica, 2017” Perú. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Con el objetivo de determinar el nivel de clima laboral que presenta el personal de la empresa antes mencionada realizando una investigación tipo descriptiva en una población y muestra de 50 trabajadores de 20 a 50 años de edad aplicando encuestas teniendo como resultados que el clima laboral se encuentra en el nivel medio con un 50% de la muestra señalándolo así y un nivel desfavorable del 18%, llegando a las siguientes



conclusiones:

Primero. El nivel del clima laboral de los colaboradores con respecto a la percepción de trabajo es de nivel medio.

Segundo. El nivel del clima laboral de los colaboradores con respecto a las condiciones de trabajo es favorable con el 52% que lo señala así, mientras 22% lo señala como muy favorable, 20% señala que se encuentra en un nivel medio y 6% señala que es desfavorable.

Tercero. El nivel del clima laboral de los colaboradores con respecto a las relaciones interpersonales tiene al 56% señalando que es favorable, 20% señalando que es regular y 4 % señalando que es desfavorable.

Cuarto. El nivel del clima laboral de los colaboradores con respecto al liderazgo es de nivel medio con 52%., mientras el 20% señala que es desfavorable.

Quinto. El nivel de clima laboral de los colaboradores se encuentra en el nivel medio con 60%, nivel favorable de 20% y nivel desfavorable de 16% con respecto a la dimensión Percepción de la organización.

#### **Antecedente N° 2:**

Chirinos (2018) para optar por el grado de maestro en formación de personas y gobierno de personas realizó el trabajo de investigación denominado “Clima laboral de una cadena de restaurantes en el norte de Perú- 2014” Perú, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Con el objetivo de determinar el clima laboral en una cadena de restaurantes en el norte de Perú realizando una investigación tipo transversal descriptiva aplicando encuestas estructuradas a una población y muestra de 84 colaboradores en los restaurantes de Trujillo, Chiclayo y Piura teniendo resultados tales como la valoración positiva del clima laboral del 80% de los colaboradores, llegando a las siguientes conclusiones:

Primero. El clima laboral fue percibido de manera favorable, así como todas sus dimensiones las cuales para este caso fueron credibilidad, respeto,



imparcialidad, orgullo y camaradería.

Segundo. Se apreció oportunidades de mejora en las dimensiones respeto e imparcialidad, como en sus sub dimensiones integridad, respaldo, participación, equidad y ausencia de favoritismo.

Tercero. Con respecto a la credibilidad es percibida de manera favorable, esto debido a que los colaboradores consideran que tienen jefes competentes, accesibles y además cuentan con una buena comunicación, sin embargo, señalan que hay una falta de ética y consistencia en sus acciones.

Cuarto. La dimensión respeto es percibida de manera favorable, pero con una valoración baja que tiene base en la percepción de falta de respaldo ya que los colaboradores sienten que no se les provee los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada, así como la falta de reconocimiento por su trabajo.

Quinto. Los colaboradores perciben que la empresa les ofrece un ambiente seguro tanto físico como emocional y que promueven el equilibrio entre la vida personal y profesional.

Sexto. Con respecto a la dimensión imparcialidad se señala que los colaboradores perciben la existencia de favoritismos o privilegios por parte de los jefes.

Séptimo. Con respecto a la dimensión imparcialidad los colaboradores consideran que no existe equilibrio entre el pago que reciben y el trabajo que realizan, a pesar de estos indicadores se observa que existe justicia considerando que no existe ningún tipo de discriminación.

Octavo. La dimensión orgullo es percibida con la puntuación más elevada, esto basándose en que los colaboradores encuentran significado en su trabajo y al mismo tiempo genera valor y prestigio a la empresa, llegando a sentirse motivados por los logros del trabajo en equipo.

Noveno. La dimensión camaradería es percibida de manera favorable, lo cual



significa que se trabaja en un ambiente amigable.

Décimo. Las mujeres presentan mejor percepción del clima laboral sin embargo, sienten que los jefes no las involucran tanto en la toma de decisiones o sugerencias relacionadas al puesto de trabajo, además cuentan con una percepción muy desfavorable concerniente a la existencia de favoritismo.

### **2.1.3. Antecedentes locales.**

#### **Antecedente N° 1**

Quecaño (2018) en su trabajo de investigación denominado “Clima laboral en la unidad administrativa del hospital de Quillabamba - 2018” Perú. Universidad Andina del Cusco para optar por el título de licenciada en administración, con el objetivo de conocer como es el clima laboral en la unidad administrativa del hospital de Quillabamba realizando una investigación cuantitativa de diseño transversal utilizando la técnica de la encuesta en una población y muestra de 43 colaboradores, evidenciando como resultados que en la unidad administrativa del hospital existe un mal clima laboral llegando a las siguientes conclusiones:

Primero. La investigación realizada permite afirmar que el clima laboral en la unidad administrativa del hospital de Quillabamba es malo, lo que evidencia que los colaboradores de dicha unidad se encuentran desmotivados, presentando comportamientos negativos, y denotando la baja percepción con respecto a la valoración de su trabajo.

Segundo. Los colaboradores de la unidad administrativa del hospital de Quillabamba están relativamente motivados, debido al puntaje promedio apenas logra pasar el límite inferior de la escala “regular” del clima laboral, muchos de ellos manifiestan que no se ofrece condiciones de trabajo adecuado, estabilidad, crecimiento profesional en las diferentes áreas, por lo cual no se encuentran satisfechos con su trabajo.

Tercero. Con respecto a la dimensión Comportamiento no se fomenta el trabajo en equipo, la cohesión grupal, las relaciones interpersonales y la mejora de





la calidad de liderazgo, así mismo la unidad no promueve capacitaciones ni una correcta comunicación que ayude a mejorar la personalidad de cada colaborador.

Cuarto. La dimensión valoración de trabajo es mala, por lo cual el autor concluye que no se está valorando suficientemente el trabajo ni permiten que los colaboradores crezcan profesionalmente, no se brinda programas de capacitaciones lo cual podría estar impactando negativamente al clima laboral.

#### **Antecedente N° 2:**

Salas (2017) para optar por el título de licenciado en administración desarrolló el trabajo de investigación denominado “Clima Laboral en la Empresa Distribuidora y Comercializadora de Energía Eléctrica Sur Este S.A.A” Perú, Universidad Andina del Cusco. Con el objetivo de determinar cómo es el clima laboral en la ya mencionada empresa realizando una investigación cuantitativa aplicando encuestas en una muestra de 90 trabajadores de todas las áreas, teniendo como resultados que el clima laboral en dicha organización es favorable con un 62.8% de los encuestados manifestándolo, llegando a las siguientes conclusiones.

Primero. El Clima Laboral es la empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica Electro Sur S.A.A. de la ciudad del Cusco, para el periodo 2017, alcanza un nivel bueno o favorable, debido a que sus objetivos son claros, los colaboradores tienen conocimiento de estos, como también de la estructura organizacional, misión, visión, los roles de las diferentes áreas y los reglamentos internos.

Segundo. El conocimiento claro de objetivos y normas de los colaboradores, permiten de alguna manera que el trabajador se identifique con estos, los adopte como suyos y comprometa a alinear sus acciones en el cumplimiento de estos.

Tercero. Se concluye que la dimensión “motivación” se encuentra en un nivel alto, esto debido fundamentalmente a la motivación intrínseca del colaborador, es decir al sentimiento de pertenencia hacia esta organización, está



unida a la convicción de que el trabajo realizado es importante porque aporta valor a la empresa, sin embargo, la motivación extrínseca no presenta la misma intensidad pudiendo disminuir progresivamente, la cual podría incidir negativamente en la motivación.

Cuarto. La percepción de la motivación es contundente más fuerte que la motivación extrínseca, la cual es proporcionada por la empresa y que se refiere a las recompensas, remuneraciones, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, capacitaciones, etc., razón por la cual se puede concluir que existe una disociación de ambas motivaciones.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Clima laboral –Antecedentes**

Álvarez (1992) citado por Ganga, Piñones & Saavedra (2015) a partir de los estudios realizados desde el siglo XIX nace la necesidad de agregar el concepto de clima a los contextos organizacionales, además de explicar las interacciones entre la organización y el individuo, la relación del clima con la motivación del personal y su efecto en la productividad.

Ganga, Piñones & Saavedra (2015) también añaden que el punto de partida formal basada en la preocupación de los empleadores con los empleados promoviendo la humanización del trabajo se da con Escuela humanística de la Administración.

Las propuestas fueron planteadas y promovidas tanto por la teoría científica y clásica de la Administración, sin embargo Ganga, Piñones, & Valderrama (2014) hacen énfasis en mencionar a los planeamientos previos sugeridos por Robert Owen, considerado como el padre de la administración moderna.

Chiavenato (1994) citado por Ganga, Piñones & Saavedra (2015) añade que la Escuela Humanística de la Administración, da valor al ser humano como un ser social con miedos, sentimientos y deseos.



El año 1950 nace la teoría del comportamiento Behaviorista, la cual surge a partir de la teoría de relaciones humanas, la mencionada teoría se preocupa en la psicología organizacional y visualiza las organizaciones como un organismo social que tiene vida y cultura propia donde los colaboradores se comportan de acuerdo a la información que recibe de su entorno. (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015)

Bordas (2016) señala que el estudio del clima laboral inicia con las investigaciones de Lewin, Lippitt y White (1939) quienes en sus estudios de campo sobre los procesos sociales que acontecieron en grupos de niños que estaban en un campamento de verano, hallaron que el comportamiento de cada individuo no depende solamente de las características personales de los mismos, sino también del clima social que perciben, e influyen en la conducta de cada uno de ellos.

Likert, a partir de 1961, inicia una serie de estudios de gran alcance, en los que, haciendo hincapié al entorno humano de la organización, llega a la conclusión de que el clima laboral, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los colaboradores y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad.

Contreras, Reynaldo G., & Cardona (2015) señalan que en los años sesenta los expertos Likert y McGregor, los cuales fueron referidos por Cuadra (2010) plantean la definición de clima laboral ante la importancia e interés de evaluar la manera en que los directivos, gerentes u otros responsables creaban el clima e impactaban positivamente en ella.

### **2.2.2. Definiciones.**

De acuerdo a Bordas (2016) se distinguen tres perspectivas basadas en las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima laboral las cuales son:

- a. Desde la perspectiva realista, el clima es una condición de la organización de carácter objetivo y relativamente autónomo de las percepciones de sus miembros.



- b. Desde la perspectiva fenomenológica, es un atributo de las personas, que ponen énfasis en los aspectos personales y subjetivos.
- c. Desde la perspectiva interaccionista se pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar al clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros, reflejando pues, la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos. (pág. 28)

Para Maldonado (2017) es el ambiente de trabajo que existe en un área, un departamento de la empresa, la cual podría variar en cada sección o unidad. (pág. 329)

Contreras, Reynaldo G., & Cardona (2015) añaden que es el medio ambiente humano y físico en el que se desenvuelve el colaborador cotidianamente, el cual puede influir en su satisfacción laboral y, consiguientemente en su productividad.

Es el contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles a e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios (Bordas Martínez, 2016, pág. 28)

Bordas (2016) en la misma dirección considera que el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización perciben y describen el ambiente de trabajo donde se desempeñan, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.



Bordas (2016) enfatiza la importancia de la naturaleza de la variable la cual es descriptiva lo que significa que se basa en las percepciones del colaborador y no necesariamente en una evaluación

Por su parte Chiavenato (2015) lo considera como el estado de acomodación que no se refiere únicamente a cumplir con las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las necesidades de pertenencia a un grupo social de afecto y autodesarrollo (pág. 49).

Ehrhart, Schneider & Macey (2013) citados por Segura (2020) proponen al clima laboral como el significado compartido del talento humano de una organización con respecto a políticas, eventos, prácticas y procedimientos que experimentan.

### **2.2.3. Tipos de Clima laboral.**

Likert & Likert G (1976) citado por Bordas (2016, págs. 23-24) propusieron la existencia de dos tipos de clima, y sistemas de cada uno de ellos con sus respectivas subdivisiones.

Estos sistemas son explicados con gran claridad por Brunet (1987) citado por Bordas (2016, pág. 25)

- A. Clima de tipo autoritario.
  - a) Sistema I– Autoritarismo explotador

“Se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados por parte de la dirección. Es la alta dirección quien toma las decisiones y fija los objetivos y los impone a la organización” (pág. 24)

Según Bordas (2016) en este sistema los colaboradores trabajan en un ambiente de miedo, familiarizado con castigos, amenazas y en algunas ocasiones recompensas, donde la satisfacción de las necesidades se encuentran en niveles básicos y de seguridad, en este tipo de clima los colaboradores tienen una relación con sus superiores únicamente para instrucciones específicas y dirección, lo que provoca un clima estable.



b) Sistema II– Autoritarismo paternalista

De acuerdo a Bordas (2016) en dicho sistema la dirección tiene un nivel de confianza y tolerabilidad con sus colaboradores, la mayoría de decisiones las toma la alta dirección, sin embargo se promueve la participación en ellas de los demás colaboradores, los castigos y recompensas son los métodos más practicados como herramientas de motivación de los colaboradores, en este tipo de clima, la dirección actúa mucho en base de las necesidades sociales de sus colaboradores, el clima brinda la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

B. Clima de tipo participativo:

a) Sistema III– Consultivo

Bordas (2016) indica que este sistema se caracteriza por brindar confianza a sus colaboradores donde si bien la dirección toma las decisiones también permite a sus subordinados tomar decisiones más específicas por su cuenta, la comunicación dada en las organizaciones son descendentes en un contexto donde las recompensas, castigos ocasionales y cualquier implicación se usan de herramientas para motivar a los trabajadores; en este ambiente generalmente dinámico donde la forma de administración se da bajo la forma de objetivos a alcanzar se intenta satisfacer las necesidades de prestigio y estima de sus colaboradores.

b) Sistema IV– Participación en grupo

La dirección brinda plena confianza en sus colaboradores por lo cual el proceso de la toma de decisiones está descentralizado en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de los niveles jerárquicos. La comunicación se hace de manera ascendente, descendente y lateral, La notoria motivación debida



a su participación e implicación de la organización, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por la mejora de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre la dirección y colaboradores de menor rango. En resumen, el trabajo de equipo es primordial y la relación que conllevan permite el logro de objetivos planteados en la planificación estratégicos. (Bordas Martinez, 2016)

Likert citado por Bordas (2016) plantea una marcha gradual hacia el sistema cuarto, debido a que como consecuencias de sus investigaciones, comprobó que la alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad tienen una alta probabilidad de darse en ella, mientras que mientras más cercana se encuentre al Sistema I, se daría lo contrario perjudicando a la empresa financieramente y en su ambiente laboral

#### **2.2.4. Dimensiones del Clima laboral.**

Maldonado (2017) citado por (Quecaño, 2018) sugiere que para medir el clima laboral se debe tomar en cuenta parámetros tales como la motivación, el comportamiento y la valoración de trabajo, sin embargo, Bordas (2016) después de múltiples estudios realizados concluyó que para medir el Clima laboral de manera más eficaz se tiene que tener en cuenta dimensiones tales como:

a. Autonomía.

El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias (Bordas Martínez, 2016, pág. 30).

Por su parte Cristancho (2015) menciona que la autonomía que es corriente que la existencia de normas, lineamientos y



procedimientos en búsqueda de mantener el orden en la organización, una exageración de rigidez podría ser nocivo para los colaboradores y su creatividad, creando íntima relación con la motivación, por lo cual considera que la autonomía es fundamental para desarrollar la motivación y aumentar la productividad.

En el periódico “El tiempo” redacción Medellín (2013) consensua con la anterior premisa comentando que la autonomía laboral aumenta la productividad, calidad de vida e innovación basándose en la investigación de Frank Pot, el mismo que añade que la libertad de definir los momentos de descanso, la forma de desempeñar el trabajo y las consultas de compañeros de trabajo crea un ambiente donde se asume con mayor responsabilidad las tareas

### **Autosuficiencia**

Villareal (2018) señala que la autosuficiencia es saber utilizar los recursos de manera inteligente principalmente el tiempo, en general, es el nivel en cual una persona puede mantener el equilibrio y decisión sobre su vida con respecto a sus recursos a través de decisiones propias.

### **Iniciativa propia**

Randstat (2017) señala que la iniciativa en la actualidad es uno de los aspectos más valorados en las empresas, ya que se basa en tener decisión y proponer ideas que promuevan mejoras en el ámbito laboral.

b. Cooperación y apoyo.

En su libro Bordas (2016) sugiere que es el “Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización” (pág. 30).

### **Compañerismo**

SEGURMANIA (2018) señala que es el vínculo que surge y establece entre compañeros, el cual se basa en apoyar y recibir





ayuda, además de respetar e interiorizar diferentes puntos de vista.

Es muy importante saber diferenciar la amistad del compañerismo, debido a que si bien los lazos de amistad podrían surgir inevitablemente con el tiempo estos deben verse reflejados en mayor medida fuera del trabajo ya que podría crear ambientes de favoritismo y/o exceso de confianza por lo cual nace la importancia de priorizar la promoción de un ambiente de compañerismo (Chinchilla, 2020).

### **Cordialidad**

La Real Academia Española (2021) define la cordialidad como una cualidad basada en la franqueza, sinceridad y un trato afectuoso o amable.

Por su parte Flores (2020) señala la cordialidad como amabilidad, dando énfasis a la importancia de la misma en la productividad.

### **Apoyo a su desarrollo**

Godínez (2015) señala que el desarrollo de una persona en el ámbito laboral está ligado a las capacitaciones y nuevos conocimientos que se adquieran, siempre y cuando estos sean efectivos y útiles en situaciones reales del trabajo.

Por lo expuesto el apoyo al desarrollo se basa en que la organización capacite de manera eficaz a los colaboradores y se desarrollen dentro de la misma.

#### c. Reconocimiento.

“El grado en que los miembros de la organización perciben, que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y contribución a la organización” (Bordas Martínez, 2016, pág. 30).

### **Reconocimiento a contribución**

Con respecto al reconocimiento Delgado (2013) citado por Parada (2017) menciona que reconocer la contribución es una de las tareas principales de los jefes siendo un factor para denominarlo



como bueno.

Delgado (2013) referido por Parada (2017) también acota que cuando el reconocimiento puede funcionar como un gran acelerador para mejorar el clima laboral de las organizaciones.

En la misma línea Claveria citada por Parada (2017) reconoce dos tipos de reconocimiento los cuales son el formal e informal, el primero caracterizado por ser monetario o tangible, mientras que el segundo contrariamente está orientado a destacar a la persona día a día por la labor realizada.

Segura (2020) afirma que es muy importante que el reconocimiento se desarrolle como un hábito y no como una obligación, ya que las personas lo percibirán como tal y no tendrá efectos positivos en la organización.

### **Reconocimiento adecuado**

Cuando Bordas (2016) se refiere al reconocimiento adecuado hace énfasis en la importancia de que el mismo se desarrolle en un contexto de equidad con lo que las personas perciben que aportan.

#### d. Organización y estructura.

“Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos” (Bordas Martínez, 2016, pág. 30).

### **Organización y coordinación**

García (2013) sugiere que la división del trabajo se desarrolla a la par con la coordinación, la cual es muy importante para ajustar diferencias llegando a armonizar durante los diferentes procesos. Además manera se esclarece la importancia referenciando a Smith, el mismo que señala que la división del trabajo es necesaria para que los procesos se desarrollen de manera eficiente y coordinada.



## **Restricciones organizacionales**

Las restricciones organizacionales están muy relacionadas a la manera como las empresas internamente limitan a los colaboradores en diferentes áreas a través de una visión de la organización como un conjunto de partes y no como un todo. De la misma manera el origen de las mismas pueden estar ligadas a algún proceso de la organización, un factor externo del mercado y/o prácticas, procedimientos o maneras de trabajar propias (Conexión ESAN, 2016).

Es muy importante hacer énfasis en lo mencionado por Arciniega (2012) ya que asocia las restricciones de cualquier tipo, con tensiones o estrés.

La teoría de Goldratt sugiere que para solucionar estos problemas es necesario identificar primero el cuello de botella o restricción más significativa que siempre suele ser una para que los procesos de trabajo puedan avanzar de mejor manera (ESAN, 2015).

## **Formulismos burocráticos**

La Real Academia Española (2021) sugiere que los formulismos se basan en un apego colosal a fórmulas en la resolución o desarrollo de asuntos de cualquier naturaleza, generalmente referidos a los burocráticos.

### e. Innovación.

Bordas (2016) crea una definición la cual es el “Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar o plantear nuevas ideas, métodos o procedimientos y en general para la creatividad y el cambio aceptando los riesgos que supone” (pág. 30).

García (2012) nos advierte que la innovación actualmente es una necesidad en las organizaciones que buscan de sobrevivir en un mercado con mucha competencia enfatizando que las compañías



que no invierten en ello son más vulnerables.

Bob Nelson citado por García (2012) sugiere que la innovación es la metamorfosis de conocimientos en nuevos productos y servicios siendo la respuesta a los cambios constantes que el mundo atraviesa.

Por su parte para García (2012) es el proceso de transformación de ideas en valía para las organizaciones sugiriendo etapas como:

- Generación de ideas
- Evaluar viabilidad
- Implementación de mejora en producto y/o servicio, proceso, logística de mercadeo o estructura de la organización.

De la misma manera el mismo hace hincapié al componente fundamental en la innovación la cual se basa en buscar oportunidades que brinden soluciones a necesidades aún no satisfechas sugiriendo tres tipos:

- Innovación Incremental
- Innovación radical
- Innovación de producto

Como lo menciona Díaz (2021) en el conversatorio de Harvard Deusto denominado “Reinventar el futuro” en estos tiempos la innovación disruptiva es la indicada para liderar en el mercado

### **Receptividad**

La Real Academia Española (2021) define receptividad como la cualidad de recibir.

Bordas (2016) por su parte señala que se basa en ser propenso y tolerante a la recepción de ideas, sugerencias, entre otras de las demás personas.

### **Desarrollo de creatividad**

Barroso (2012) señala que ser creativo por sí solo no



significa que una persona sea auténtica, sino que depende de diferentes factores tales como como la originalidad, fluidez, flexibilidad y capacidad de elaboración. Además brinda un concepto donde se toma a la creatividad como una capacidad de resolver problemas, generar ideas novedosas y habilidades comunicativas.

f. Transparencia y equidad.

Para Bordas (2016) es el grado en el cual los miembros de la organización perciben las prácticas y políticas organizacionales con claridad, equidad y no arbitrariedad, dando énfasis a la valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

**Claridad, equidad y no arbitrariedad con respecto a valoración de desempeño y oportunidades de promoción..**

De acuerdo con (Robbins & Judge, 2013) “plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad” (pág. 219).

Por su parte (Maldonado, 2017) citado por Salas (2016) indica que el concepto de equidad se establece a partir de controversias acerca de la recompensa y distribución de justicia.

En la misma línea Hofmans (2012) referido por Salas (2016) menciona que la teoría de la equidad del autor J. Stacy Adams, consensua con los enunciados anteriores.

Para Xirau (2021) la claridad es un aspecto muy importante en las organizaciones debido a que se puede tomar como un requisito para que los procesos de trabajo sean eficientes y eficaces, además de aumentar la productividad.

En este sentido es muy importante apoyar el pensamiento de García (2021) dando énfasis en la importancia de brindar un ambiente de transparencia y honestidad, ya que la confianza es el pilar fundamental de las organizaciones.



## **Transparencia**

Redacción Medellín (2013) en su publicación en el periódico “El tiempo” da a entender que la transparencia es un pilar necesario para conseguir confianza y motivación de parte de los colaboradores como también mantener un clima laboral bueno en la realización de tareas diarias, a su vez definiéndolo como el grado de confianza existente entre en la organización y sus colaboradores, por lo cual es fundamental hablar con los colaboradores con la verdad y con ello la motivación aumente y los mismos puedan estar al día con los retos de la organización.

### **g. Motivación.**

Para Bordas (2016) es el “Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad a realizar” (pág. 31).

### **Motivación del buen desempeño.**

Es la disposición a invertir recursos, que suelen ser limitados, para el logro de los mayores beneficios, deseados por tu consciente o por tu inconsciente (Perret & Vinasco, 2016, pág. 16).

Robbins & Judge (2013) añaden que los investigadores hallaron tres atributos de diferencias personales que se encuentran más relacionadas con la motivación en el trabajo las cuales son: La autoestima, una tendencia a la motivación intrínseca y la necesidad de logro (pág. 328).

- **Autoestima.**

Para Robbins & Judge (2013) es “el grado en el cual, una persona se percibe a sí misma como valiosa y respetable” (pág. 328).

De la misma manera los mismos enlazan la autoestima directamente a la productividad, basándose en la motivación que sentiría el colaborador si se siente bien consigo mismo, proponiendo tres tipos los cuales son crónica, situacional y



socialmente influida.

- Motivación intrínseca.

(Robbins & Judge, 2013) señalan que:

“Las personas con motivación intrínseca buscarán desempeñarse de forma adecuada ya sea porque disfrutan llevar a cabo las tareas reales o porque disfrutan el reto de completar con éxito la tarea” (pág. 331)

Robbins & Judge (2013) señalan que se inició una discusión interesante entre los investigadores que creen que las recompensas reducen la motivación intrínseca y aquellos que afirman lo contrario.

Por su parte Martín C., Martín P. & Trevilla (2009) mencionan que la motivación intrínseca no puede controlarse y las personas pueden buscarla con fines de reciprocidad, es decir, intentar que otras personas compartan conocimiento que pueda ser útil para ellos. (pág. 190)

- Necesidades de logro y poder.

Robbins & Judge (2013) enfatizan en que los colaboradores pueden motivarse de diferentes formas y por diferentes razones entre ellas la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, determinando que la motivación y satisfacción laboral se determina mediante las diferencias entre lo que queremos, le damos valor y esperamos con la realidad que brinda la organización en el trabajo.

Por otro lado, Chiavenato (2009) se refiere que desde una perspectiva sistemática la motivación lleva consigo por tres elementos interdependientes las cuales son los impulsos, incentivos y necesidades.

### **Compromiso**

El compromiso organizacional, generado debido a la



motivación según Robbins & Coulter (2014) es cuando el talento humano se identifica con la organización y sus objetivos deseando seguir afiliado a la misma tomando mucha importancia la participación laboral o implicación, donde el talento humano se implique en el trabajo.

h. Liderazgo.

Bordas (2016) lo señala como el “modo en que los miembros perciben la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados” (pág. 31).

Añadiendo a la literatura en este aspecto Robbins & Judge (2013) exteriorizan que las personas van heredando rasgos y capacidades con el paso del tiempo las cuales influirían en la búsqueda del liderazgo.

Por su parte Chiavenato (2009) aporta las diferencias de los conceptos de liderazgo y administración con frecuencia se confunden las cuales están basadas en el primer caso en enfrentar complejidades mediante la elaboración de planes formales que buscan el orden y la congruencia, el desempeño de los colaboradores y la comparación de resultados con los planes mientras que la segunda se refiere a afrontar el inevitable cambio desarrollando visión a futuro, camino a seguir, comunicando influyendo con sus ideas inspirando a los demás a superar adversidades.

**Estilos de relación.**

La relación del liderazgo con el clima laboral como lo señalan Robbins & Judge (2013) se basan en las teorías situacionales de Downey y Johnson que señalan que existe un estilo conductual de los líderes para cada clima en particular los cuales son:

- Estilo informativo en un clima de ignorancia
- Estilo magnético en un clima de frustración
- Estilo de posición en un clima de inestabilidad





- Estilo de afiliación en un clima de ansiedad
- Estilo coercitivo en un clima de crisis
- Estilo táctico en un clima de desorganización

La teoría IMPACT referidos por Robbins & Judge (2013) propone que para alcanzar ser líderes de buena calidad se debe encontrar un clima propicio para el estilo conductual de liderazgo, en otro caso mudar el estilo y adecuarse al clima que existe, (pág. 450), por lo cual es fundamental que para llegar a ser un líder ejemplar se debe tener una relación buena con los colaboradores, los cuales eran llamados erróneamente subordinados.

### **Comportamiento**

Dansereau y sus colegas citados por Robbins & Judge (2013) consideran que existe una división entre los colaboradores internos, el primero caracterizado por una relación de alta calidad con el líder, y el otro diferenciado por una contraria relación con el líder; de igual manera Robbins & Judge (2013) afirman que “la toma de decisiones es una conducta o habilidad específica importante que un líder debe poseer” (pág. 455), los mismos que proponen enfoques los cuales son el liderazgo carismático, transaccional, transformacional y por último el enfoque social cognitivo.

En el mismo sentido García (2021) señala, la importancia del comportamiento o conductas del líder, como el compromiso, la confianza mutua entre colaboradores y empresa, la transparencia y honestidad, la perseverancia, la calidad humana y, por último, tener una mentalidad abierta al cambio.

### **Dirección**

Sánchez (2021) señala que la dirección son las funciones incorporadas en una organización, en la búsqueda de toma de decisiones y aplicaciones de estrategias favorables para mantener la sostenibilidad en la misma.



### 2.2.5. Características del clima laboral

- a) Gan Bustos & Berbel Giménez (2007) menciona que el clima laboral es el reflejo claro de la vida interna de una organización y/o empresa
- b) El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones percepciones que los miembros tienen en diferentes situaciones en la organización. Se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. estabilidad que puede sufrir perturbaciones generadas por decisiones que afecten de forma importante el futuro de la empresa (Gan Bustos & Berbel Giménez, 2007, pág. 176).
- c) El clima, como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las conductas, actitudes y sentimientos de los miembros ante las rutinas, las reglas o normas o políticas derivadas por la dirección (Gan Bustos & Berbel Giménez, 2007, pág. 177).
- d) Según (Gan Bustos & Berbel Giménez, 2007)“El clima tiene directa afectación al grado de compromiso e identificación de miembros con la organización por lo cual si no se tiene un clima laboral favorable no se puede esperar ello” (pág. 177).
- e) Según Gan Bustos & Berbel Giménez (2007) los comportamientos y actitudes de los colaboradores impactan en el clima, mientras al mismo tiempo incide en dichos comportamientos y actitudes.
- f) (Gan Bustos & Berbel Giménez, 2007) indica que “El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc. Estas variables, a su vez pueden verse afectadas por el clima” (pág. 177).
- g) (Gan Bustos & Berbel Giménez, 2007) señala que “La percepción de satisfacción laboral y bienestar son variables de suma importancia en la construcción del clima, y tiene consecuencias en otras variables como la comunicación, motivación, la toma de decisiones, la



solución de problemas, entre otros” (pág. 178).

- h) El clima está formado por las interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. La diversidad de situaciones permite hablar no de un único clima laboral, sino de climas en plural, diversos y coexistentes en una organización (Gan Bustos & Berbel Giménez, 2007, pág. 178).
- i) Como indican Gan Bustos & Berbel Giménez (2007) el clima se sobrepone a otros programas como la Cultura de la empresa, comunicación interna, satisfacción entre otras.

#### **2.2.6. Estrategias de intervención al clima laboral**

Bordas (2016) señala que uno de los enfoques con mayor importancia es la del desarrollo organizacional, que debe ser promovido por la gerencia la cual es considerada como una estrategia internacional de mejora y cambio organizacional, planificada y continuada.

(Linguist, 1978) citado por Bordas (2016) afirma que existen cuatro acercamientos importantes al cambio organizacional planificado las cuales se consideran a las personas como seres racionales donde el cambio debe darse a partir de evidencia; la segunda que las considera como entes sociales, por lo cual dan énfasis en la manera de comunicar el mensaje brindando una interacción social; la tercera que entiende a las mismas asociadas a la existencia de factores subyacentes como el miedo, hábitos y prejuicios que influyen en cómo se percibe el mensaje denominando este punto de vista como solución de problemas; el último basado en el aprovechamiento de la ventaja política para imponer cambios, negociando beneficios con los colaboradores.

Brunet (1987) citado por Bordas (2016) presenta un modelo de intervención sobre el clima laboral desde el punto de vista de desarrollo organizacional que contiene etapas las cuales consisten en:

- a. Conocer los posibles cambios a desarrollar por las partes involucradas
- b. Desarrollar cambios, mejoras o ajustes en la estructura y procesos como



en los fines, filosofías y políticas de dirección como en la actitud de colaboradores.

- c. Evaluación y reajuste del proceso de cambio
- d. Se consolidan y formalizan los cambios mediante controles y refuerzos para que se produzca la integración global de los cambios de la organización.

Para Maldonado (2017) es muy importante intervenir en el clima laboral considerando una serie de requerimientos tales como:

- Una cultura empresarial que se base en valores
- Implicación de la dirección en políticas activas y transparentes, promoviendo un liderazgo ejemplar estimulante e inspirador.
- Gestión de recursos humanos basada en el involucramiento de personal en la toma de decisiones y máximo aprovechamiento de capacidades.
- Se debe verificar regularmente las prácticas de gestión, la satisfacción y bienestar de trabajadores, a través de encuestas u otros métodos.

#### **2.2.7. Medición y análisis del clima laboral.**

Cuando se investiga la variable clima laboral no se busca perjudicar a la empresa sino de estudiar y analizar las circunstancias esenciales que promueven un buen clima laboral, las cuales tendrán como salida las fortalezas y debilidades de la empresa (Bager Alcalá, 2012, pág. 5).

En la misma línea Bager (2012) señala que para evaluar adecuadamente la variable se debe tener la voluntad de parte de la dirección para lograr que se labore en un ambiente de trabajo agradable, que conllevará mayor productividad.

Maldonado (2017) señala que la medición del clima laboral se hace a través de encuestas directas aplicadas a trabajadores de la institución o de algún área en específico, estos estarán ligados de manera directa a la situación particular de cada empresa (pág. 65).

Para Bordas (2016, pág. 115) en la actualidad existen dos técnicas



fundamentales para la medición y análisis del clima laboral las cuales son:

#### **A. Las encuestas**

Bordas (2016) señala que se realizan mediante la aplicación de un cuestionario sobre el clima laboral sin olvidar su naturaleza perceptiva a una muestra distintiva de colaboradores, después las respuestas son tratadas y analizadas mediante la aplicación de técnicas estadísticas, la misma que afirma que para medir y diagnosticar esta variable se considera necesario dar una respuesta de manera adecuada a algunos aspectos que puntualizan el proceso de diseño de una encuesta las cuales son:

##### **a. Universo de estudio**

Tal como lo considera Bordas (2016) Normalmente se considera como universo de estudio a todos los colaboradores que componen la planilla estable, conociendo la distribución en función al nivel jerárquico, el área funcional y la antigüedad en el puesto debido a que al no hacerlo se podría estar dando un mayor o menor peso a las respuestas de algunos grupos.

##### **b. Tamaño, distribución y selección de la muestra a emplear.**

Los investigadores pueden inclinarse por pedir la participación de la totalidad de colaboradores, o bien una muestra aleatoria del universo (Bordas Martínez, 2016).

##### **c. Sistema de entrevista**

El sistema de entrevista puede ser online, vía telefónica o por correo postal, dando énfasis en el caso de no ser posible el acceso a través del ordenador se puede emplear una entrevista telefónica asistida por ordenador, también nombrado sistema CATI (Bordas Martínez, 2016, pág. 122).

##### **d. Contenido y formato de cuestionario a emplear.**

La autora Bordas (2016) propone que todo cuestionario de clima laboral tiene que tener en cuenta las principales dimensiones comentadas anteriormente, que se dan en base de una revisión de los



principales autores e instrumentos de medición tomando en cuenta las dimensiones más empleadas y con más consenso, de igual manera menciona que a la hora de formular las preguntas concretas con escala de respuesta tipo Likert con 5 categorías para expresar el grado de acuerdo o viceversa con una afirmación descriptiva relativa al entorno laboral, sin olvidar la doctrina teórica del clima, haciendo hincapié en que son perceptivas.

e. Organización y supervisión del proceso de recolección de datos

Bordas (2016) indica que es importante avalar el anonimato de las respuestas, sino la calidad de estas podría verse perjudicadas, dando énfasis a la importancia de una comunicación totalmente clara y transparente que promueva la aceptación de la encuesta.

f. Tratamiento y análisis de resultado

Bordas (2016) recomienda un tratamiento estadístico bivariado, como multivariante, de modo que se pueda elaborar informes conclusivos y no sólo descriptivos (pág. 130).

**B. Técnicas cualitativas de análisis de discurso (reuniones de grupos y entrevistas profundas)**

Bordas (2016) recomienda realizar mediante un diálogo abierto con los colaboradores, la cual debe ser encaminada por un especialista, igualmente en las entrevistas y técnicas dinámicas de grupos; el contenido de las entrevistas es tratado mediante métodos de análisis e interpretación cualitativa del discurso (pág. 116).

**2.3. Marco Conceptual**

**2.3.1. Cultura organizacional**

Gutiérrez (2013) la define como un conjunto de valores, creencias, hábitos, normas y principios importantes para la organización que se han interiorizado y aceptado en un grupo de personas.

**2.3.2. Desarrollo organizacional.**



Silva (1994) citada por Bordas (2016) “Estrategia psicosociológica educativa, promovida desde la dirección de la empresa a fin de adaptar las actitudes, creencias, valores y estructuras de la organización a retos empresariales propios de un entorno competitivo” (pág. 32).

### **2.3.3. Eficacia.**

Robbins & Coulter (2014) indican literalmente “la eficacia suele definirse en términos de “hacer lo correcto” o, en otras palabras, efectuar aquellas actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa” (pág. 8).

### **2.3.4. Eficiencia.**

La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos. Los gerentes tienen que vérselas con recursos escasos (incluyendo personas, dinero y equipo), así que les interesa utilizarlos eficientemente. Con frecuencia usamos la palabra eficiencia como sinónimo de hacer bien las cosas, lo cual implica no desperdiciar recursos (Robbins & Coulter, 2014, pág. 8).

### **2.3.5. Expectativa.**

Vroom (1964) citado por Naranjo (2009) señala “las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado” (pág. 161).

### **2.3.6. Innovación de producto**

“La innovación de producto se refiere a la introducción al mercado de un bien o servicio que es tecnológicamente nuevo. Refiriéndose a nuevo o que es prácticamente nuevo debido a que sus características u especificaciones técnicas a nivel de producto son significativamente distintas a las ya existentes en el mercado en el que opera” (Pérez Toledo, 2015, pág. 28).

### **2.3.7. Innovación disruptiva**



“Las innovaciones disruptivas son un tipo de cambio que se introduce en algo y que supone una novedad, afectando a un determinado negocio” (Chacón Hurtado, 2020, pág. 57)

#### **2.3.8. Innovación Incremental**

“Es aquella que produce mejoras progresivas sobre productos ya existentes. Son cambios menores en los productos que permite que la empresa se consolide en el mercado. Produce una mejora de la eficiencia y un aumento de la satisfacción de la demanda mediante cambios en cualidades subjetivas, principalmente en el diseño del producto” (Pérez Toledo, 2015, pág. 32).

#### **2.3.9. Innovación Radical**

Es aquella que incorpora al mercado un producto que provoca cambios revolucionarios en la tecnología, economía y/o sociedad, basándose en el concepto de ser completamente nuevos. Estas provocan cambios radicales en la estructura del mercado produciendo a su vez nuevas industrias (Pérez Toledo, 2015, pág. 33).

#### **2.3.10. Motivación extrínseca**

“La motivación extrínseca se encuentra relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material” (Maldonado, 2017, pág. 106).

#### **2.3.11. Motivación intrínseca**

“Se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades, ampliar los espacios de nuestra perfección y desplegar el horizonte humano que tenemos por delante” (Maldonado, 2017, pág. 106).

#### **2.3.12. Participación laboral**





“Grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su autoestima” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 452).

### **2.3.13. Productividad.**

Robbins & Judge (2013) la definen como la combinación de la eficacia y la eficiencia de una organización (pág. 29).

### **2.3.14. Rentabilidad.**

Robles Román (2012) sugiere que son las utilidades de las empresas que se analizarán respecto a las ventas, a los activos y a la inversión de los accionistas” (pág. 36).

## **2.4. Marco institucional**

### **2.4.1. Misión.**

Formar integralmente a nuestros estudiantes, potenciando al máximo sus habilidades y destrezas e inculcando valores y principios mediante la aplicación de nuestro Sistema Educativo EMOH basado en la Alta Exigencia, Motivación, Orientación y Formación Académica de Alto Nivel.

### **2.4.2. Visión.**

Ser el mejor Colegio a partir de las mejores personas.

### **2.4.3. Existencia legal.**

R.D. 0003 de fecha 13 de enero del 2009

### **2.4.4. Normatividad interna.**

Proyecto Educativo institucional (PEI), Plan Anual de trabajo (PAT) y Reglamento interno (RI)

### **2.4.5. Estructura orgánica.**

#### **A. CONSEJO DIRECTIVO**

- a. Promotoría
- b. Gerencia
- c. Sub Gerencia
- d. Dirección General y Educativa
- e. Sub Dirección académica



- f. Sub Dirección Formativa
- g. Departamento de informática
- h. Dirección de normas
- i. Dirección de Recursos humanos
- j. Dirección administrativa
- k. Dirección de producción
- l. Dirección de Marketing
- m. Dirección de innovación y tecnología.

## **B. COORDINACIÓN DE ÁREAS ACADÉMICAS**

- a. Coordinador de Nivel primaria
- b. Coordinador del área de matemáticas
- c. Coordinador del área de comunicación
- d. Coordinación del área ciencia y tecnología
- e. Coordinación del área de ciencias sociales
- f. Coordinación del área de Tutoría y orientación educativa.
- g. Coordinación de otras áreas.

## **C. ÓRGANOS DE APOYO**

- a. Secretaria Académica
- b. Tesorería
- c. Asesoría legal
- d. Contabilidad
- e. Personal de higiene

## **D. ÓRGANOS DE EJECUCIÓN**

- a. Departamento de Psicología
- b. Departamento Tutoría
- c. Equipo de Tutores
- d. Talleres deportivos
- e. Talleres Artísticos y Culturales
- f. Equipo de Defensa Civil
- g. Personal docente

## **E. ÓRGANOS DE COLABORACIÓN**

- a. Comunidad magisterial
- b. Comité de Padres de familia por secciones
- c. Municipio escolar

### **2.5. Variable**

#### **2.5.1. Variable de estudio.**

Clima laboral.



## 2.5.2. Conceptualización de la variable

**Tabla 1** *Conceptualización de la variable*

Definición conceptual	Definición operacional	DIMENSIONES
<p style="text-align: center;"><b>VARIABLE DE ESTUDIO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Clima laboral</b></p> <p>El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios (Bordas Martínez, 2016, pág. 28).</p>	<p>Según (Bordas Martínez, 2016, pág. 30) Las dimensiones del clima laboral son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Cooperación y apoyo</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Organización y estructura</li> <li>• Innovación</li> <li>• Transparencia y equidad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<p><b>Autonomía:</b> El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias (Bordas Martínez, 2016, pág. 30).</p> <p><b>Cooperación y apoyo</b> Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización (Bordas Martínez, 2016, pág. 30).</p> <p><b>Reconocimiento:</b> El grado en que los miembros de la organización perciben, que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y contribución a la organización (Bordas Martínez, 2016, pág. 30).</p> <p><b>Organización y estructura:</b> Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos (Bordas Martínez, 2016, pág. 30).</p> <p><b>Innovación:</b> Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar o plantear nuevas ideas, métodos o procedimientos y en general para la creatividad y el cambio aceptando los riesgos que supone. (Bordas Martínez, 2016, pág. 30).</p>



**Transparencia y equidad:**

Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción (Bordas Martínez, 2016, pág. 31).

**Motivación:**

Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada. (Bordas Martínez, 2016, pág. 31).

**Liderazgo:**

Modo en que los miembros perciben la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados (Bordas Martínez, 2016, pág. 31).



### 2.5.3. Operacionalización de la variable.

**Tabla 2** *Matriz de Operacionalización de la variable*

Definición conceptual	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VARIABLE DE ESTUDIO</b> <b>Clima laboral</b>	<b>Autonomía</b>	Autosuficiencia Toma de Iniciativas propia
	<b>Cooperación y apoyo</b>	Compañerismo Cordialidad Apoyo al desarrollo
	<b>Reconocimiento:</b>	Reconocimiento a su contribución Reconocimiento adecuado
	<b>Organización y estructura</b>	Organización y coordinación en procesos de trabajo Eficiencia en procesos de trabajo Claridad en procesos de trabajo Restricciones organizacionales. Formulismos burocráticos.
	<b>Innovación</b>	Receptividad Desarrollo de creatividad.
	<b>Transparencia y equidad</b>	Claridad, equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a valoración de desempeño Claridad, equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a oportunidades de promoción Transparencia
	<b>Motivación</b>	Motivación del buen desempeño. Compromiso
	<b>Liderazgo</b>	Dirección Comportamiento Estilos de relación



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de la presente investigación fue básica, la cual, para Hernández, Fernández & Baptista (2014) se basa en producir conocimiento o teorías.

#### 3.2. Enfoque de investigación

El enfoque de la presente investigación fue cuantitativo, que para según Hernández, Fernández & Baptista (2014) está basada en investigaciones previas buscando fortalecer creencias e implantar con precisión patrones de comportamiento de la población (pág. 10).

#### 3.3. Alcance de la investigación.

El alcance de la investigación fue descriptivo.

De acuerdo a la información basada en Behar (2008) se formulará el Alcance de la investigación, en este caso según el nivel de conocimiento científico los cuales son la observación, descripción y explicación al que espera llegar el investigador.

#### 3.4. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es planteado como una sucesión de actividades bien estructuradas, sucesivas, coherentes y organizadas para iniciar el problema de investigación de forma correcta, por lo tanto, se plasmaran los pasos a seguir, las pruebas y técnicas que se deben utilizar en la investigación para recolectar y analizar datos, constituyendo la mejor estrategia que puede escoger un investigador, como señala el autor (Gomez Bastar, 2012, pág. 36).

Hernández, Fernández & Baptista (2014) al referirse al diseño de investigación, refiere que esta fue no Experimental, el cual consideran como “La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (pág. 152).



### **3.5. Población y muestra de la investigación.**

#### **3.5.1. Población.**

La población para la presente investigación estuvo conformada por 50 colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo – 2021.

#### **3.5.2. Muestra.**

La muestra estuvo conformada por el total de 50 colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo - 2021 de los cuales 10 son coordinadores y 40 docentes.

### **3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica.**

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos.

#### **3.6.2. Instrumento.**

Para el presente trabajo de investigación se utilizó el cuestionario como instrumento de la encuesta.

### **3.7. Validez y confiabilidad de instrumentos**

Se utilizó la escala de Likert para otorgar validez y confiabilidad al instrumento empleando los 5 niveles a saber: a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

Para el presente trabajo de investigación se utilizó el procesamiento de análisis de datos con ayuda del SPSS V.25 y Excel.



## CAPITULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir el clima laboral en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco, se aplicó un cuestionario a 50 colaboradores donde se consideró 30 ítems distribuidos de la siguiente manera:

*Tabla 3: Presentación del instrumento*

	Dimensión	Indicador	Ítems
Clima laboral	Autonomía	Autosuficiencia	1,3
		Iniciativa propia	2
	Cooperación y apoyo	Compañerismo	4
		Cordialidad	5
		Apoyo y desarrollo	6
	Reconocimiento	Reconocimiento a contribución	7,9
		Reconocimiento adecuado	8
		Organización y coordinación en procesos de trabajo	10
	Organización y estructura	Eficiencia en procesos de trabajo	11
		Claridad en procesos de trabajo	12
		Restricciones organizacionales	13
	Innovación	Formulismos burocráticos	14
		Receptividad	15,17
		Desarrollo de creatividad	16
		Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a valoración de desempeño	18,19
	Transparencia y equidad	Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a oportunidades de promoción	20,21
		Transparencia	22
		Motivación del buen desempeño	23
	Motivación	Compromiso	24,25,26
		Comportamiento	27
	Liderazgo	Estilos de relación	29
		Dirección	28,30





Para las interpretaciones de tablas estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación.

**Tabla 4:** *Tabla de Baremación*

Tabla de Baremación		
Medida	Nivel	Interpretación
Nunca	1 – 1.80	Muy inadecuado
Casi Nunca	1.81 – 2.6	Inadecuado
A veces	2.61- 3.4	Regular
Casi siempre	3.41- 4.2	Adecuado
Siempre	4.21-5.0	Muy adecuado

#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para describir la fiabilidad interna del cuestionario, que mide el clima laboral en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco 2021, se aplicó el método “Alfa de Cronbach”, el mismo que estima correlaciones de los ítems considerándolo aceptado cuando el valor sea superior a 0.80, en el caso de la presente investigación el Alfa de Cronbach dio 0.937, puntaje que permite confirmar la fiabilidad del cuestionario y, por ende, de sus resultados.

**Tabla 5:** *Estadísticas de Fiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
<b>0,937</b>	30



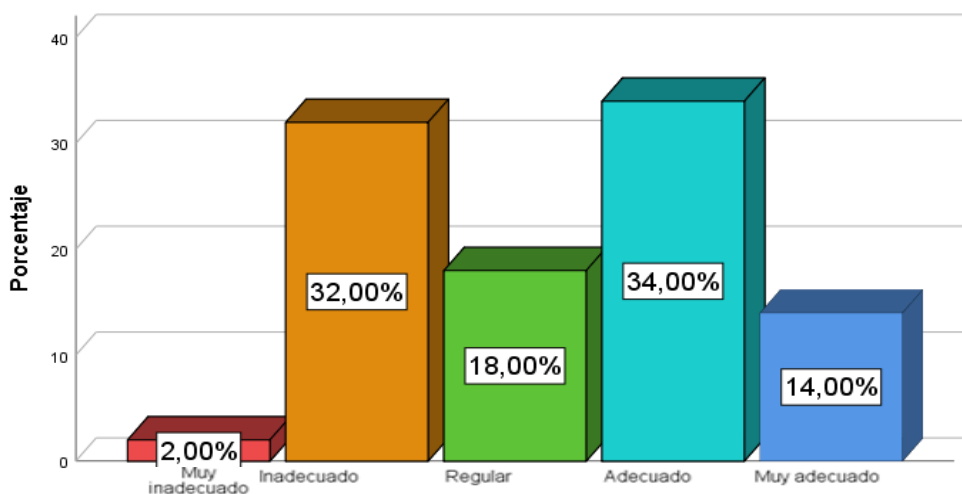
## 4.2. Resultados por dimensiones e indicadores

### 4.2.1. Autonomía

**Tabla 6**  
*Autonomía*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	2,0	2,0	0,0
Inadecuado	16	28,0	28,0	30,0
Regular	9	16,0	16,0	46,0
Adecuado	17	40,0	40,0	86,0
Muy adecuado	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 1**  
*Autonomía*



#### **Análisis e Interpretación:**

Se pudo observar que un 34% de colaboradores laborando en la institución, mientras un 14% lo consideró muy adecuado, con ello tenemos a 24 colaboradores



que señalaron que la institución promueve la autonomía con cotidianidad, casi como una cultura, lo que significa que se pueden tomar decisiones propias sin sentir la necesidad de consultar a los superiores en busca de resolver cualquier problema que acontezca durante las jornadas laborales, aun así sean mínimos, no obstante un 32% señalan la autonomía como inadecuada, 18% como regular y 2% como muy inadecuadas, datos que reflejan una mayoría que afirmaron que la autonomía que se desenvuelve en la institución no goza de cotidianidad, lo cual crearía una necesaria intervención y participación de los superiores en el proceso de resolución de problemas o situaciones no esperadas; esto conlleva que los superiores no estuvieran disponibles atrasarían algún proceso, por lo cual es necesario optar por una independencia y mayor participación de los colaboradores en los procesos ya detallados.

También los mismos datos permitieron describir la existencia de un ambiente donde las normas, lineamientos entre otros que rigen la organización en la búsqueda de mantener el orden son rígidas, lo cual podría ser nocivo para la creatividad y motivación de los colaboradores.

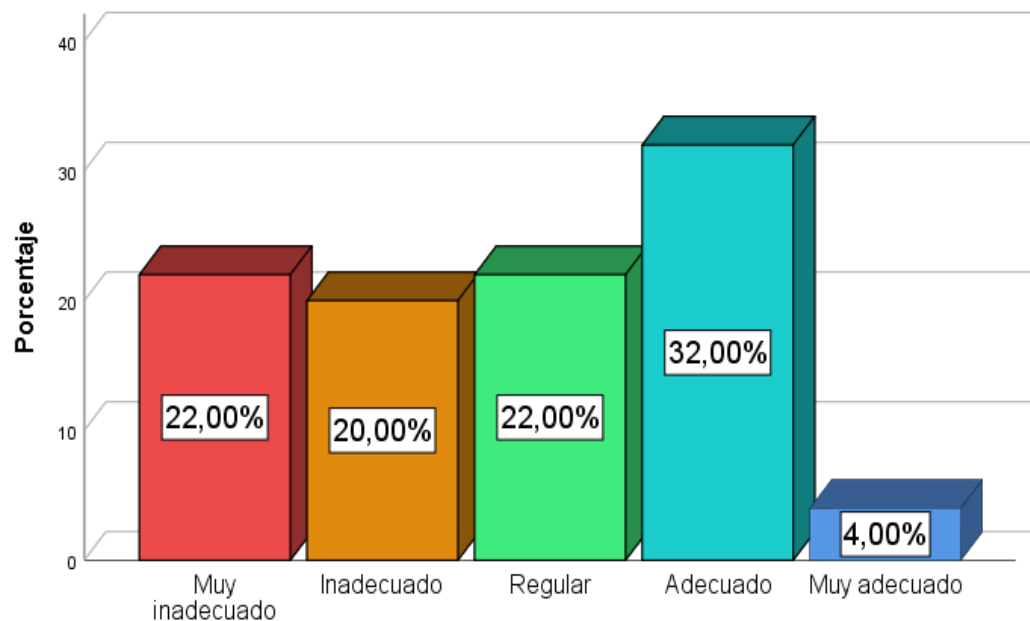
***Por indicadores.***  
**Autosuficiencia.**

**Tabla 7**  
*Autosuficiencia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	11	22,0	22,0	22,0
Inadecuado	10	20,0	20,0	42,0
Regular	11	22,0	22,0	64,0
Adecuado	10	20,0	20,0	84,0
Muy adecuado	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



**Figura 2**  
*Autosuficiencia*



**Análisis e interpretación:**

El 32% de los encuestados consideró que el nivel de autosuficiencia en la institución es adecuado, mientras que sólo el 4% afirmó que es muy adecuado, evidenciando la existencia de un primer grupo conformado por 18 personas que consideraron que pueden tomar decisiones de manera constante sin consultar cada paso a sus superiores en busca de resolver problemas propios de la labor, sin embargo se puede apreciar que 32 colaboradores de la institución difieren señalando que la autosuficiencia que se promueve dentro de la institución no es un acontecimiento que se desarrolla con frecuencia, ya que 22% del total de colaboradores considera el nivel de autosuficiencia en la institución como muy inadecuado, el 20% lo hace como inadecuado, mientras el 22% lo señala como regular.

Los datos permitieron describir que en la institución prima un ambiente donde no se anima a los colaboradores a ser autosuficientes con cotidianidad, lo que significa que los mismos en su mayoría no pueden tomar decisiones si acontece alguna situación problemática durante su horario de trabajo, por lo cual deben acudir a sus superiores en busca de



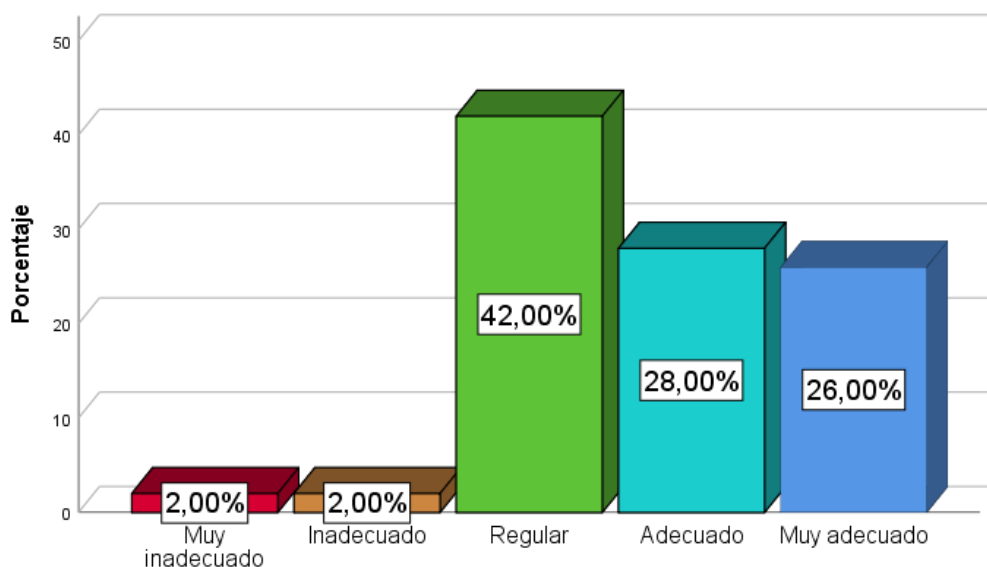
solucionarlo, por lo cual, si estos no tendrían tiempo en el momento, los colaboradores no podrían continuar eficientemente su trabajo al tener dudas de cómo resolver la situación, razón por la cual en su mayoría se sentirían limitados, lo cual conllevaría una disminución de la productividad.

**Iniciativa propia.**

**Tabla 8**  
*Iniciativa propia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcenta je válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	2,0	2,0	2,0
Inadecuado	1	2,0	2,0	4,0
Regular	21	42,0	42,0	46,0
Adecuado	14	28,0	28,0	74,0
Muy adecuado	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 3**  
*Iniciativa propia*





### **Análisis e Interpretación:**

De todos los participantes, el 42% consideró que el nivel de iniciativa propia que se promueve dentro de la institución es regular, dato que reflejaron que un gran porcentaje del total de colaboradores, percibe que la institución no la promueve con frecuencia, sin embargo es importante señalar que 27 personas considera que el grado de iniciativa propia promovido por la organización tiene tendencia positiva, ya que el 28% del total de colaboradores lo califica como adecuado y el 26% como muy adecuado; no obstante es importante analizar el 4%, los cuales califican el grado de iniciativa propia dentro de la organización como inadecuados y muy inadecuados respectivamente, que reflejarían a 2 personas que se encuentran descontentos con este aspecto, si bien los últimos datos podrían parecer insignificantes es importante enfocarse en ellos en busca de lograr mejoras al respecto.

A partir de los datos se pudo afirmar que en la institución existen dos grupos contrarios, ya que uno considera que la institución a través de sus encargados despierta en ellos como hábito, la fuerza de voluntad para proponer, sugerir o iniciar algún proyecto ya sea propio o laboral, de confiar en uno mismo y tener constancia para llegar a una meta específica, mientras el segundo grupo considera que la iniciativa propia que promueve la institución es infrecuente, por ende su confianza se vería degradada y trabajarían de manera monótona sin proponer, sugerir o iniciar algún proyecto que sea beneficioso para ellos y/o la institución.

**Tabla 9**

*Comparación promedio de Dimensión autonomía*

<b>Indicadores</b>	<b>Medias</b>	<b>Interpretación</b>
Autosuficiencia	2,72	Regular
Iniciativa propia	3,74	Adecuada
<b>Dimensión</b>		
Autonomía	3,23	Regular



### Interpretación y Análisis:

En la dimensión autonomía, se puede analizar que la autosuficiencia reflejada en las limitaciones que los colaboradores tienen al no poder tomar decisiones por su cuenta y siempre recurrir al superior, es la que menor calificación tiene con una media de 2,72 llegando a tener una calificación regular, mientras que la iniciativa propia reflejada en que se promueve un ambiente donde se motiva al colaborador a sugerir, e iniciar proyectos ya sean profesionales o personales conlleva una media de 3,74 calificada como adecuada, por lo cual la autonomía es calificada con una media de 3,23 por lo cual se considera regular.

#### 4.2.2. Cooperación y apoyo

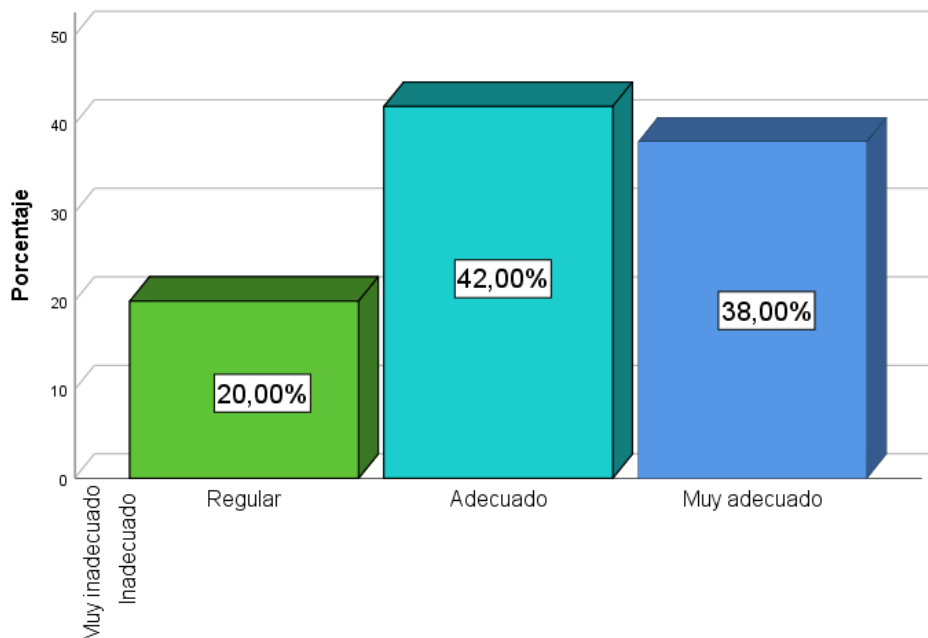
**Tabla 10**

*Cooperación y apoyo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Regular	10	20,0	20,0	20,0
Adecuado	21	42,0	42,0	62,0
Muy adecuado	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



**Figura 4**  
*Cooperación y apoyo*



**Análisis e Interpretación:**

Se pudo observar la predominancia de un ambiente de compañerismo, cordialidad, como de la percepción positiva acerca del apoyo del desarrollo en los colaboradores dentro de la institución con un 42% que señala que el ambiente ya mencionado es adecuado, mientras el 38% lo califica como muy adecuado, no obstante tenemos que señalar que un 20% consideró el ambiente de cooperación y apoyo en la institución es regular, lo cual reflejó que para ellos el trato, la colaboración y solidaridad entre sus semejantes podría mejorar, ya que este se da con irregularidad, además de que la manera en que percibían que la organización promueve su desarrollo personal no es constante, lo cual podría influenciar negativamente en la fidelidad con la organización y podría crear costes ligados a contratación y capacitación de personal. .

En cuanto a esta dimensión se pudo describir que las labores de trabajo se desarrollaron en una atmosfera de cordialidad y compañerismo con mucha frecuencia, por lo que se puede afirmar que va por buen camino, sin embargo es importante observar al grupo minoritario que considera que no se desarrolla la misma constantemente llegando a formarse un segundo grupo minoritario de





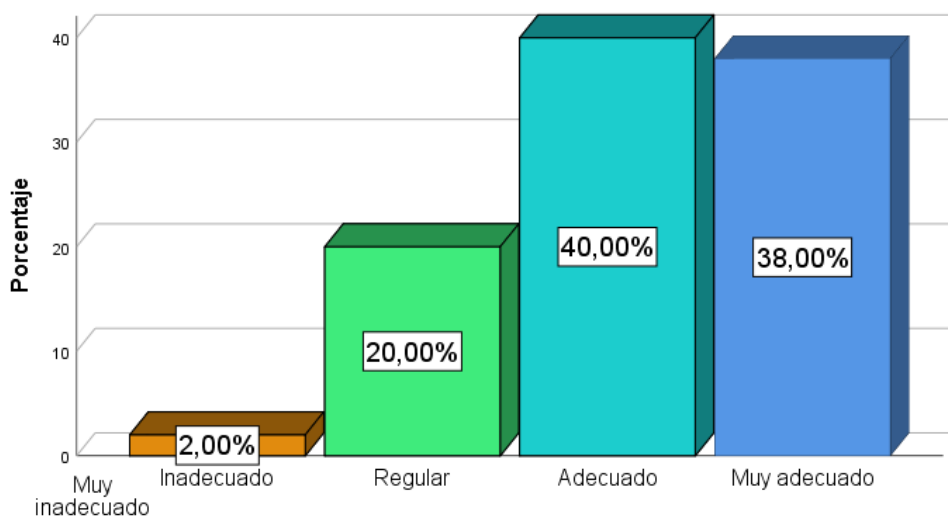
personas que no sienten apoyo, compañerismo y cordialidad de parte de sus semejantes con regularidad.

**Por indicadores.**  
**Compañerismo**

**Tabla 11**  
*Compañerismo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	1	2,0	2,0	2,0
Regular	10	20,0	20,0	22,0
Adecuado	20	40,0	40,0	62,0
Muy adecuado	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 5**  
*Compañerismo*



**Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, se pudo describir y resaltar que en la organización, predomina un ambiente de compañerismo basada en las calificaciones positivas de 39 personas , dato que refleja la existencia mayoritaria de apoyo entre compañeros de trabajo en el desarrollo de las tareas diarias, con un 40% del total



de colaboradores que considera que el ambiente de compañerismo promovido dentro de la organización es adecuado, mientras el 38% señala que es muy adecuado, no obstante, tenemos que hacer énfasis en un 22% de colaboradores que podrían influenciar negativamente en sus demás compañeros al considerar que no existe cotidianidad en el compañerismo desarrollado en la institución.

Por lo tanto se puede analizar que la mayoría de colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo mantenían una relación amistosa entre sí, basada en la solidaridad y comprensión, los cuales son valores muy importantes para el desarrollo personal y profesional de las personas, sin embargo se puede observar 11 colaboradores que difieren sobre la cotidianidad de la práctica de compañerismo, por lo cual se puede analizar que hay un grupo pequeño y apartado que no está totalmente integrado con los demás, lo cual podría conllevar una incomodidad en el horario de trabajo.

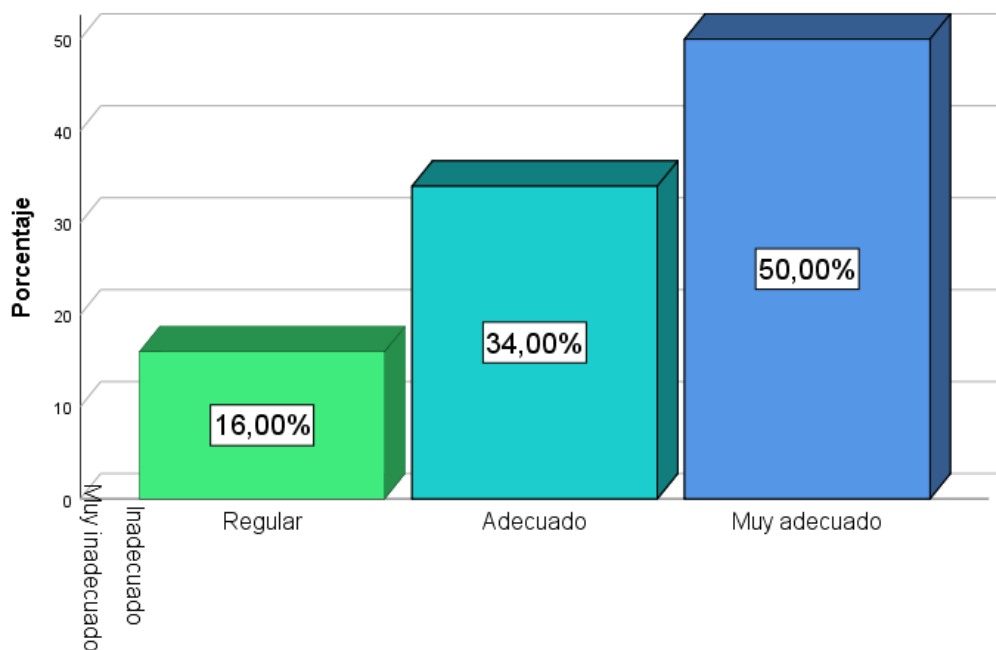
### **Cordialidad**

**Tabla 12**  
*Cordialidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Regular	8	16,0	16,0	16,0
Adecuado	17	34,0	34,0	50,0
Muy adecuado	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



**Figura 6**  
*Cordialidad*



**Análisis e interpretación:**

Del total de colaboradores que laboran en la institución, casi la totalidad de ellos brindaron una calificación tendenciosamente positiva, la misma que se encuentra dividida de la siguiente manera: un 50% de ellos consideró que el nivel de cordialidad es muy adecuado, mientras el 34% lo consideró adecuado, sin embargo resulta importante destacar que el 16% restante lo consideró regular, lo que significa que los últimos consideraron que no se desarrolla un ambiente de cordialidad en el desarrollo normal de las actividades con regularidad.

Por lo tanto, se pudo describir que en la institución predomina un ambiente cordial, lo que significa que el trato entre compañeros de trabajo permite que los mismos se sintieran cómodos, ya que en su mayoría los colaboradores son amables, serviciales y respetuosos con los demás, siempre tratando de evitar conflictos, lo cual favorecería al trabajo en equipo y el logro de objetivos, entre otros; sin embargo 8 personas sentirían que la cordialidad se da de manera esporádica, lo cual los podría hacer sentir incómodos y realizar sus labores sintiendo una relación lejana con sus compañeros.

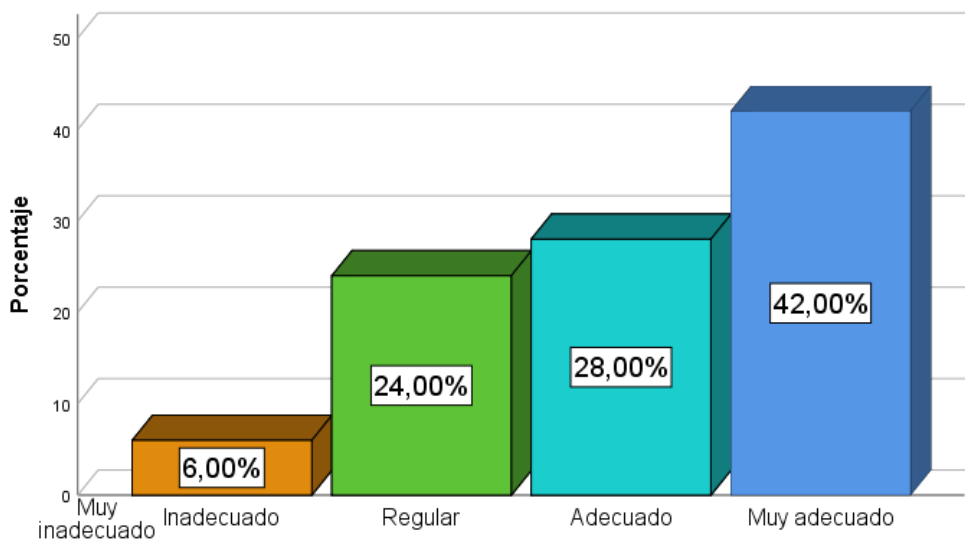


**Apoyo y desarrollo**

**Tabla 13**  
*Apoyo y desarrollo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	3	6,0	6,0	6,0
Regular	12	24,0	24,0	30,0
Adecuado	14	28,0	28,0	58,0
Muy adecuado	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 7**  
*Apoyo y desarrollo*



**Análisis e interpretación:**

Del total de colaboradores que laboran en la institución, el 42% consideraron que existe un ambiente de apoyo a su desarrollo interno muy adecuado, mientras el 28% lo señaló como adecuado, porcentajes que representan a 35 personas que brindan calificaciones positivas, no obstante tenemos que hacer énfasis en un 24% que consideraron que el apoyo a su



desarrollo en la organización es regular, mientras el 6% lo consideró como inadecuado.

Por lo cual, se pudo describir que existe un sentir predominante de los colaboradores, en el cual se apoya a su desarrollo dentro de la organización, lo que permite describir que la organización se preocupa y promueve el desarrollo interno de sus colaboradores brindándoles oportunidades o líneas de carrera dentro de la institución, razón por la cual estarían motivados en el sentido de conseguir un ascenso, de la misma manera se brindaría apoyo en el desarrollo de sus habilidades, conocimientos, entre otros a través de capacitaciones, no obstante, es importante señalar que 15 personas difirieron, señalando que el apoyo a los colaboradores se desarrolla ocasionalmente en la institución, lo cual podría influir en la motivación y compromiso de los mismos.

**Tabla 14**

*Comparación promedio de dimensión Cooperación y apoyo*

<b>Indicadores</b>	<b>Medias</b>	<b>Interpretación</b>
Compañerismo	4,14	Adecuada
Cordialidad	4,34	Muy adecuada
Apoyo y desarrollo	4,06	Adecuada
<b>Dimensión</b>		
Cooperación y apoyo	4,18	Adecuados

**Interpretación y Análisis:**

Con respecto a la dimensión Cooperación y apoyo, acredita una media de 4,18 por lo cual son calificados como adecuados, esto debido a que los indicadores tienen tendencia positiva, en mayor medida la cordialidad, ya que tiene una media de 4,34 calificada como muy adecuada por lo mismo se puede inferir que en la organización se desarrolla un ambiente basado en buenos tratos llegando a formar lazos de amistad, en menor medida calificadas como adecuadas con medias de 4,14 y 4,06 respectivamente, se encuentran el compañerismo y, el apoyo y desarrollo, por lo cual se puede inferir que los colaboradores se desempeñan en un ambiente que promueve la tolerancia, solidaridad y apoyo entre ellos, por lo



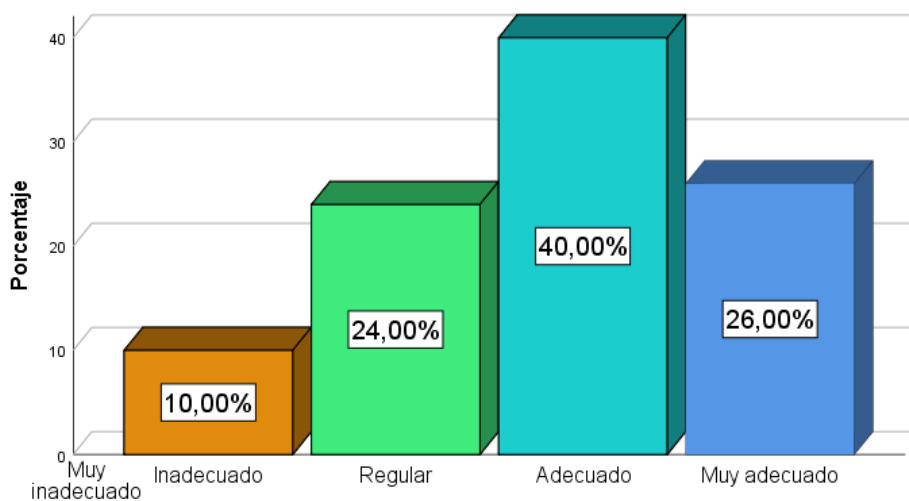
cual nunca se sentirían abandonados o solos en sus labores.

### 4.2.3. Reconocimiento

**Tabla 15**  
*Reconocimiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	5	10,0	10,0	10,0
Regular	12	24,0	24,0	34,0
Adecuado	20	40,0	40,0	74,0
Muy adecuado	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 8**  
*Reconocimiento*



#### **Análisis e Interpretación:**

De los encuestados el 40% consideró que en la institución existe un nivel adecuado de reconocimiento y un 26% lo señala como muy adecuado, datos que reflejaron que predomina un ambiente donde el nivel en que los miembros sienten



que reciben un reconocimiento independientemente sea formal e informal y además, estos consideran dicho reconocimiento acorde al esfuerzo y ganas que despliegan al desarrollar las actividades propias de su laboral, como también que estén acorde a sus habilidades, capacidades, educación, entre otros factores que los mismos consideran de importancia, no obstante se debe dar énfasis a un 24% que considera que el reconocimiento no se desarrolla de manera constante, y un 10% que es un porcentaje minoritario pero no por ello menos importante considera que el nivel en que los mismos perciben que se les reconoce por su trabajo de alguna manera y este va acorde a la contribución que ellos consideran que hacen es inadecuada.

Estos datos también revelaron y permitieron describir que el trabajo es desarrollado en un contexto donde los jefes adoptan el hábito de reconocer diariamente por la contribución de las personas sin que este acto se sienta forzoso, razón que ayudaría a fortalecer las relaciones personales y confianza entre ellos, no obstante 17 colaboradores consideran que este se da de manera infrecuente, por lo cual se puede inferir la existencia de dos grupos en la institución, de los cuales, el primero siente que su trabajo tiene valor y mucha importancia para sus superiores, mientras que el segundo no lo hace de la misma manera.

*Por indicadores.*

**Reconocimiento a contribución**

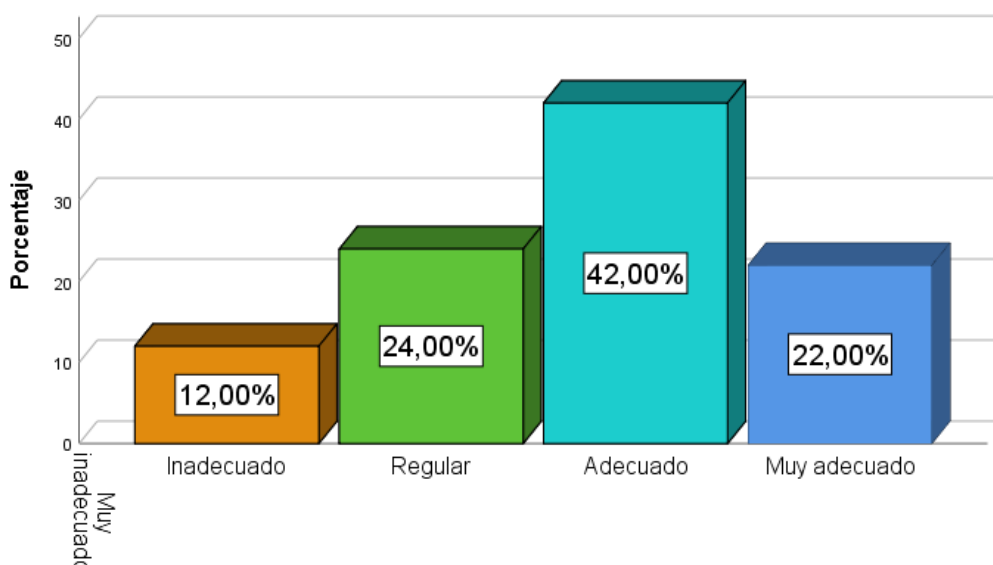
**Tabla 16**

*Reconocimiento a contribución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	6	12,0	12,0	12,0
Regular	12	24,0	24,0	36,0
Adecuado	21	42,0	42,0	78,0
Muy adecuado	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



**Figura 9:**  
*Reconocimiento a contribución*



**Análisis e Interpretación:**

El 22% de colaboradores laborando en la institución, consideraron que contribuyen al desarrollo de la organización y por ello reciben un reconocimiento con una frecuencia muy adecuada, un porcentaje mayoritario del 42%, calificó el reconocimiento a su labor como una retribución a su contribución con la organización desarrollada con una frecuencia adecuada, con lo cual, podemos señalar que 18 colaboradores consideran que este indicador se desarrolla tendenciosamente positivo, mientras un 36% restante, entre los cuales se pueden diferenciar: un 24% que consideró que se da con frecuencia regular, mientras que el 12% señaló que la frecuencia con la que se da el reconocimiento es inadecuada

A partir de estos datos se pudo describir la existencia de un ambiente, donde predomina la existencia de un reconocimiento de manera cotidiana, sin embargo este, no es necesariamente considerado acorde a su esfuerzo, simplemente es recepcionado como un tipo de reconocimiento casi protocolar, no obstante se pueden observar otro grupo que difiere con respecto a la cotidianidad con la cual se desarrolla la recepción de reconocimientos, punto muy importante para mejorar ya que como la teoría lo menciona, los reconocimientos sirven como un acelerador





para mejorar el clima laboral.

### Reconocimiento adecuado

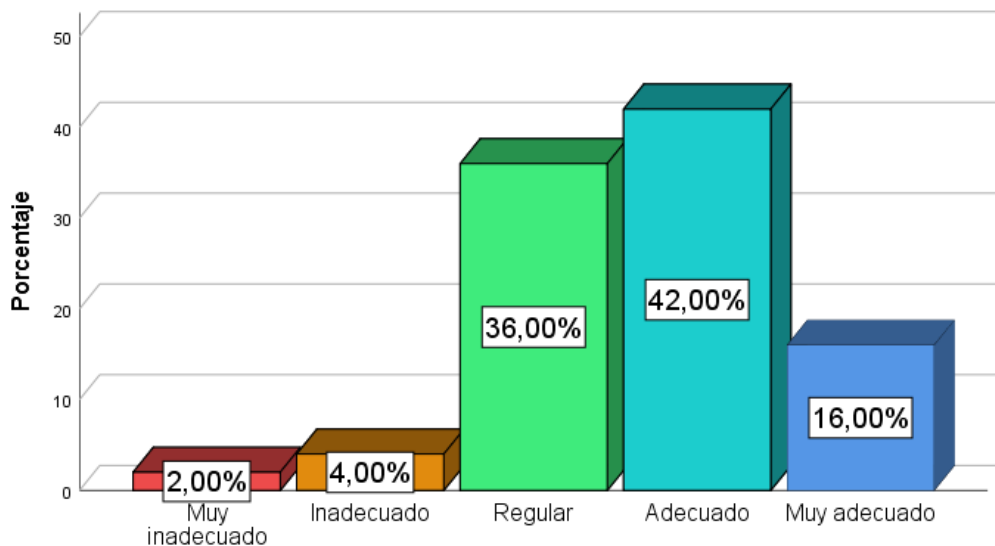
**Tabla 17**

*Reconocimiento adecuado*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	2,0	2,0	2,0
Inadecuado	2	4,0	4,0	6,0
Regular	18	36,0	36,0	42,0
Adecuado	21	42,0	42,0	84,0
Muy adecuado	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 10:**

*Reconocimiento adecuado*



### Análisis e interpretación:

El 42% de encuestados, consideraron que el reconocimiento va acorde al esfuerzo que los colaboradores perciben que realizan con una frecuencia



adecuada, mientras un 16% señaló que el reconocimiento adecuado se da con una frecuencia muy adecuada, no obstante es muy importante fijarse en un 36% que consideraron que el reconocimiento adecuado se desarrolla con una frecuencia regular, se puede observar la presencia de una calificación de 4% que afirmó que la frecuencia con la que se desarrolla el reconocimiento adecuado es inadecuada, mientras un 2% señaló que la frecuencia es inadecuada, esto reflejaría que 21 colaboradores consideraron que la frecuencia con la cual los superiores reconocen con respecto al esfuerzo que cada quien considera que aporta a la organización no se da de manera cotidiana.

Porcentajes que permitieron analizar la existencia de dos grupos, los cuales difieren, ya que el primero considera que, la institución promueve un reconocimiento acorde al esfuerzo que los colaboradores consideran que despliegan en cada una de sus tareas, como también al nivel de sus habilidades y capacidades inherentes a ellos, mientras el segundo grupo, contrariamente considera que este tipo de reconocimiento se desarrolla de manera eventual, lo que significa que en la institución podría estar dejando de lado este aspecto, lo cual traería el descontento de sus colaboradores.

**Tabla 18**

*Comparación promedio de dimensión Reconocimiento*

<b>Indicadores</b>	<b>Medias</b>	<b>Interpretación</b>
Reconocimiento a contribución	3,63	Adecuado
Reconocimiento adecuado	3,66	Adecuada
<b>Dimensión</b>		
Reconocimiento	3,65	Adecuado

### **Interpretación y Análisis:**

La dimensión reconocimiento tiene una media de 3,65 calificada como adecuada, debido a que las medias de sus indicadores: reconocimiento a contribución y reconocimiento adecuado son de 3,63 y 3,66 respectivamente, teniendo calificaciones muy similares, por lo mismo se



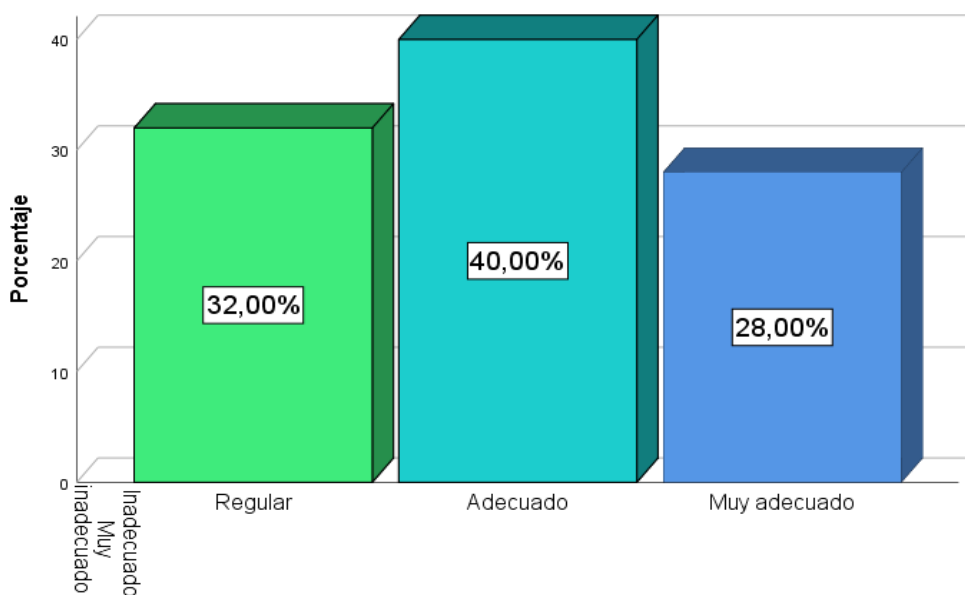
puede analizar que el reconocimiento en la organización se desarrolla de acuerdo al esfuerzo que los colaboradores despliegan en la misma ya sean formales o informales, además de inferir que se practica una cultura organizacional basada en reconocer diariamente por sus acciones.

#### 4.2.4. Organización y estructura

**Tabla 19**  
*Organización y estructura*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Regular	16	32,0	32,0	32,0
Adecuado	20	40,0	40,0	72,0
Muy adecuado	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 11**  
*Organización y estructura*



#### **Análisis e Interpretación.**

Se pudo observar que predomina una calificación adecuada con respecto a



la organización y estructura, con un 40% que consideró el nivel de organización y estructura existente en la institución educativa no estatal como adecuado, como un 28% que lo consideró muy adecuado, datos que reflejaron que los procesos de trabajo en su mayoría son organizados y coordinados, además de que se desarrollan con claridad, optimizando los recursos que tienen a su disposición, Tales como recursos humanos, tecnológicos, económicos, entre otros.

En la misma línea un mayoritario porcentaje señaló que en la organización se trata de evitar excesivas restricciones organizacionales, como un apego excesivo a las fórmulas burocráticas en los procesos de trabajo lo cual promovería mayor rapidez y dinamismo a los mismos, entonces se podría afirmar que los procesos de trabajo en su mayoría cuentan con una característica distintiva, la cual es la eficiencia.

Sin embargo, es necesario describir que, un porcentaje significativo de 32% consideró el nivel de organización y estructura como regular, datos que relevaron que existencia predominante de colaboradores que consideran que la organización, coordinación, claridad y eficiencia en procesos de trabajo se dan con menor frecuencia. Así mismo se acogerían al pie de la letra a excesivos formulismos burocráticos en los procesos de trabajo, por ende las excesivas restricciones organizacionales no se evitarían con regularidad y limitarían las posibilidades de actuar ante situaciones de los colaboradores.

***Por indicadores.***

**Organización y coordinación en procesos de trabajo**

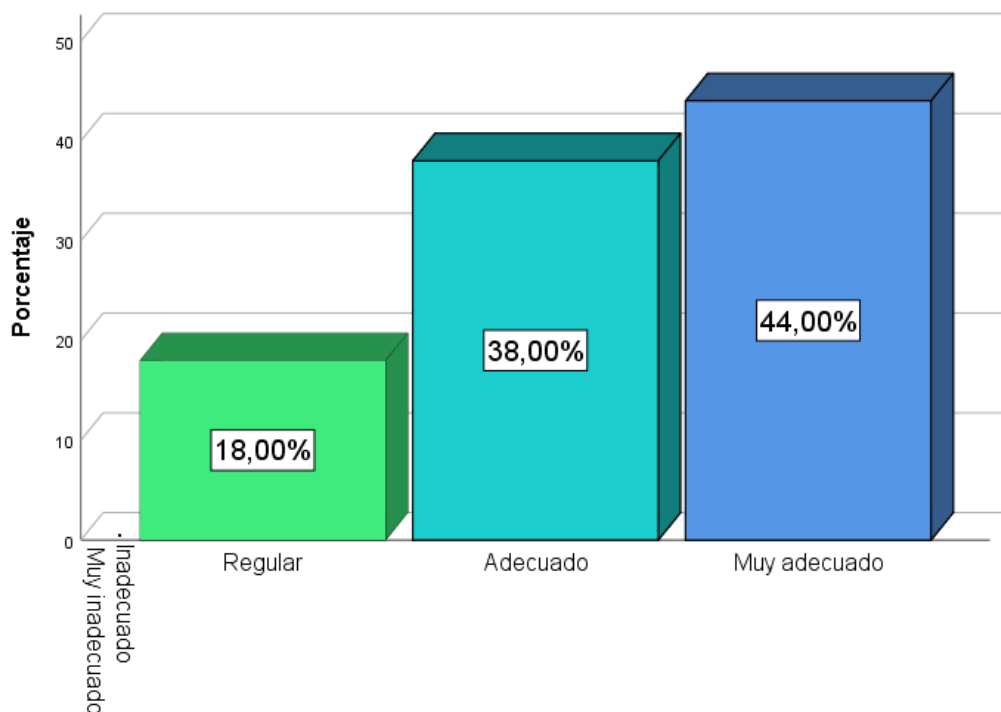
**Tabla 20**

*Organización y coordinación en procesos de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Regular	9	18,0	18,0	18,0
Adecuado	19	38,0	38,0	56,0
Muy adecuado	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



**Figura 12**  
*Organización y coordinación en procesos de trabajo*



**Análisis e interpretación:**

El 44% de colaboradores que laboran en la institución educativa no estatal Galileo consideraron que la organización y coordinación en los procesos de trabajo son muy adecuados, mientras el 38% señaló que son adecuados, lo que reflejó que 41 personas brindan calificaciones tendenciosamente positivas al nivel de organización y coordinación en la institución en mención, sin embargo el 18%, difirió de ambos considerando que la organización y coordinación en procesos de trabajo es regular.

Dichos datos permitieron describir la existencia de una organización basada en una división del trabajo conjuntamente con tareas coordinadas por lo cual, no sería común tener casos de duplicidad de tareas ya que cada colaborador en su mayoría conoce sus funciones, Así mismo predomina una percepción generalizada de los colaboradores basada en que la institución promueve que haya una buena comunicación entre áreas buscando que todas las tareas sean totalmente



coordinadas, sin embargo existen 9 personas que difieren sobre la cotidianidad en la que se desarrolla la organización y coordinación en procesos de trabajo, razón por la cual los mismos podrían estar teniendo problemas en la comunicación con otras áreas, o en alguna oportunidad experimentado algún episodio cercano de duplicidad de tareas y problemas a partir de ello, lo cual conlleva consigo malestar.

### Eficiencia en procesos de trabajo

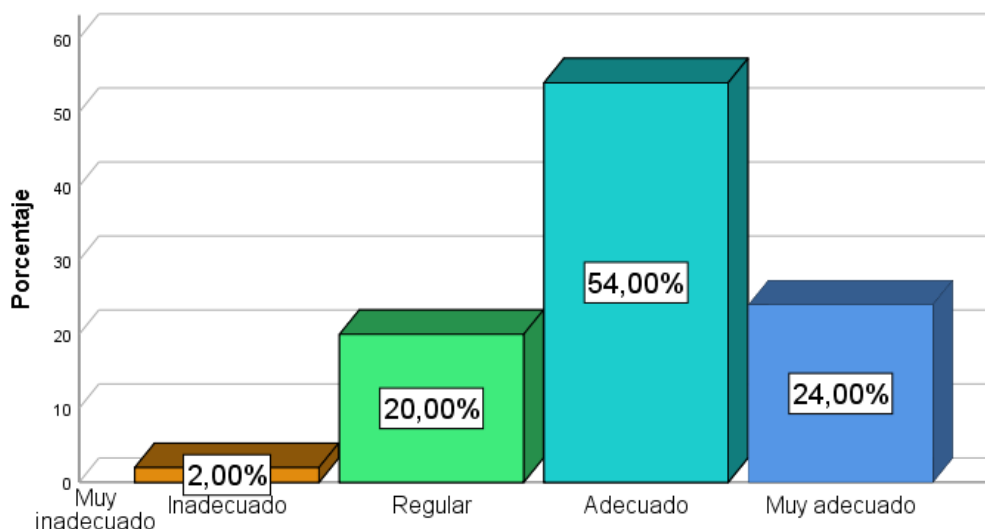
**Tabla 21**

*Eficiencia en procesos de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	1	2,0	2,0	2,0
Regular	10	20,0	20,0	22,0
Adecuado	27	54,0	54,0	76,0
Muy adecuado	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 13**

*Eficiencia en procesos de trabajo*





**Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, se puede afirmar que un predominante 54% consideró que la eficiencia en procesos de trabajo es adecuada, mientras el 24% consideró que es muy adecuada, lo cual reflejó que un 78% de colaboradores laborando en la institución otorgan calificaciones positivas, no obstante es necesario enfocarnos en el 20% que señaló que la eficiencia en procesos de trabajo es regular, difiriendo del primer grupo, por lo cual consideraron que podrían optimizar de mejor manera los recursos existentes en la organización y obtener buenos resultados, también hay un 2% que consideró que la eficiencia en procesos de trabajo son inadecuados.

Con dichos datos se pudo describir la existencia de opinión predominante de los colaboradores acerca de cómo la institución promueve que se optimicen los recursos ya sean humanos, equipos y/o monetarios para lograr los objetivos planteados, esto podría deberse a la pandemia que actualmente vivimos ya que con ella, se forzó el teletrabajo, lo cual conllevó el desuso de aulas, excepto para algunos administrativos que si trabajaron de manera presencial, como también llevo a la virtualización de procesos, optimizando recursos más que todo humanos y de equipo, no obstante 10 personas sugieren que la eficiencia en procesos de trabajo se puede mejorar.

**Claridad en procesos de trabajo**

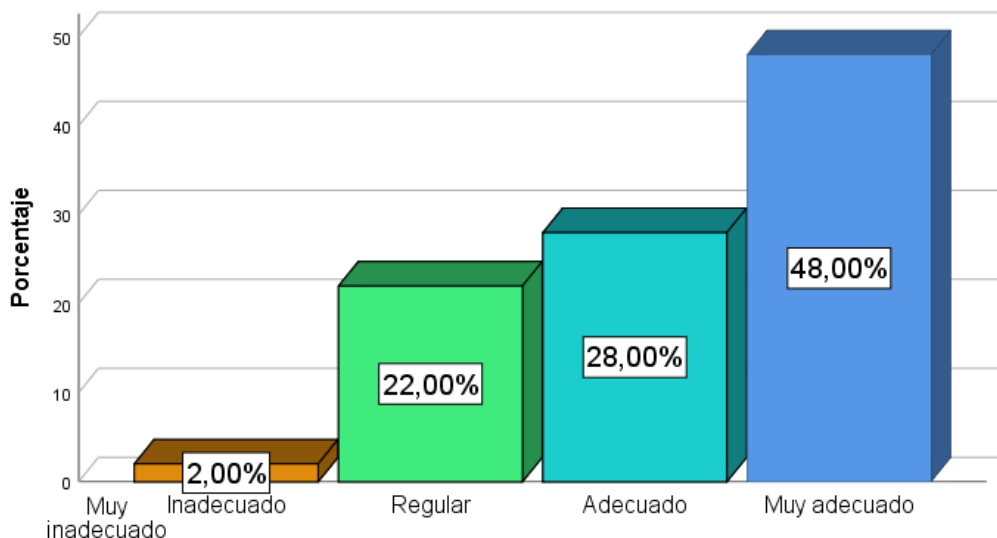
**Tabla 22**

*Claridad en procesos de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	1	2,0	2,0	2,0
Regular	11	22,0	22,0	24,0
Adecuado	14	28,0	28,0	52,0
Muy adecuado	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



**Figura 14**  
Claridad en procesos de trabajo



**Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados se pudo afirmar que un predominante 48% consideró que la claridad en procesos de trabajo es muy adecuada, mientras el 28% consideró que es adecuada, lo cual refleja que 38 colaboradores mediante calificaciones positivas, afirmaron que los procesos inherentes al trabajo dentro de la institución se caracterizaron por ser claros sin embargo, un 24 % representado por 12 personas difirieron sobre la frecuencia con la cual la claridad en los procesos se desarrolla en la institución.

Con dichos datos se pudo describir que existe un ambiente donde la claridad prima en los procesos de trabajo, lo que conlleva el conocimiento de objetivos y la misión por parte de los colaboradores, además de la existencia de una comunicación eficaz relacionada a los procesos de trabajo. Por lo cual todos los procesos llegan a ser claros, a partir de ello podemos asegurar que influye positivamente en la productividad, lo cual resulta totalmente imperativo porque se puede tomar como una ventaja competitiva, no obstante es necesario enfocarse en





las 12 personas que tuvieron calificaciones positivas ya que las mismas no podrían realizar su trabajo con eficiencia al no contar con algún aspecto de los procesos de trabajo claros.

### Restricciones organizacionales en procesos de trabajo

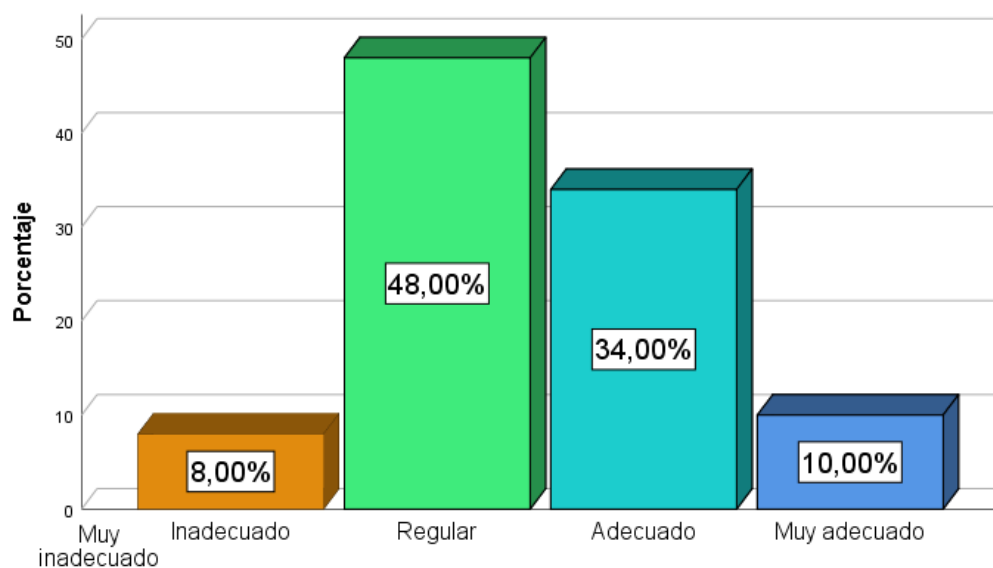
**Tabla 23**

*Restricciones organizacionales en procesos de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuadas	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuadas	4	8,0	8,0	8,0
Regulares	24	48,0	48,0	56,0
Adecuadas	17	34,0	34,0	90,0
Muy adecuadas	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 15:**

*Restricciones organizacionales en procesos de trabajo*



#### **Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, se pudo afirmar que un 48% considera que el nivel en el que se evitan excesivas restricciones burocráticos en procesos de



trabajo son regulares, lo que significa, que casi la mitad de encuestados señalaron que la institución no se esfuerza por evitar excesivas restricciones organizacionales de manera cotidiana, mientras el 8% consideró que es inadecuado, ante ello se puede afirmar la existencia de procesos de trabajo con excesivas restricciones en diferentes niveles, lo cual afectaría a su vez en la percepción de los miembros sobre el clima en el que se desempeñan, ya que se limitaría la libertad, incidiendo negativamente en otros indicadores como la autonomía; por otro lado un 44% difirieron del primer grupo afirmando que los la institución educativa evita las restricciones organizacionales con frecuencia.

Con los datos expuestos, se pudo describir la existencia de dos grupos casi equitativos, que toman posturas distintas sobre la cotidianidad en la cual se evitan las restricciones organizacionales en la institución, el primer grupo predominante está conformado por 28 personas, las cuales consideran que las fuerzas promovidas por la organización impiden a los colaboradores hacer lo que vean por conveniente en los procesos de trabajo, ya que las restricciones impuestas son excesivamente marcadas y poco flexibles, lo cual podría desencadenar tensiones, no obstante las 22 personas restantes consideraron que la institución evita restringir excesivamente cotidianamente dejando a criterio propio la forma en la cual se llegan a las metas propuestas, confiando en que estas serán eficaces.

### Formulismos burocráticos en procesos de trabajo

**Tabla 24**

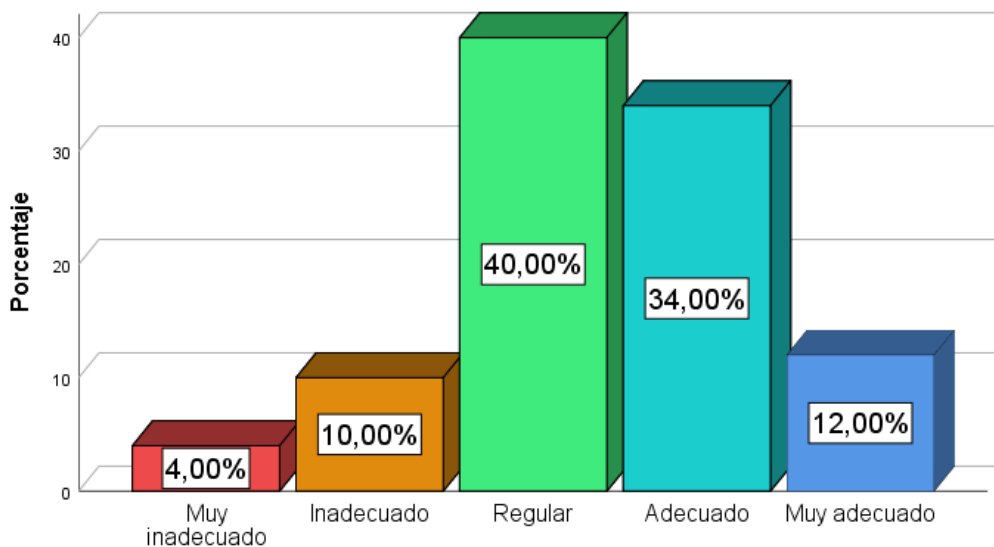
*Formulismos burocráticos en procesos de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuados	2	4,0	4,0	4
Inadecuados	5	10,0	10,0	14,0
Regulares	20	40,0	40,0	54,0
Adecuados	17	34,0	34,0	88,0
Muy adecuados	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



**Figura 16**

*Formulismos burocráticos en procesos de trabajo*



**Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, se pudo afirmar que un 40% considera que el nivel en el que se evitan los formalismos burocráticos en procesos de trabajo son regulares, un 10% lo consideró inadecuado y un 4% muy inadecuado, lo cual reflejó que una gran parte de los colaboradores señalaron que infrecuentemente la organización evita apearse a fórmulas burocráticas en los procesos de trabajo, lo cual crearía un ambiente carente de flexibilidad y que podría promover una monotonía en el desarrollo de las tareas diarias propias de la labor, mientras un 34% consideró que es adecuado y 12% señaló que es muy adecuado.

A partir de los datos se pudo describir la existencia de dos grupos muy equitativos, al igual que cuando se analizó las restricciones organizacionales, por lo cual podría inferirse que predomina mínimamente un ambiente donde las restricciones cuentan con un respaldo en los formalismos burocráticos de la institución, lo que significa que la institución contaría con políticas y lineamientos que rigen los procesos de trabajo y tienen características poco flexibles, además podría tener relación con los buenos resultados del indicador de organización y coordinación, ya que cuando priman sistemas burocráticos normalmente los puestos están delimitados de manera muy específica, no



obstante 23 personas difieren de este análisis, por lo cual consideran que si se evita con frecuencia pegarse a formulismos burocráticos.

**Tabla 25**

*Comparación promedio de dimensión Organización y estructura*

<b>Indicadores</b>	<b>Medias</b>	<b>Interpretación</b>
Organización y coordinación	4,26	Muy adecuadas
Claridad en procesos de trabajo	4,22	Muy adecuada
Eficiencia en procesos de trabajo	4,0	Adecuada
Restricciones organizacionales	3,46	Adecuadas
Formulismos burocráticos	3,40	Adecuados
<b>Dimensión</b>		
Organización y estructura	3,87	Adecuadas

#### **Interpretación y Análisis:**

En la dimensión organización y estructura, con una media de 3,87 calificadas como adecuadas, se puede analizar a través de sus indicadores que los formulismos burocráticos son los que menor calificación tienen con una media de 3,40 apenas alcanzando la calificación adecuada, al igual que los formulismos burocráticos con 3,46, ambos muy relacionados ya que se puede inferir que existe un grado de apego a los formulismos burocráticos, lo cual conlleva que en los procesos haya restricciones organizacionales, lo cual afectaría en los tiempos de los mismos y en la comodidad de los colaboradores, sin embargo se puede observar medias por encima de 4,00 en los demás indicadores lo cual conlleva que se infiera una organización y coordinación muy adecuada al igual que la misma influye en la percepción de claridad de los procesos, por lo cual sería muy raro ver duplicidad de tareas en la organización realizando las mismas de manera eficiente.

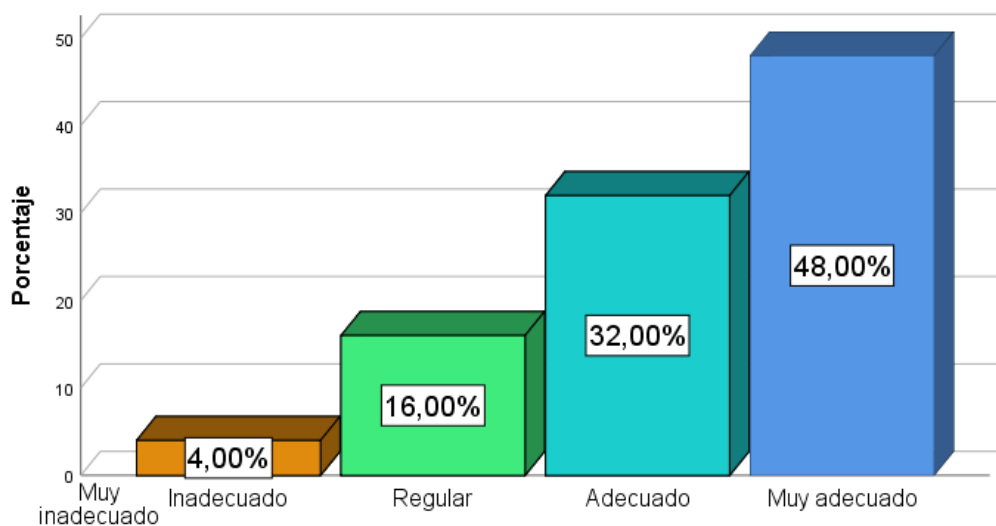


#### 4.2.5. Innovación

**Tabla 26:**  
*Innovación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuada	2	4,0	4,0	4,0
Regular	8	16,0	16,0	20,0
Adecuada	16	32,0	32,0	52,0
Muy adecuada	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 17**  
Innovación



#### **Análisis e Interpretación:**

El 48% de los colaboradores que trabajan en la institución educativa no estatal Galileo consideraron que el nivel de innovación es muy adecuado, mientras el 32% sostuvieron que es adecuado, esto significa una prevalencia mayoritaria de un ambiente caracterizado por la receptividad de los superiores, los mismos que



son asertivos en la búsqueda de recibir nuevas ideas, procedimientos, cambios, entre otros que sirvan para la mejora de algún aspecto de la institución y sus procesos, además de optar por la implementación, a pesar de que esto conlleve un riesgo, como resultado de ello la organización promueve la creatividad de sus colaboradores con gran frecuencia, contrariamente el 16% lo considera como regular y el 4% como inadecuado, señalando que la frecuencia en la que lo descrito se desarrolla es menor.

Por lo expuesto, se describió la presencia de encargados de la administración en la institución que creen fielmente en los colaboradores a su cargo y entienden que ellos pueden aportar buenas ideas en busca de innovar frecuentemente, y con ello diferenciarse de la competencia. De la misma manera buscan su implementación siempre y cuando estas sigan los lineamientos propuestos, ya que se puede inferir que conocen la importancia de la innovación y que este aspecto es clave para la supervivencia de la institución en el mercado.

*Por indicadores.*

**Receptividad**

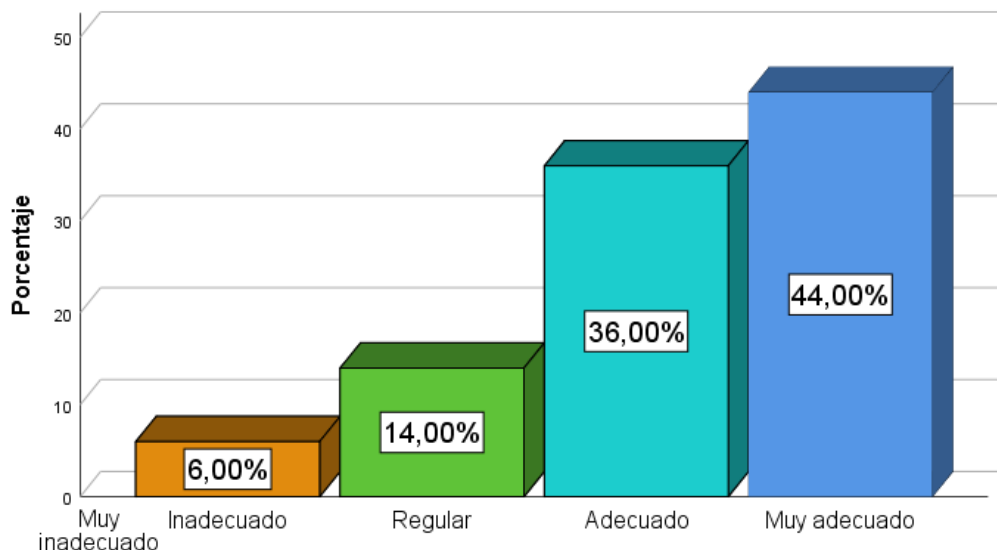
**Tabla 27**

*Receptividad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuada	3	6,0	6,0	6,0
Regular	7	14,0	14,0	20,0
Adecuada	18	36,0	36,0	56,0
Muy adecuada	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



**Figura 18**  
*Receptividad*



**Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados se pudo observar que un gran porcentaje calificó positivamente la receptividad en la organización, entre ellos un 36% consideró que el nivel es adecuado, mientras el 34% señaló que es muy adecuado, lo que reflejó que los colaboradores en su mayoría sienten que pueden sugerir ideas, plantear nuevos métodos o procedimientos a los superiores y ellos podrían tomarlo en consideración, incluso si ponerlos en marcha implica un riesgo para la institución, sin embargo debemos observar que un 28% considera en su defecto, que el nivel de receptividad es regular y la organización no tomaría sus planteamientos cotidianamente, ya que evitaría riesgos inherentes a su implementación, por último el 2% representa una calificación inadecuada.

Con estos datos, se pudo analizar que en la institución predomina un ambiente donde la misma promueve que los colaboradores puedan proponer sus ideas en búsqueda de una mejora continua en cualquier aspecto de la institución ya sea en las operaciones, en la administración u otras, promoviendo su participación sin miedo a ser ignorados, o en su defecto que no sean recibidas, contrariamente, los colaboradores están expectantes de que los superiores tomen sus propuestas y las instalen en la institución aunque estos cambios conlleven

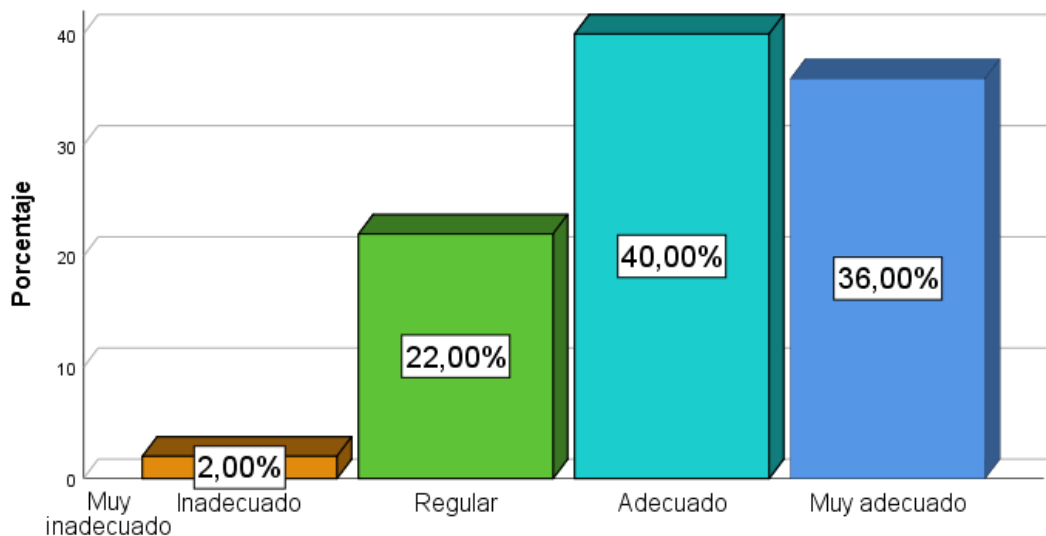


algún riesgo. De igual manera es importante enfocarse en los 14 colaboradores que difirieron al respecto, al señalar que la receptividad es eventual, lo cual podría deberse a alguna experiencia asociada a este indicador.

**Tabla 28**  
*Desarrollo de creatividad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	1	2,0	2,0	2,0
Regular	11	22,0	22,0	24,0
Adecuado	20	40,0	40,0	64,0
Muy adecuado	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 19**  
*Desarrollo de creatividad*



**Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, se pudo afirmar que un 40% considera que el nivel en el que la organización promueve el desarrollo de su creatividad es adecuado, mientras un 36% lo consideró muy adecuado, datos que revelaron que en las tareas





cotidianas de la institución se promueve que los colaboradores creen, planteen nuevas maneras de hacer sus actividades, promoviendo la originalidad, lo cual desenlazaría inescorablemente en el desarrollo de su creatividad; sin embargo un 22% consideró que la institución no promueve su creatividad de manera habitual calificándolo de regular, en la misma línea un 2% lo considera inadecuado.

Se pudo describir que predomina un ambiente donde los colaboradores perciben que su creatividad si se desarrolla de manera frecuente, esto significa que los mismos tienen capacidades para solucionar problemas, generar ideas nuevas y comunicarlas de manera eficaz, factores que tendrían mucha relación con la receptividad, ya que al tener las puertas abiertas para recibir nuevos planteamientos en busca de mejoras continuas, se promueve que los proponentes sean creativos cotidianamente y con ello tener más posibilidades de llegar a implementar innovaciones disruptivas que den más valor a la institución y con ello mayores posibilidades de sobrevivir en el mercado, sin embargo es necesario señalar que no necesariamente los colaboradores al ser creativos sean auténticos.

No obstante es importante enfocarse en las 12 personas que difirieron de la frecuencia con la que se desarrolla la creatividad, buscando su participación en la propuesta de ideas y consecuentemente en el desarrollo de su creatividad.

**Tabla 29**

*Comparación promedio de dimensión Innovación*

<b>Indicadores</b>	<b>Medias</b>	<b>Interpretación</b>
Receptividad	3,99	Adecuada
Desarrollo de creatividad	4,1	Adecuada
<b>Dimensión</b>		
Innovación	4,05	Adecuada

**Interpretación y Análisis:**

La dimensión innovación con una media de 4,05 interpretada como adecuada, conlleva dos indicadores que establecen la media mencionada, los cuales son la receptividad y el desarrollo de creatividad, ambos con medias de 3,99 y 4,1 respectivamente, calificadas como adecuadas, por lo



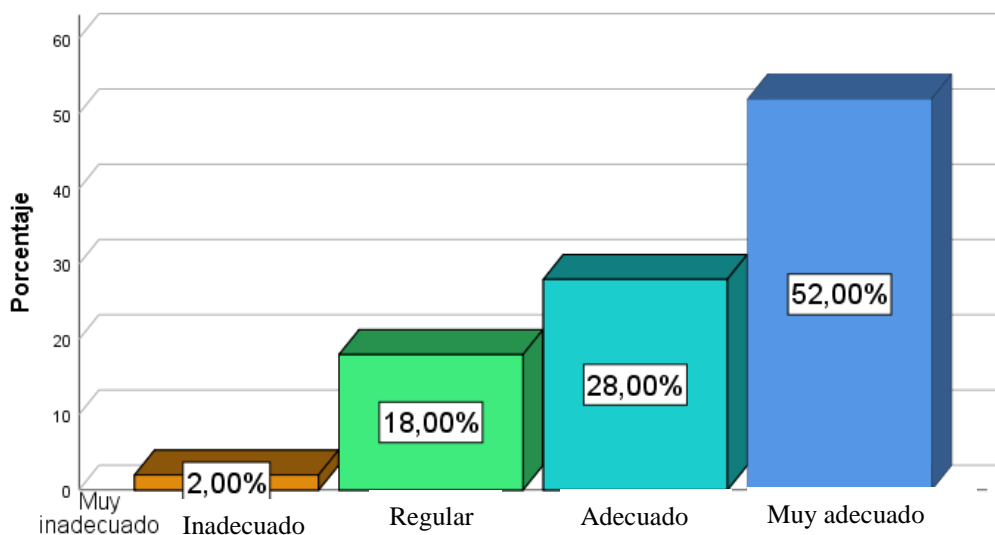
cual se puede analizar que la organización promueve que los colaboradores aporten ideas, sugerencias entre otras en busca del desarrollo estratégico, por lo cual con mucha frecuencia ellos los superiores las reciben y las consideran como opción para implementarlas, lo cual conlleva que los mismos desarrollen su creatividad.

#### 4.2.6. Transparencia y equidad

**Tabla 30**  
*Transparencia y equidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuadas	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuadas	1	2,0	2,0	2,0
Regular	9	18,0	18,0	20,0
Adecuadas	14	28,0	28,0	48,0
Muy adecuadas	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 20**  
*Transparencia y equidad*





### **Análisis e Interpretación:**

Se describió una tendencia positiva, con respecto al nivel de transparencia y equidad predominante en la organización, con un 52%, que señaló que es muy adecuado y un 28% que opinó que es adecuado, porcentajes que reflejan que la mayoría de miembros de la organización, se muestran de acuerdo con la realización de prácticas y sus respectivas políticas, con relación a la manera de evaluar su desempeño y las oportunidades para promocionarse dentro de la misma organización. Es imperativo tomar en cuenta a un 18% de colaboradores que difirieron de los anteriores señalando que el nivel de transparencia y equidad es regular, como un 2% que lo califica como inadecuado, estos datos reflejan que los últimos no están de acuerdo con la totalidad de prácticas con respecto a su evaluación de desempeño y oportunidades de promoción como sus respectivas políticas, además de que afirman que los superiores no comunican con honestidad lo acontecido en la organización con frecuencia.

Por lo expuesto, se pudo describir que en la institución, predomina un ambiente donde los colaboradores perciben que la manera de evaluar el desempeño de los colaboradores es correcta como también las políticas que la rigen, las cuales se basan en evitar cualquier tipo de arbitrariedad, en ser equitativos y justos con cada uno de los evaluados, además de ser claros en todo momento. Así mismo se pudo describir que la institución promueve que se promocióne a sus colaboradores dentro de la misma organización, evitando de la misma manera cualquier tipo de arbitrariedad, promoviendo la equidad y siendo claros en cada parte del proceso, por ello se puede inferir que la organización cuenta con políticas que promueven que se desarrolle de esta manera, por ello no sería raro ver los puestos de mayor responsabilidad ocupados por personas que empezaron trabajando en la institución. De la misma manera se revela que los superiores comunican con honestidad lo que acontece en la organización, independientemente de ser negativo o positivo.



*Por indicadores.*

**Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a valoración de desempeño**

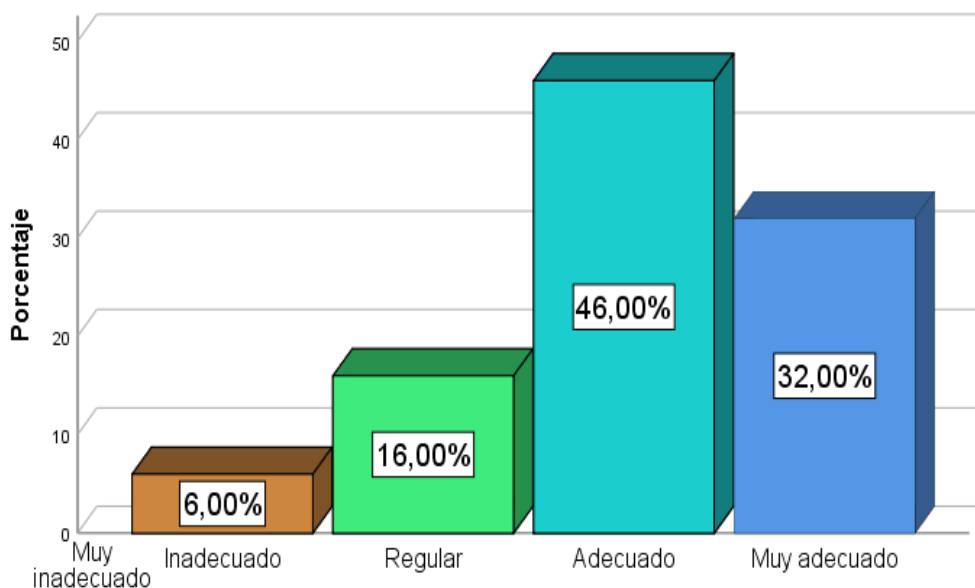
**Tabla 31**

*Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a valoración de desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuadas	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuada	3	6,0	6,0	6,0
Regular	8	16,0	16,0	22,0
Adecuada	23	46,0	46,0	68,0
Muy adecuada	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 21**

*Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a valoración de desempeño*





### **Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, se pudo señalar que un porcentaje mayoritario califica positivamente este indicador de los cuales: 46% consideró que el nivel en el que se desarrolla la claridad, equidad y no arbitrariedad en las prácticas y políticas organizacionales con respecto a la evaluación de desempeño son adecuadas, mientras el 32% lo consideró muy adecuado, lo que significa que la mayoría de colaboradores de la organización señalan que el proceso de evaluación de desempeño y sus respectivos lineamientos o políticas internas que la rigen son claras cotidianamente por lo cual no existen confusiones, ni mal entendidos, como también es caracterizada por evitar la arbitrariedad, contrariamente optando por la equidad dentro del proceso, por lo cual se puede afirmar que para ellos la evaluación de desempeño es calificada correctamente, por otro lado existe un 16% de colaboradores que lo califica como regular, afirmando que se da con menor frecuencia, por último un 6% consideró que es inadecuado.

Teniendo la descripción de los datos se pudo describir que en la organización cotidianamente se promueve que la evaluación de desempeño se desarrolle de manera justa, lo que los significa que los colaboradores respaldan los mecanismos y la manera en la cual la misma es desarrollada, tomando en cuenta el esfuerzo que despliegan en sus labores diarias evitando algún tipo de arbitrariedad o favorecimiento que beneficie sólo a algunas personas, además de que esta evaluación se caracteriza por ser clara, por ello no deja espacio a confusiones o debates, por lo mismo se puede deducir que la comunicación es una fortaleza en la institución; en este punto es muy importante señalar que la mayoría de colaboradores respaldan las políticas y lineamientos internos que rigen esta práctica, sin embargo 12 personas sentirían que estas deben mejorar y que no se evalúa el desempeño correctamente.



**Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a oportunidades de promoción**

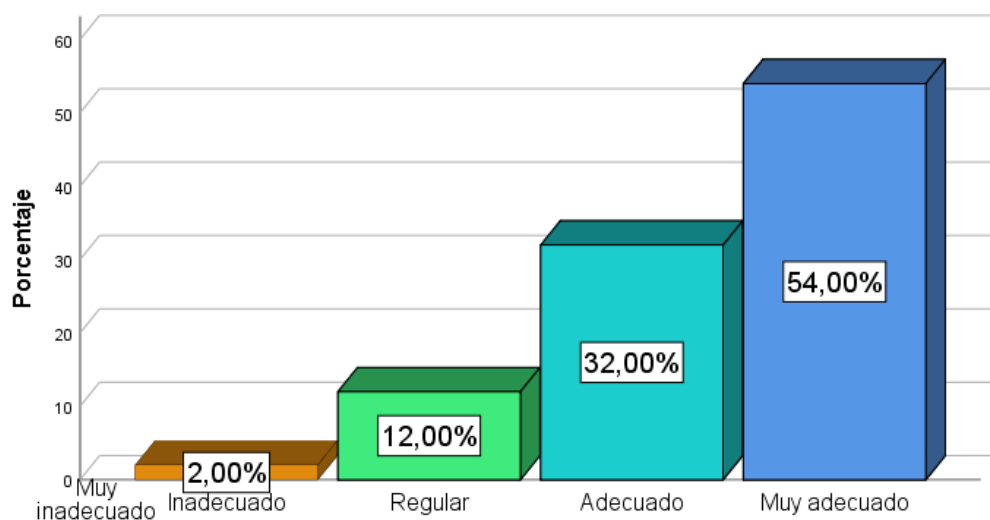
**Tabla 32**

*Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a oportunidades de promoción*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuada	1	2,0	2,0	2,0
Regular	6	12,0	12,0	14,0
Adecuada	16	32,0	32,0	46,0
Muy adecuada	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 22**

*Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a oportunidades de promoción*



**Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, se pudo señalar que un porcentaje mayoritario, califica positivamente este indicador, de los cuales 54% de ellos consideró que el nivel en el que se desarrolla la claridad, equidad y no arbitrariedad en las prácticas y políticas organizacionales con respecto a las oportunidades de promoción son



muy adecuadas, mientras el 32% las consideraron como adecuadas , lo que reflejó que un 86% de colaboradores laborando en la organización, están de acuerdo con la manera y con los lineamientos que se refieren a las oportunidades de promoción de los mismos, lo que significa a su vez, que los colaboradores tiene posibilidades de crecer dentro de la organización e seguir una línea de carrera. Contrariamente existe un 12% que las califican como inadecuadas afirmando que no están de acuerdo con todas las políticas y prácticas respecto a las oportunidades de promoción, por ultimo un 2% las consideran como inadecuadas.

A partir de los datos se pudo describir que en la institución existe una predominancia indubitable de un ambiente que promueve la promoción de sus colaboradores en busca de que estos crezcan y se desarrollen dentro de la organización, formando en ellos un sentimiento de pertenencia y gratitud, lo que significa que en la institución existen posibilidades de desarrollar líneas de carrera de acuerdo al desempeño, entre otros factores como la ética, los valores que se alineen a la cultura organizacional sin que se perciba algún tipo de arbitrariedad o preferencia, como también se puede inferir que las políticas que rigen las oportunidades de promoción son muy aceptadas por los colaboradores y no dejan espacios a dudas, al tener como rasgo característico la claridad. De la misma manera se puede afirmar que la institución prioriza una corriente de retención de talento, no obstante es relevante mencionar que 7 personas difieren sobre la frecuencia en la que lo expuesto sucede.

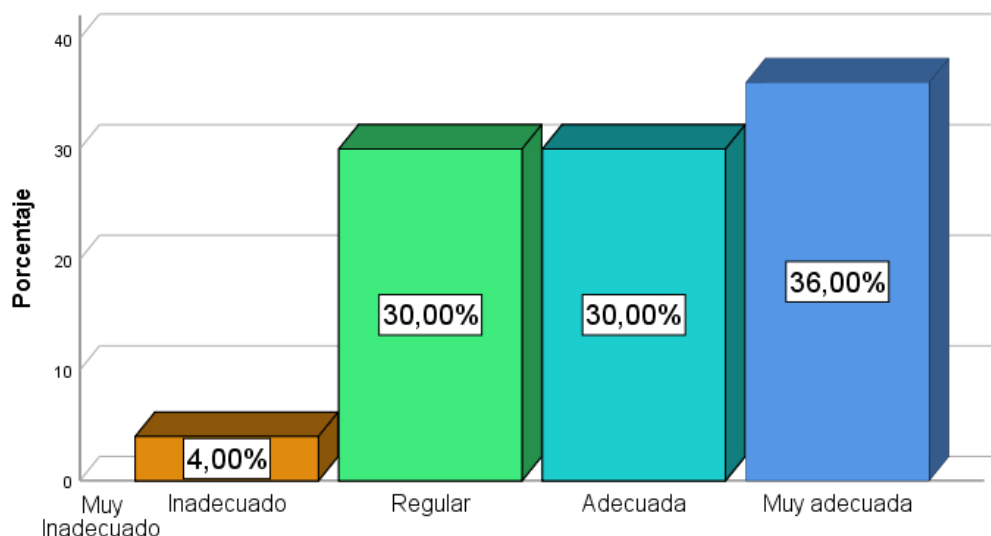
### **Transparencia**

**Tabla 33**

*Transparencia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuada	2	4,0	4,0	4,0
Regular	15	30,0	30,0	34,0
Adecuada	15	30,0	30,0	64,0
Muy adecuada	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 23**  
*Transparencia*



**Análisis e interpretación:**

Del total de colaboradores, se pudo señalar que un porcentaje mayoritario, calificó positivamente este indicador de los cuales 36% de ellos consideró que el ambiente en la que se desarrolla la transparencia es muy adecuada, mientras el 30% consideró que es adecuada, lo que expone un ambiente predominante de transparencia dentro de ella, lo que significa que predomina la confianza entre los miembros, en su defecto observamos un 30% que consideraron que la transparencia es regular, lo cual desencadenaría en una precaria confianza de parte de ello con la organización, y por último el 4% que lo califica como inadecuado.

Ante los datos, se pudo describir que en la institución prima un ambiente donde la frecuencia en la que se desarrolla la transparencia es cotidiana, la misma que, como lo menciona la teoría, es un pilar importante en cualquier organización, por ello puede inferirse que los superiores tienen el hábito de comunicarse con los colaboradores sobre lo que ocurre dentro de la institución, independientemente de que sea positivo o negativo, sin embargo se debe tomar en cuenta que 17 personas difirieron sobre la frecuencia en la que la transparencia es aplicada, por lo cual es posible que los mismos tengan la percepción de una comunicación degradada y por ende, desconfianza de lo que acontece dentro de la institución y sus actores.





**Tabla 34**

*Comparación promedio de dimensión Transparencia y equidad*

<b>Indicadores</b>	<b>Medias</b>	<b>Interpretación</b>
Claridad, equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales con respecto a la valoración de desempeño	3,93	Adecuadas
Claridad, equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales con respecto a las oportunidades de promoción	3,84	Adecuadas
Transparencia	4,02	Adecuada
<b>Dimensión</b>		
Transparencia y equidad	3.93	Adecuadas

#### **Interpretación y Análisis:**

La dimensión transparencia y equidad se considera adecuada con una media de 3,93 debido a que sus indicadores han sido calificados como adecuados, teniendo una menor calificación la claridad, equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas con respecto a las oportunidades promoción con 3,84, seguido del mismo pero con respecto a la valoración de desempeño con 3,93 y por ultimo con 4,02 la transparencia, por lo mismo se puede inferir que la claridad es un aspecto muy importante y característico de la organización en la vida diaria, evitando que haya preferencias al promover colaboradores, teniendo en cuenta el esfuerzo y calificaciones reales de su trabajo a la hora de tomar dichas decisiones.

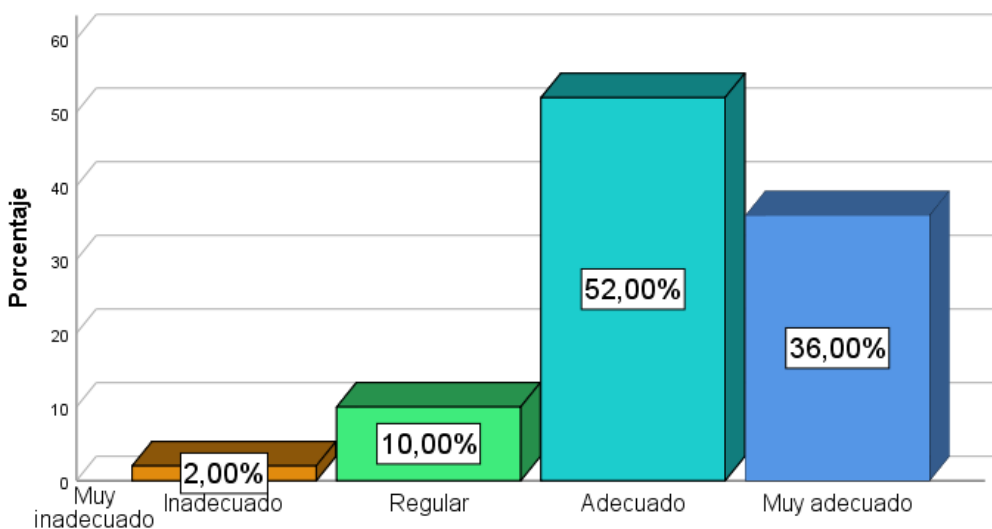


#### 4.2.7. Motivación

**Tabla 35**  
*Motivación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	1	2,0	2,0	2,0
Regular	5	10,0	10,0	12,0
Adecuado	26	52,0	52,0	64,0
Muy adecuado	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 24**  
*Motivación*



#### **Análisis e Interpretación:**

Se describió la presencia una calificación con tendencia positiva a la motivación que promueve la institución con un 52% que lo calificó como adecuado y un 36% como muy adecuado, lo que significa que los miembros perciben que la institución promueve y motiva su buen desempeño con frecuencia



y por ello se puede considerar que su producción es destacada llegando a motivarse intrínsecamente, además los mismos se encuentran comprometidos con los objetivos de la institución llegando a generarse fidelidad, también se implicarían con frecuencia en las actividades propias del trabajo.

Sin embargo, es importante hacer un hincapié en un porcentaje minoritario de 10% y 2% de colaboradores que calificaron el liderazgo como regular e inadecuado respectivamente, ante los hechos se puede describir que los mismos podrían caer en un nivel de absentismo, llegando a evitar comprometerse con la institución, ni implicarse en las tareas propias del trabajo por ello nace la importancia de generar estrategias que busquen motivar al personal tanto extrínsecamente como intrínsecamente.

*Por indicadores.*

#### **Motivación del buen desempeño**

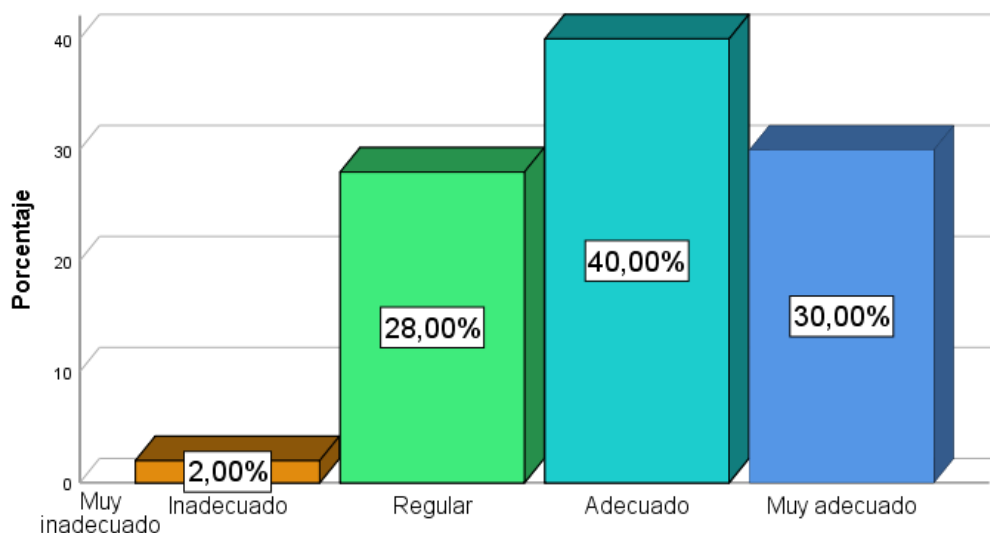
**Tabla 36**

*Motivación del buen desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	1	2,0	2,0	2,0
Regular	14	28,0	28,0	30,0
Adecuado	20	40,0	40,0	70,0
Muy adecuado	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



**Figura 25:**  
*Motivación del buen desempeño*



**Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, un mayoritario número de 35 personas otorgó calificaciones positivas a este indicador, siendo 40% del total de colaboradores encuestados los que consideraron que el nivel en el que la institución promueve la motivación en las actividades propias de la institución, por su parte el 30% del total de colaboradores lo señalaron como muy adecuada; sin embargo, existe un 28% que opinó desemejante calificando el nivel de motivación que perciben que se promueve dentro de la organización como regular y 2% como inadecuado.

A partir de los datos, se pudo describir un ambiente, donde predomina la existencia de algún tipo de motivación promovida por la institución, ya sea intrínseca o extrínseca, la misma que busca que los colaboradores se desempeñen de mejor manera en sus labores, por ello se puede inferir que la mayoría de colaboradores se sienten motivados, por lo cual se desempeñarían de manera destacada, contrariamente 15 personas discrepan sobre la cotidianidad en la cual se les motiva a desempeñarse de manera óptima, lo que significa que las mismas no perciben que la institución promueva la motivación y por ende el desempeño no cuenta con características diferenciadoras que los hagan resaltar.

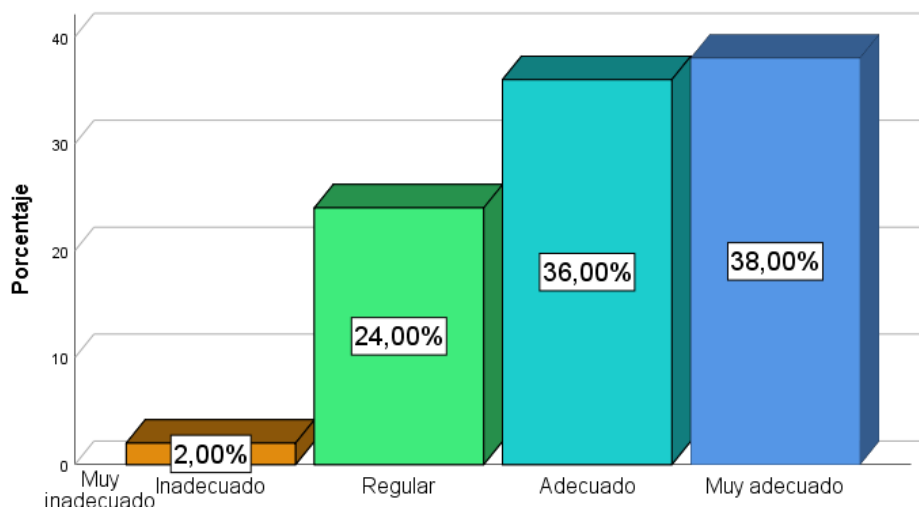


## Compromiso

**Tabla 37**  
*Compromiso*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	1	2,0	2,0	2,0
Regular	12	24,0	24,0	26,0
Adecuado	18	36,0	36,0	62,0
Muy adecuado	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 26**  
*Compromiso*



### Análisis e interpretación:

Del total de encuestados, un predominante porcentaje de 74% otorgó calificaciones positivas a este indicador, siendo 38% del total de encuestados los que consideraron que el nivel de implicación y compromiso en las actividades propias a la labor que se realiza en la institución es muy adecuada, mientras el 36% de los mismos lo señaló como adecuada, lo que revela que existe un clima predominante de compromiso, sin embargo, un 24% en su defecto calificó el nivel de compromiso como regular y un 2% lo calificó como inadecuado afirmando que



la frecuencia con la que el compromiso con el que se desempeñan los colaboradores es irregular

Por lo expuesto, se pudo afirmar que la mayoría de colaboradores se identifican con la institución, sus valores, de los cuales se puede diferenciar la responsabilidad, respeto, disciplina, integridad, confianza, pasión por las metas y objetivos, y liderazgo, sus principios, los cuales se basan en el propósito, método, investigación, diálogo y proactividad, sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y por razones inherentes a cada persona desean seguir afiliados pase lo que pase; se puede afirmar que predomina un ambiente donde los colaboradores buscan implicarse en cada tarea dentro de sus actividades laborales, contrariamente hay 13 personas que perciben que los colaboradores no se sienten afiliados frecuentemente, por lo cual si hubiera alguna oportunidad que se acople más a sus intereses, optarían por ella, creando costos de contratación y capacitación, este factor también podría incidir en su desempeño, llegando a provocar una disminución de la productividad, por lo cual es importante que se desarrollen estrategias para optimizar este indicador.

**Tabla 38**

*Comparación promedio de dimensión Motivación*

<b>Indicadores</b>	<b>Medias</b>	<b>Interpretación</b>
Motivación buen desempeño	del 3,98	Adecuada
Compromiso	3,99	Adecuado
<b>Dimensión</b>		
Motivación	3,99	Adecuada

### **Interpretación y Análisis:**

La dimensión motivación se considera adecuada con una media de 3,99 debido a que sus indicadores han sido calificados como adecuados, teniendo una menor calificación la motivación del buen desempeño con 3,98, seguido del compromiso con 3,99, calificaciones muy similares que permiten describir y analizar un ambiente donde se motiva al colaborador



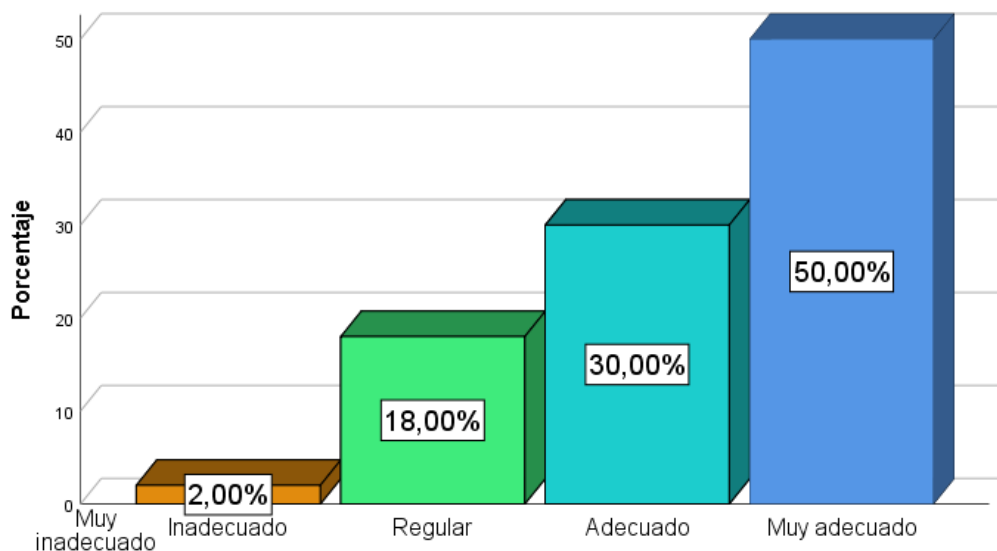
intrínsecamente con frecuencia y ello incide en el compromiso de los mismos con la organización, llegando a tener mayor productividad.

#### 4.2.8. Liderazgo

**Tabla 39:** *Liderazgo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	12	24,0	24,0	24,0
Regular	13	26,0	26,0	50,0
Adecuado	7	14,0	14,0	64,0
Muy Adecuado	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 27**  
*Liderazgo*



#### **Análisis e Interpretación:**

Se pudo describir que un 50% y 30% de colaboradores en la organización consideró calificaciones positivas las cuales son muy adecuadas y adecuadas



respectivamente, al modo en que los mismos sienten la dirección y a los que consideran líderes, así como su comportamiento y estilo de relación con todos los miembros de la institución, lo que refleja que los líderes en la institución han desarrollado visión a futuro, además de influenciar positivamente en los colaboradores en la búsqueda de objetivos, inspirándolos a superar obstáculos y adversidades, además de que los mismos llevan una relación positiva con los colaboradores y ejercen un estilo de liderazgo acorde a la situación.

Por otra parte, un 18% de los colaboradores en la organización lo calificó como regular y 2% como inadecuado, lo que refleja que hay un minoritario grupo, pero por ello no menos importante que difiere de los primeros, descripción que permite afirmar que los líderes se comportan de forma correcta, ejercen un liderazgo, inspirándolos y motivándolos a superar obstáculos con menos frecuencia, este porcentaje podría influenciar negativamente en la organización.

***Por indicadores.***  
**Comportamiento**

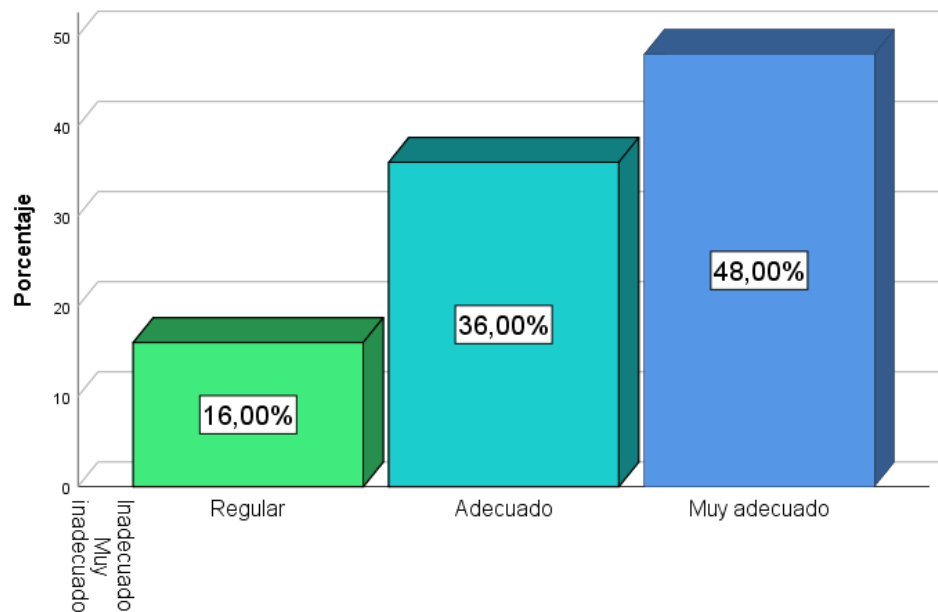
**Tabla 40**  
*Comportamiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Regular	8	16,0	16,0	16,0
Adecuado	18	36,0	36,0	52,0
Muy adecuado	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	





**Figura 28**  
*Comportamiento*



**Análisis e Interpretación:**

De todos los participantes el 48% consideraron que los superiores o llamados a ser líderes en la organización se comportan de manera muy adecuada con los miembros, mientras que un 36% consideraron que lo hacen de manera adecuada, , no obstante también se puede observar en su defecto un 16% consideraron que el comportamiento de ellos es regular.

Entonces, se pudo describir que predomina de forma muy marcada una atmósfera favorable con respecto a la primacía de un correcto comportamiento por parte de los líderes en la institución, por lo cual los mismos no harían ninguna distinción en el trato con los colaboradores, evitando la discriminación, por lo cual los lideres optarían por la equidad en el trato, por lo cual se puede inferir que existe comodidad y confianza a la hora de interactuar con los líderes durante las jornadas de trabajo. Además se puede reconocer que 8 personas consideraron lo expuesto como eventos son atípicos, y por el contrario los lideres caerían en comportamientos no deseables, por lo cual se puede inferir que existe un grupo apartado en la organización, con los cuales los lideres no se comportan afines a la ética y valores.

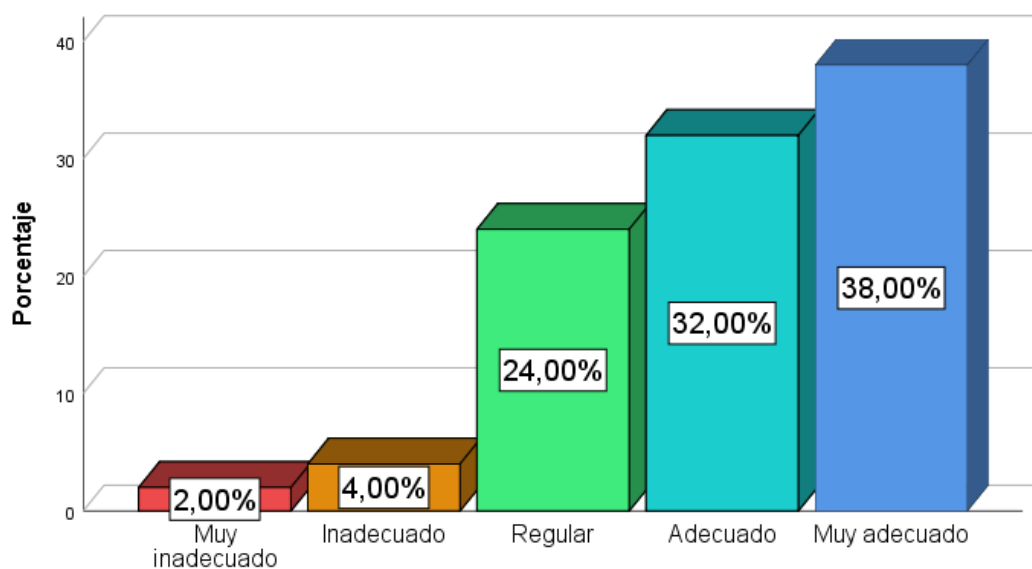


### Estilos de relación

**Tabla 41**  
*Estilos de relación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	2,0	2,0	2,0
Inadecuado	2	4,0	4,0	6,0
Regular	12	24,0	24,0	30,0
Adecuado	16	32,0	32,0	62,0
Muy adecuado	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 29**  
*Estilos de relación*



#### **Análisis e Interpretación:**

De todos los participantes el 38% señala que los estilos de relación con los colaboradores son muy adecuados, mientras el 32% lo consideró como adecuado,



no obstante se debe observar que un 24% de colaboradores señaló que esto ocurre con menor frecuencia brindando una calificación regular, mientras existe un 4% y 2%, que consideraron esto como inadecuado y muy inadecuado, por lo cual un 30% no se siente influenciado por los llamados a ser líderes con cotidianidad,

Por lo expuesto, se pudo describir la existencia de un ambiente predominante en la institución, basada en que los líderes influyen positivamente sobre los colaboradores, por lo cual los últimos se sienten motivados e inspirados a superar los obstáculos que se presenten, lo que incidiría en un deseo de tomar aspectos distintivos del líder y adoptarlos como suyos, tomándolo como un ejemplo a seguir, no obstante un segundo grupo minoritario no percibiría que los colaboradores se sientan influenciados por los líderes con cotidianidad lo cual podría incidir negativamente en la formación de grupos externos entre ellos, ya que los líderes no los inspirarían a superar obstáculos, y con ello buscarían la imagen de líder en otra persona, la cual influenciaría en ella con mayor eficacia.

### Dirección

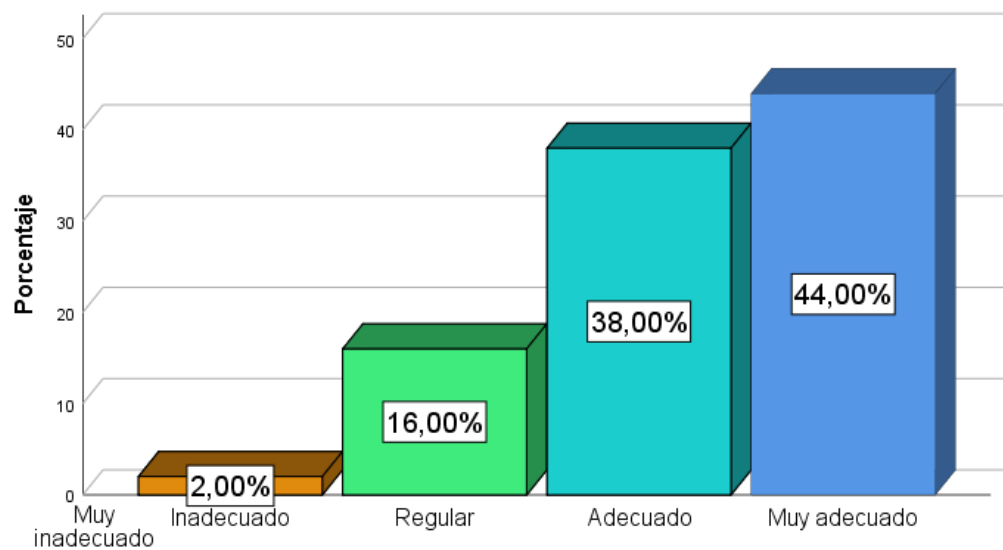
**Tabla 42**

*Dirección*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuada	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuada	1	2,0	2,0	2,0
Regular	11	22,0	22,0	24,0
Adecuada	18	36,0	36,0	60,0
Muy adecuada	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



**Figura 30**  
*Dirección*



**Análisis e Interpretación:**

De todos los participantes el 44% consideró que los llamados a ser líderes, dirigen el rumbo de la institución de manera muy adecuada, mientras el 38% opina que lo hace de forma adecuada, no obstante el 16% restante en su defecto opinó que la forma en la que se lidera y dirige la institución es regular, mientras un 2% señala que es inadecuada.

Datos que reflejaron la predominancia de un ambiente, donde los encargados de la institución la enrumban por buen camino a través de su administración en la búsqueda de los objetivos que se encomendaron en la planeación, lo que significa que existiría un sentimiento colectivo de seguridad basada en que la institución tendrá sostenibilidad en el tiempo y por ende los colaboradores consideran que tienen un trabajo estable, sin embargo hay un grupo minoritario que tiene una opinión diferente con respecto a la frecuencia con la cual los líderes enrumban la organización de manera correcta, y por ende no pueden sentir la seguridad prevaleciente del primer grupo.



**Tabla 43**

*Comparación promedio de dimensión Liderazgo*

<b>Indicadores</b>	<b>Medias</b>	<b>Interpretación</b>
Comportamiento	4,14	Muy adecuado
Estilos de relación	4,0	Adecuado
Dirección	4,14	Adecuada

<b>Dimensión</b>		
Liderazgo	4,09	Adecuado

**Interpretación y Análisis:**

La dimensión Liderazgo se considera adecuada con una media de 4,09 debido a que dos de sus indicadores han sido calificados como adecuados y uno como muy adecuado, el último con una media de 4,14 denominado comportamiento, por lo mismo se puede inferir que una característica de los líderes de la organización es la ética en sus acciones y la buena educación con las personas, por otro lado el indicador dirección tiene una media de 4,14 por lo cual se puede interpretar que los colaboradores sienten seguridad debido a que consideran que los líderes llevan la organización de forma correcta, teniendo como característica la sostenibilidad, por último se tiene los estilos de relación con una media de 4,0, por lo cual se puede interpretar que los colaboradores se sienten cómodos con respecto a la manera en que los líderes se relacionan con los mismos.

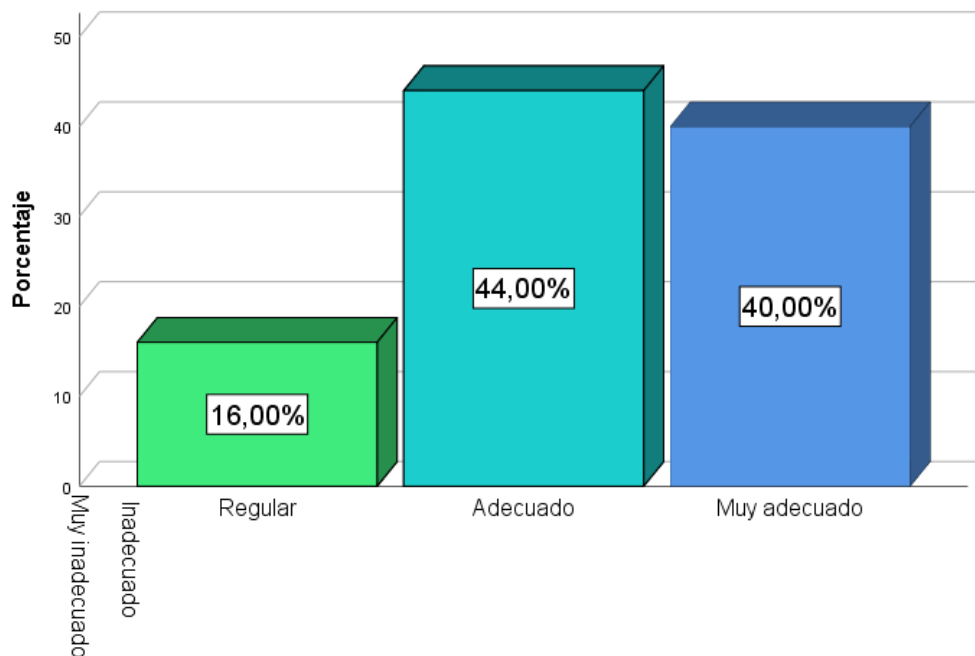


### 4.3.Resultado de la variable.

**Tabla 44**  
*Clima laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Inadecuado	0	0,0	0,0	0,0
Regular	8	16,0	16,0	16,0
Adecuado	22	44,0	44,0	60,0
Muy adecuado	20	40,0	40,0	100,00
Total	50	100,0	100,0	

**Figura 31**  
*Clima laboral*



#### **Análisis e Interpretación:**

Se pudo describir que en la institución educativa no estatal Galileo, predomina un clima laboral propicio para promover un desempeño óptimo de los colaboradores y por



ende productividad, ya que un 44% considera que es adecuado y un 40% lo señaló como muy adecuado, esto reflejaría que en la organización predomina un ambiente o una atmosfera psicológica colectiva de trabajo amigable, por lo cual mayoritariamente los colaboradores se encuentran conformes y cómodos con el ambiente en el cual desarrollan sus labores, por lo cual los mismos se sentirían participes a un grupo social de afecto y autodesarrollo, además de tener un grado alto de compromiso e identificación con la institución por lo cual apoyarían que esta siga creciendo en el mercado; a partir de ello incidiría positivamente en los comportamientos y actitudes de los mismos, y esto a su vez nutriría al clima como lo señalan las características propias de la variable, que se sobrepone a la cultura organizacional, comunicación interna, satisfacción, entre otras; ante todo lo expuesto, primaria un sistema muy cercano a la participación en grupo, la cual según Bordas (2016) es la más adecuada para desarrollar las labores de forma óptima.

Ante los resultados de la variable se pudo afirmar y describir que, en la institución existen dos grupos, uno minoritario que no se siente muy involucrado en el grupo social, contrariamente existiría otro donde sí se sienten involucrados en el grupo social: los primeros que representan un 16% de encuestados, los cuales difirieron con respecto a la calificación, ya que lo señalan como regular, consiguientemente podría incidir en el comportamiento de sus semejantes, como en su productividad. Es necesario señalar que el clima laboral según las características que le corresponden, podría variar dependiendo de las situaciones, razón que debe tomarse en cuenta como variables confusora.

**Tabla 45**  
*Comparación promedio de variable Clima laboral*

Dimensiones									Variable
	Autonomía	Cooperación y apoyo	Reconocimiento	Organización y estructura	Innovación	Transparencia y equidad	Motivación	Liderazgo	Clima laboral
Medias	3,23	4,18	3,65	3,87	4,05	3,93	3,99	4,09	3,87
Interpretación	Regular	Adecuados	Adecuado	Adecuadas	Adecuada	Adecuadas	Adecuada	Adecuado	Adecuado

**Interpretación y Análisis:**

La dimensión Clima laboral se considera adecuada con una media de 3,87 debido a que siete de sus ocho indicadores han sido calificados como adecuados, siendo la



autonomía con una media de 3,23 la que conlleva una menor calificación, por lo mismo se puede inferir que no es cotidiano que los colaboradores tomen decisiones propias con respecto a su trabajo por lo cual buscan a sus superiores provocándoles incomodidad, es muy importante analizar el reconocimiento con una media de 3,65 siendo el segundo indicador con menor calificación, por lo cual si bien se reconoce el trabajo de los colaboradores de manera formal o informal, no se desarrolla con una cotidianidad óptima, los demás indicadores como se observa en la tabla 45 gozan de medias por encima de ,3,85 por lo cual se infiere que están por buen camino.

#### 4.3.1. Clima laboral de acuerdo al área de trabajo.

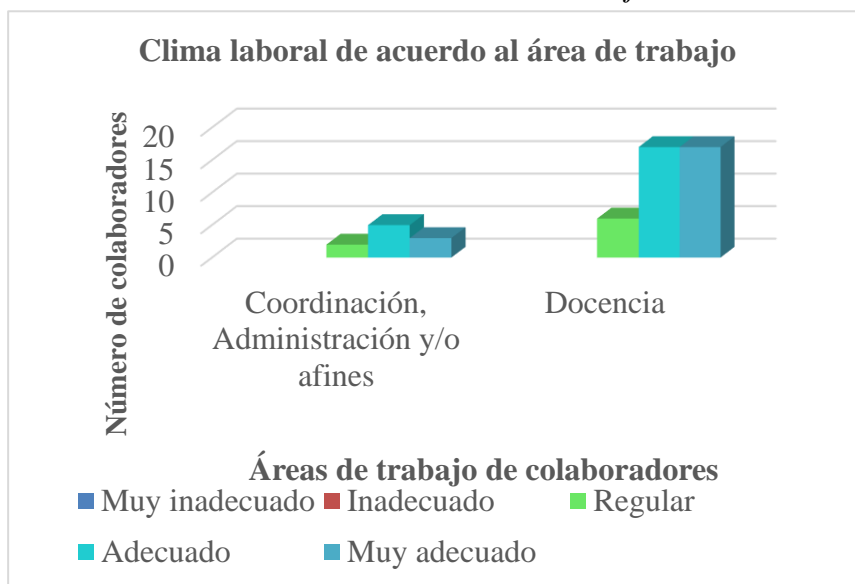
**Tabla 46**

*Clima laboral de acuerdo al área de trabajo*

Área de trabajo	Regular	Adecuado	Muy adecuado	Representación
Coordinación, Administración y/o afines	2	5	3	
<b>Total</b>	20%	50%	30%	100%
Docencia	6	17	17	
<b>Total</b>	15%	42.5%	42.5%	100%

**Figura 32**

*Clima laboral de acuerdo al área de trabajo*







### Análisis e Interpretación:

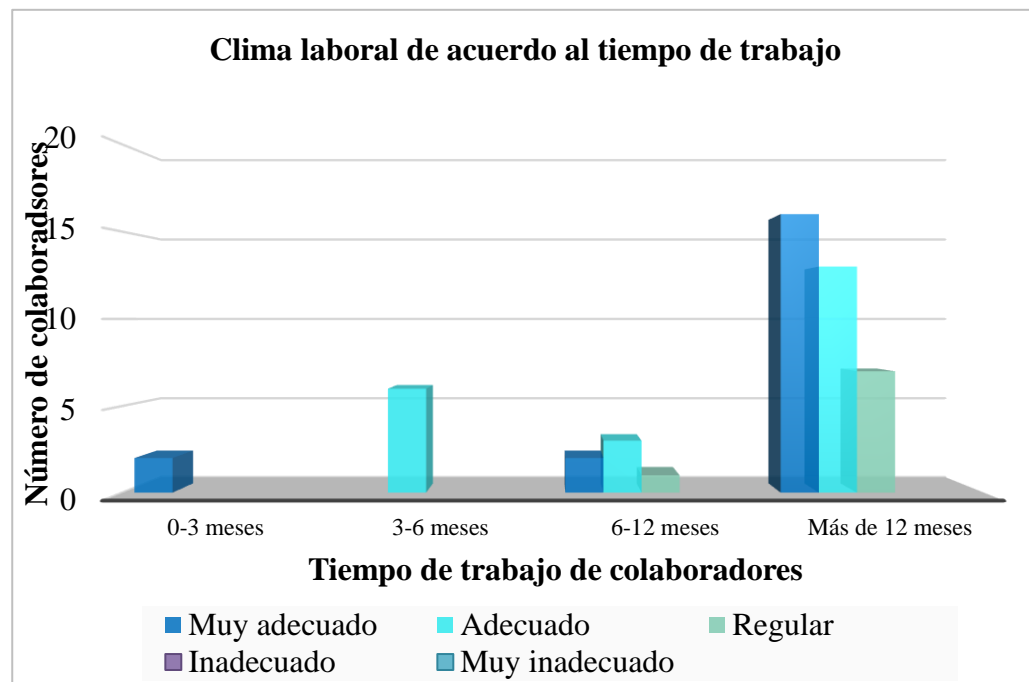
En la figura 32 se pudo observar que en el área docente y administrativa predominan ambientes propicios en búsqueda de la productividad, en el caso de la primera menciona el 85% tuvo calificaciones positivas sobre el clima laboral predominante en la institución educativa no estatal Galileo, mientras que, en la segunda, un 80% también las calificó positivamente,

Los resultados por áreas de trabajo no difirieron con mucha notoriedad de los resultados generales, por lo cual podría suponerse que las áreas se encuentran relacionadas en un clima laboral común, no obstante es importante analizar que a pesar de contar con pocas personas en el área de administración, coordinación existen calificaciones regulares equivalentes al 20% de su muestra, por lo cual es importante enfocar estrategias en dicha área.

#### 4.3.2. Clima laboral según tiempo de trabajo.

**Figura 33**

*Clima laboral de acuerdo al tiempo de trabajo*





### **Análisis e Interpretación:**

En la figura 33 se pudo describir que, las calificaciones positivas acerca de la percepción del clima laboral de los colaboradores se mantienen con mayor protagonismo en todos los colaboradores independientemente del tiempo de trabajo que llevan en la organización, sin embargo se puede notar que mientras más tiempo se llevó laborando en la misma, fueron apareciendo calificaciones regulares, tomando mayor protagonismo con siete de dichas calificaciones en los colaboradores que trabajan más de 12 meses, no obstante se tiene que tener en cuenta que para relacionar ambos factores se requieren mayores estudios y muestras más representativas.



## CAPITULO V DISCUSIÓN

### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

La propuesta de objetivo en la presente investigación fue describir el clima laboral en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco – 2021, la cual se realizó mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a los colaboradores. Al finalizar el procesamiento de análisis e interpretación de resultados, se ha descrito que el clima laboral es adecuado, con una media de 4.03; siendo la dimensión con puntaje más alto el liderazgo con un puntaje de 4,19 calificado como adecuado; y contrariamente con el puntaje más bajo la autonomía con un 3,25 calificado como regular.

También pudo describirse que los colaboradores con menos tiempo trabajando en la institución (menos de tres meses) son los que mejor calificaron el clima laboral llegando a tener una media de 5,0 mientras los que tienen mayor tiempo trabajando (de 12 meses a más) tienen apreciaciones más diversificadas, el cual está relacionada probablemente a la cantidad de colaboradores, que dicho sea de paso, constituye la mayoría; sin embargo, se puede apreciar y analizar que los puntajes son calificados de mejor manera mientras menos tiempo se está trabajando.

También se halló que el nivel de autosuficiencia tiene muchas posibilidades de mejora en busca de optimizar y gestionar el clima laboral, ya que a pesar de vivir en un contexto donde el teletrabajo brinda mucha flexibilidad y libertad, los resultados reflejan que predomina un ambiente donde existen pocas posibilidades de resolver problemas propios de la organización, y de tomar decisiones sin consultar a los superiores; a partir de ello también podría señalarse que las políticas organizacionales impiden que haya flexibilidad en los procesos de trabajo.

Se halló una correlación a priori, materia de análisis y debate, ya que la innovación, la cual obtuvo una calificación positiva describe un ambiente donde la institución promueve que los colaboradores resuelvan problemas propios de su labor conjuntamente desarrollando su creatividad, además de estar prestos a la recepción de nuevas propuestas por parte de los colaboradores a través de sus superiores, afirmaciones que contradicen el análisis de la dimensión autonomía, ya que en el segundo caso prima un ambiente con



limitaciones para tomar decisiones propias y resolver problemas sin acudir al superior, razón por la cual se puede pensar que si bien la institución promueve la creatividad de los colaboradores y reciben sus propuestas, estas se dan en un contexto donde las políticas organizacionales y reglamentos internos carecen de flexibilidad, por lo cual podría haber una indecisión importante a la hora de querer resolver las situaciones problemáticas que acontecen a diario originadas por el miedo de salirse del marco de las políticas y reglamentos propios de la organización, por ello acuden a sus superiores.

## **5.2. Comparación crítica con literatura existente**

La presente investigación en la institución educativa no estatal Galileo Cusco obtuvo una calificación de 4,03 por lo tanto, el clima existente en la organización es considerado adecuado, datos que coinciden con el trabajo de investigación de Sierra (2015), en su tesis denominada “El clima laboral en los/as colaboradores del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz”, el mismo que revela un clima laboral favorable, en donde se coincide en que las relaciones interpersonales son agradables, destacándose el apoyo y armonía; de la misma manera se coincide en que se sienten integrados e identificados con la organización, dato del cual el autor otorga mucha relevancia, sin embargo contrariamente difieren en términos de reconocimiento y oportunidades de desarrollo, de la misma manera es importante destacar que a pesar de que los colaboradores no perciben una remuneración correcta, los resultados son positivos por lo cual, la investigación de Sierra coincide con la sobreposición de la motivación intrínseca sobre la extrínseca, también se coincide en términos de organización y estructura ya que en ambas investigaciones se manifestó que los procesos se llevan de manera favorable; Se difiere de la investigación de Alvarado, Hurtado, & Yavár (2013) denominada “Análisis del clima laboral en el área administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil” debido a que en la misma los colaboradores manifestaron que las relaciones personales son precarias debido a las diferencias de opiniones por lo cual el clima fue tenso, sin embargo se coincidió en términos de liderazgo en la organización ya que se consideró democrático y favorable al igual que la presente investigación, llegando a imperar que la mayoría tiene contacto directo con los jefes, sin embargo en este caso el clima laboral no fue encontrado favorable, razón por la cual difiere de la presente investigación. La presente tesis no



coincide con la de Mireles (2017), la misma denominada “Clima laboral en el personal de una empresa transnacional en el rubro de la dermocosmética, 2017” ya que concluyó que en su mayoría las relaciones interpersonales tienen resultados a nivel medio a diferencia de la mayoría de calificaciones positivas de la presente investigación, como también en términos de liderazgo las calificaciones medias son las que prevalecen mientras en la presente investigación prevalecen calificaciones positivas, en general difiere en la variable ya que el clima laboral tiene un nivel medio a diferencia del Clima laboral favorable encontrado en la presente investigación; por otro lado Chirinos (2018) en su tesis denominada “Clima laboral de una cadena de restaurantes en el norte del Perú” coincidió con la presente investigación ya que clima laboral fue encontrado favorable, resaltando dimensiones con calificaciones positivas tales como la credibilidad denominada favorable donde al igual que en la presente investigación se caracteriza por la existencia de jefes competentes, accesibles y que promueven una comunicación, evitando caer en acciones poco éticas, otro factor importante que incide en dicho resultado fue la camadería que se podría comparar con la cooperación y apoyo, ambos con resultados positivos llegando a tener similitud, sin embargo se difiere en términos de imparcialidad y equidad ya que en la investigación se encontró que los colaboradores percibían favoritismo, en dicha investigación se analizó por géneros, encontrando que las mujeres sentían que no se les involucraba en la toma de decisiones o receptividad, sin embargo aquí no podemos comparar de esta manera debido a la ausencia de un número de personal femenino considerable.

La presente investigación coincide con la de Salas (2017) en su tesis denominada “Clima laboral en la empresa distribuidora y comercializadora de energía Eléctrica Sur Este S.A.A” de donde se encontró un clima laboral favorable, esto debido al compromiso que se tiene con los objetivos de la organización, lo cual desencadenó un compromiso favorable, también es importante resaltar la importancia de la motivación intrínseca, como reconocimientos no monetarios, basados en reconocimientos, oportunidades de desarrollo y capacitaciones, llegando a tener calificaciones muy altas al igual que la presente investigación.

Esta investigación difiere de la investigación realizada por Quecaño (2018) la cual se denominó “Clima laboral en la unidad administrativa del hospital de Quillabamba –



2018”, ya que se encontró un clima laboral desfavorable, debido a que la mayoría de colaboradores se encuentran desmotivados, percibiendo la valoración de su trabajo de manera negativa en la cual la mayoría de colaboradores se encontraban motivados y percibían una valoración correcta de su trabajo; De la misma manera en dicha investigación no se promovían las relaciones personales por lo cual el clima era tenso además de percibir el poco interés en su desarrollo tanto personal como profesional a diferencia de la presente investigación.

### **5.3. Implicancias de estudio**

A partir de la presente investigación, se reveló la necesidad de tomar en cuenta diversos factores en la búsqueda de la veracidad en los resultados, como resguardar la anonimidad de los participantes en todo momento, así como tener una comunicación eficaz previamente sobre esto con los mismos, con estas medidas conlleven en el colaborador un miedo a represalias por parte de la institución. Otro aspecto por la que se motivaría la necesidad de una nueva investigación es la incidencia del tiempo de trabajo de los colaboradores con la percepción del clima laboral que mantienen, como también realizar más investigaciones cualitativas sobre el tema.



## CONCLUSIONES

En la institución educativa no estatal Galileo Cusco – 2021, se llegó a las siguientes conclusiones.

1. El clima laboral se califica como adecuado, habiendo alcanzado una media de 3,87 de acuerdo a la escala de baremación, a partir de la descripción de las dimensiones señaladas para la presente investigación: Autonomía con un promedio de 3,23 calificado como regular, cooperación y apoyo con 4,18 calificado como adecuado, el reconocimiento con un promedio de 3,65 calificado como adecuado, organización y estructura con un promedio de 3,87 calificado como adecuado, innovación con 4,05 calificado como adecuado, transparencia y equidad con 3,93 calificado como adecuado, motivación con un promedio de 3,99 calificado como adecuado y por último el liderazgo es 4,09 calificado como adecuado.
2. La autonomía es calificada como regular, habiendo alcanzado una media de 3,23 de acuerdo a su escala de baremación, descrita a partir de los indicadores, entre los cuales están la autosuficiencia con menor puntuación ya que la media obtenida fue de 2,72, por lo cual fue calificada como regular, y la iniciativa propia calificada como 3,74 como adecuada.
3. La cooperación y apoyo son calificadas como adecuadas, habiendo alcanzado una media de 4,18 de acuerdo a su escala de baremación, descrita desde los indicadores, entre los cuales el que obtuvo menor puntuación fue el apoyo y desarrollo con una media de 4,06 seguida del compañerismo calificada con una media de 4,14, ambos calificados como adecuados; mientras se tiene a la cordialidad con una media de 4,34 calificada como muy adecuada.
4. El reconocimiento es calificado como adecuado, habiéndose alcanzado una media de 3,65, siendo descrito desde los indicadores, entre ellos, el reconocimiento adecuado calificado como adecuado con una media de 3,66 y reconocimiento a contribución, calificado como adecuado con una media de 3,63.
5. La organización y estructura son calificadas como adecuadas, habiendo alcanzado una media de 3,87, donde al describir desde sus indicadores los formulismos burocráticos obtuvieron la menor puntuación con 3,40, seguida de las restricciones organizacionales con 3,46 ambas calificadas como adecuadas; Por su parte la eficiencia en procesos de trabajo



es calificada como adecuada con 4.0, seguida de la claridad de procesos de trabajo con 4,22 y el indicador denominado como organización y coordinación en procesos de trabajo con 4,26, ambos calificados como muy adecuadas.

6. La innovación es calificada como adecuada, habiendo alcanzado una media de 4,05, descrita desde sus indicadores se puede señalar que la receptividad, calificada como adecuada con una media de 3,99 y desarrollo de la creatividad calificada como adecuada con 4,1.
7. La transparencia y equidad son calificadas como adecuadas, habiendo alcanzado una media de 3,93, descrita desde sus indicadores, entre los cuales se tiene con menor puntuación a la claridad, equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales con respecto a las oportunidades de promoción, con una media de 3,84 seguido por la claridad, equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales con respecto a la valoración de desempeño con 3,93, ambas calificadas como adecuadas, y por último a la transparencia con un puntaje de 4,02 por ende calificado como adecuado.
8. La motivación es calificada como adecuada, habiendo alcanzado una media de 3,99, a partir de la descripción de sus indicadores, motivación para el buen desempeño con un puntaje de 3,98 calificado como adecuado; compromiso con 3,99 calificado como adecuado.
9. El liderazgo es calificado como adecuado, habiendo alcanzado una media de 4,09, ante la descripción realizada a partir de sus indicadores, donde el que obtuvo menor puntuación fue el denominando “estilos de relación” con una media de 4,0, seguido de la dirección con 4,14, ambos calificados como adecuados, por último el comportamiento con una media de 4,32 calificado como muy adecuado.





## RECOMENDACIONES

Considerando los resultados de la investigación en la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021, se recomienda en busca de la mejorar el clima laboral adecuado existente en la organización:

1. Al director de la institución educativa no estatal Galileo Cusco, se recomienda elaborar y promover en la institución un plan operativo trimestral, el cual contenga objetivos alcanzables (en este caso mejorar la calificación de las dimensiones a partir de mejoras en los indicadores con menor puntuación y con ello el clima laboral), este plan debe desarrollarse de manera organizada y coordinada entre las áreas existentes, por lo cual deben nombrarse encargados del área administrativa siguiendo los lineamientos del reglamento interno y capacitarlos sobre el tema para alcanzar los objetivos, como monitorearse los logros cada dos meses, y tomar medidas correctivas en caso no se vieran mejoras.

Por ello y lo descrito, se debe tomar en cuenta diferentes aspectos en el plan operativo como lo son: objetivos específicos, programas mensuales por cada dimensión priorizando las de menor puntuación, como también presupuestos y personal responsable.

Entre las actividades propuestas en dicho plan se recomienda implementar reuniones de familiarización cada dos semanas entre los colaboradores de la institución, buzones de sugerencias para los mismos en la primera semana, 1 capacitación entre semana a los administradores de la institución donde se desarrollen temas de empatía y la importancia del hábito de reconocer a sus colaboradores, se propone abrir un espacio semanal de aporte de ideas sobre temas de innovación donde se pueda debatir y promover la creatividad, como también criticar reglamentos existentes en la institución dejando las puertas abiertas al cambio, se propone desde la primera semana implementar actividades deportivas entre docentes y administrativos, entre otras, desarrolladas con más énfasis en los siguientes puntos.

2. Con respecto a la autonomía, dimensión con menor calificación, se recomienda a los coordinadores académicos de la institución educativa no estatal Galileo Cusco promover un programa, donde se aborden diferentes estrategias en busca de crear sentido de propiedad en los colaboradores para que los mismos puedan tener mayor libertad y seguridad de tomar una decisión sin llegar a desarrollarse en libertinaje, entre las cuales se



consideran: el desarrollo de capacitaciones entre semana con una duración de una hora que conlleven tópicos tales como la responsabilidad personal, desarrollo de procesos de trabajo, posibles situaciones problemáticas en el trabajo, reglamento interno, valores institucionales, entre otros, y a partir de ello se les brinde la oportunidad de tomar decisiones propias con respecto a la resolución de situaciones problemáticas que estén al alcance, como también lleguen a tener decisión propia sobre sus horarios de almuerzo y descansos.

3. Con respecto a la cooperación y apoyo, en busca de mejorar las buenas calificaciones sobre esta dimensión, se recomienda al Director de la institución educativa no estatal Galileo Cusco en apoyo a los coordinadores académicos implementar un programa basado en el desarrollo de dinámicas, entre ellas, concursos de talentos, “amigo secreto”, actividades deportivas y de familiarización, y a partir de ello premiarlos públicamente como también capacitarlos de manera constante en busca de promoverlos internamente de forma meritatoria a puestos superiores, evitando buscar externamente.
4. Con respecto al reconocimiento, se recomienda al Director de la institución educativa no estatal Galileo, implementar un programa de reconocimiento público del trabajo de cada uno de los miembros, planteando estrategias en busca de la adopción de una cultura organizacional basada en reconocer los logros cotidianamente, primeramente capacitando a las personas encargadas de la dirección de la empresa o las que tengan personas a su mando en tópicos relacionados a la importancia de reconocer cotidianamente a sus colaboradores y la importancia de ellos en la institución, segundamente la implementación de políticas de personal en el reglamento interno, entre ellos el denominado “Colaborador del mes” donde se premie a un docente y un administrativo por alinearse a los valores institucionales, los cuales son: respeto, responsabilidad, disciplina, integridad, confianza, pasión por las metas y objetivos, liderazgo; y por ende el buen desempeño realizado brindándoles la oportunidad de elegir entre un día libre, un almuerzo o una cena en el restaurante de su preferencia, de la misma manera implementar como política, llevar una base de datos con los cumpleaños de los colaboradores y hacerles un reconocimiento especial y personalizado cada año.
5. Con respecto a la innovación, se recomienda al director conjuntamente con el área de Promotoría de la institución educativa no estatal Galileo Cusco implementar un programa



basado en estrategias de “Benchmarking” donde lo vean por conveniente, como también la participación de los colaboradores, en el primer caso se propone el caso de la “Escuela de Ritaharju”, el cual está ubicado en Finlandia y promueve espacios o ambientes de aprendizajes acogedores denominados “Centros comunitarios”, donde los estudiantes y docentes pueden compartir momentos de diversión y aprendizaje con mesas de billar, videojuegos, entre otros. También es importante que la institución educativa no estatal Galileo promueva innovaciones disruptivas en Cusco, como en el caso de la “Escuela de Kirkkojärvi” de igual manera ubicada en Finlandia, que implemento energía geotérmica y solar en sus instalaciones, el cual proporciona a los alumnos y colaboradores temperaturas agradables para estudiar y laborar correctamente, En Perú como lo menciona El Comercio (2015) se puede destacar el protagonismo de “Innova Schools”, colegio peruano que apareció el 2015 entre las 13 escuelas más innovadoras del mundo y tuvo un crecimiento muy importante, Fernández (2019) menciona que la institución en mención propone un sistema denominado “Blended learning” donde los estudiantes se desarrollan de manera autónoma conjuntamente integrados con una computadora, y lleva consigo grupos muy reducidos de 4 a 6 personas donde el docente hace el papel de coach y/o moderador, motivando al estudiante a ser crítico, fomentando la colaboración entre ellos dentro de espacios de trabajo muy cómodos; en el segundo caso es importante implementar espacios de 1 hora cada semana donde los colaboradores puedan aportar ideas nuevas y estas sean tomadas en cuenta para su implementación.

Se debe destacar que el año 2021, “BBVA” en complicidad con UNESCO premió proyectos innovadores a colegios a partir de prácticas consecuentes con el desarrollo sostenible por lo cual la pandemia fue una oportunidad para innovar y poner en práctica la creatividad. (UNESCO, 2021).

6. Con respecto a la transparencia y equidad, se recomienda al Director conjuntamente con el área Administrativa de la institución educativa no estatal Galileo Cusco, implementar un programa fundamentado en la aplicación de dos estrategias, la primera basada en revisar las políticas organizacionales que rigen las prácticas relacionadas a la evaluación de desempeño y las oportunidades de promoción, consultando sobre estas a los colaboradores en busca de debatir y criticar abriendo puertas de mejoras al indicador con menor



puntuación, y la segunda en implementar políticas de comunicación eficaz y transparencia, tales como:

- a) Cualquier colaborador puede consultar a la persona encargada de su conveniencia sobre temas de su interés con respecto a la institución y la misma está en el deber de responder de forma clara a la duda.
  - b) Cuando acontezca algún problema no ajeno a los intereses de la institución que conlleve consecuencias en los miembros, la persona encargada lo debe comunicar con transparencia y claridad en un plazo máximo de un día.
7. Con respecto a la motivación, se recomienda al Director de la institución educativa no estatal Galileo Cusco implementar un programa de motivación intrínseca en la organización, basada en reconocimientos, promoción de capacitaciones, y desarrollo de creatividad, brindando mayor libertad en sus decisiones a los colaboradores.
  8. Con respecto al liderazgo, se recomienda Al director de la institución educativa no estatal Galileo Cusco implementar un programa de capacitación sobre diferentes estilos de liderazgo basados en el clima existente en la organización, y con ello sus administradores tengan la capacidad de aplicar dicha teoría promoviendo un liderazgo eficaz en busca de la mejora del indicador con menor puntuación, de la misma manera se recomienda de la institución comportarse de manera correcta con todos sin distinción, evitando hacer notar preferencias por alguna persona.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, Á., Hurtado, B., & Yavár, K. (2013). *Análisis del clima laboral en el área administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas En la Universidad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Arciniega Arce, R. S. (Octubre- Diciembre de 2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 611-634.
- Baguer Alcalá, Á. (2012). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y practica los problemas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Barroso Tanoira, F. G. (14 de Agosto de 2012). Importancia y aplicaciones de los conceptos de la creatividad en empresas constructoras. *Revista Académica de la Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma de Yucatán*, 16(2).
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metología de la investigación* (Kindle ed.). (A. Rubeira, Ed.) Ediciones Shalom.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del clima laboral*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bumeran. (05 de Mayo de 2019). Clima laboral: más de la mitad de los argentinos se siente disconforme. *Apertura*.
- Chacón Hurtado, N. (29 de Febrero de 2020). Innovaciones disruptivas en las teorías de las ciencias gerenciales. *Innova Sciences Business: Revista de ciencias empresariales*, 56-60.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional (6ª ed.)*. México: Mc Graw-Hill.
- Chinchilla, H. (01 de Diciembre de 2020). Amistad o compañerismo en el trabajo. *Amistad o compañerismo en el trabajo*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=sdm1u56YmwU>
- Chirinos A., M. A. (2018). *Clima laboral de una cadena de restaurantes en el norte de Perú*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Conexión ESAN. (10 de Noviembre de 2016). Las restricciones que se autoimponen las empresas. *Origen de las restricciones*. Lima: Conexión ESAN.
- Contreras, V., Reynaldo G., K., & Cardona, L. C. (2015). Clima, ambiente y satisfacción laboral: un desafío para la enfermería. *Revista cubana de enfermería*, 31(1).
- Cristancho Dueñas, F. (2015). Autonomía y transparencia, claves para la motivación laboral. *Ascendo.blog*.



- Cuadra A, V. C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Rev Chill de ing*, 15-25.
- Delgado, A. (10 de Enero de 2013). Clima laboral, gestión del compromiso y reconocimiento. *Blog*. Obtenido de Bravo1.
- Díaz García, A. (19 de Mayo de 2021). Conversaciones Harvard Deusto: Reinventar el futuro. (M. Civera, Entrevistador) Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=xPd8EPdBQxA>
- El Comercio. (08 de Octubre de 2015). Innova Schools entre las 13 escuelas más innovadoras del mundo. *El Comercio*.
- ESAN. (01 de Octubre de 2015). ¿Qué es la Teoría de las Restricciones (TOC)? *conexión esan*.
- ESAN. (2020). ¿Cómo mantener un buen clima laboral en tiempos de pandemia? *Conexiónesan*.
- Fernández, M. (07 de Junio de 2019). La red de colegios privados "low cost" que sobresale por sus resultados y atrae atención internacional. *infobae*.
- Flores Carretero, E. (08 de Junio de 2020). La cordialidad, un ingrediente potente en la productividad. Madrid: El Blog de Estrella.
- Gan Bustos, F., & Berbel Giménez, G. (2007). *Manual de Recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ganga Contreras, F. A., Piñones Santana, M. A., & Saavedra Moyano, L. (15 de Febrero de 2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *FENopina*, 73.
- Ganga, F., Piñones, M., & Valderrama, C. (Junio - Noviembre de 2014). Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica. *Revista Prisma social*(12), 688-707.
- García Cosín, E. (19 de Mayo de 2021). Reinventar el futuro. (M. Civera, Entrevistador) Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=xPd8EPdBQxA>
- García Garnica, A. (2013). La importancia de los procesos y mecanismos de coordinación en la empresa: una aproximación a partir de la teoría de la organización. *XVIII Congreso internacional de contaduría, administración e informática*. Ciudad de México: Asociación Nacional de facultades y escuelas de Contaduría y Administración.
- García González, F. (2012). Conceptos sobre innovación. *Contribución al análisis PEST*. Asociación colombiana de facultades de ingeniería.
- Gestión. (03 de 10 de 2019). Encuestas de clima laboral: menos del 50% de las empresas aplica



- acciones para mejorar. *Gestión*.
- Godínez, A. M. (21 de Agosto de 2015). Recursos humanos CAPACITACIÓN Y DESARROLLO LABORAL. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=afR9Bxfqzbw>
- Gomez Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). (E. Buendía Lopez, Ed.) Estado de México, Tlalnepantla, México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Gutiérrez Fierro, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Hofmans, J. (2012). *Individual differences in equity models*. Psicológica.
- Maldonado, J. Á. (2017). *Comportamiento, Desarrollo y cambio organizacional*.
- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (Octubre de 2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(66), 187-211.
- Mireles, w. M. (2017). *Clima Laboral en el personal de una empresa transnacional en el rubro de la dermocosmética, 2017*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.
- Mundo empresarial. (15 de Noviembre de 2019). Clima laboral negativo: repelente para el talento. *empleo*.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en al ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.
- Parada Puentes, J. A. (26 de Mayo de 2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*(14), 42-56.
- Peréz Toledo, J. (2015). *Innovación Empresarial*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Perret, R., & Vinasco, Z. (2016). *El secreto de la motivación* (Segunda ed.). México.
- Quecaño, Y. (2018). *Clima laboral en la unidad administrativa del hospital de Quillabamba - 2018*. Universidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de [http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2309/1/Yolanda\\_Tesis\\_bachiller\\_2018.pdf](http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2309/1/Yolanda_Tesis_bachiller_2018.pdf)
- Randstat. (2017). Iniciativa: El ingrediente claro para dar lo mejor de ti. *Randstat*.
- Real Academia Española. (02 de Mayo de 2021). *Diccionario de la lengua española 23.ª ed.*



- Obtenido de <https://dle.rae.es>
- Redacción Medellín. (27 de Agosto de 2013). La autonomía laboral, clave de la innovación. *El tiempo*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración Decimosegunda edición*. México: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON.
- Robles Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de la administración financiera*. México: Red tercer Milenio.
- Salas Farfán, D. (2017). *Clima Laboral en la Empresa Distribuidora y Comercializadora de Energía Eléctrica Sur Este S.A.A.* Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Salas, C. R. (2016). Teoría de la Equidad: Resumen Analítico.
- Sánchez Galán, J. (16 de Abril de 2021). Dirección administrativa. *Definición técnica*. Economipedia.com.
- Segura, S. (19 de Junio de 2020). Como influye el trabajo en la salud mental? Colombia. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=cIuFbsA5KJM>
- Segura, S. (24 de Julio de 2020). Consecuencias del COVID - 19 sobre el clima laboral. Colombia. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=ZS0\\_Q4pMwQQ](https://www.youtube.com/watch?v=ZS0_Q4pMwQQ)
- Seguromanía. (2018). Hábitos seguros S (VI): Compañerismo = Mejor trabajo en equipo. *El término "compañerismo" es el vínculo que se establece entre compañeros. Sin duda, una de las piezas claves para conseguir armonía entre un grupo de personas*. Segurmanía.
- Sierra, M. A. (2015). El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital regional de Cobán, A.V. *Tesis de grado*. Universidad Rafael Belloso Chacín, Cobán.
- UNESCO. (10 de Octubre de 2021). UNESCO en Perú y Fundación BBVA en Perú premian 7 proyectos innovadores en educación para el desarrollo sostenible. *UNESCO*.
- Villareal, B. (17 de Octubre de 2018). ¿Qué significa ser autosuficiente? *Liderazgo Hispanoamericano*. (A. Agudelo, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=zs5T1E9HW4A>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Xirau, M. (12 de Mayo de 2021). Por qué la claridad puede aumentar la productividad. *Forbes*.





# ANEXOS



**Anexo N° 01: Matriz de instrumento de recolección de datos**

**Tabla 36**

*Instrumento de medición clima laboral*

**TITULO: CLIMA LABORAL EN COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NO ESTATAL GALILEO CUSCO -2021**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACION
CLIMA LABORAL	Autonomía	Autosuficiencia	9%	3	1. Los colaboradores pueden tomar decisiones sin consultar a los superiores.	
		Nivel de Iniciativa propia			2. La organización promueve que los colaboradores tomen iniciativa propia.	
	Cooperación y apoyo	Nivel de compañerismo en la organización.	9%	3	3. Los colaboradores pueden solucionar los problemas sin consultar cada paso a sus superiores.	
		Nivel de cordialidad en la organización. Nivel de apoyo en la organización.			4. Los colaboradores demuestran compañerismo y apoyo con otros miembros de la organización. 5. Los colaboradores son cordiales con sus compañeros de trabajo. 6. La institución promueve el desarrollo de sus colaboradores en la organización.	
Reconocimiento	Nivel de reconocimiento adecuado a su trabajo.	9%	3	7. Los colaboradores contribuyen a la organización y reciben un reconocimiento por ello	a) Siempre	
	Nivel de reconocimiento a su contribución a la organización			8. Los colaboradores reciben un adecuado reconocimiento por su trabajo	b) Casi siempre	
				9. Los superiores tienen el hábito de reconocer al colaborador cuando hace las cosas bien sin necesidad de sentirse obligados a hacerlo.	c) A veces	
					d) Casi nunca	
					e) Nunca	



Organización y estructura	Nivel de organización y coordinación en Procesos de trabajo Nivel de Eficiencia en los procesos de trabajo Nivel de Claridad en los procesos de trabajo Nivel de Excesivas restricciones organizacionales. Nivel de excesivos Formulismos burocráticos	16.67%	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>10. Los procesos de trabajo son organizados y coordinados.</li> <li>11. Los procesos de trabajo son eficientes (hacen uso de menos recursos para obtener mejores resultados)</li> <li>12. Los procesos de trabajo son claros</li> <li>13. Se evitan excesivas restricciones organizacionales en los procesos de trabajo.</li> <li>14. Se evitan excesivos formulismos burocráticos en los procesos de trabajo.</li> </ul>
Innovación	Nivel de receptividad de nuevas ideas Nivel de desarrollo de creatividad.	9%	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>15. En la institución existe receptividad para expresar nuevas ideas, métodos y/o procedimientos a la organización</li> <li>16. La institución promueve la creatividad de los colaboradores.</li> <li>17. La institución acepta los riesgos que supone el cambio.</li> </ul>
Transparencia y equidad	Nivel de claridad, equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a valoración de desempeño y oportunidades de promoción	16.67%	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>18. Las prácticas y políticas organizacionales en cuanto a la valoración de desempeño de los colaboradores son claras</li> <li>19. Las prácticas y políticas organizacionales en cuanto a la valoración de desempeño de los colaboradores son equitativas.</li> <li>20. Las prácticas y políticas organizacionales en cuanto a las oportunidades de promoción de los colaboradores son claras.</li> <li>21. Las prácticas y políticas organizacionales en cuanto a las oportunidades de promoción de los colaboradores son equitativas.</li> <li>22. Los superiores informan con toda honestidad y transparencia lo que acontece en la organización</li> </ul>
Motivación	Nivel motivación del buen desempeño de parte de la empresa. Nivel de Compromiso Nivel de Implicación	13.33%	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>23. La institución promueve la motivación en sus colaboradores para lograr los objetivos planteados.</li> <li>24. Los colaboradores se identifican con la misma y sus objetivos.</li> <li>25. Los colaboradores desean seguir afiliadas a la organización pase lo que pase.</li> <li>26. Los colaboradores participan activamente en su trabajo y se encuentran totalmente implicados en ello.</li> </ul>



Liderazgo

Nivel de dirección  
Percepción de  
comportamiento de  
líderes  
-Percepción de  
estilos de relación  
con otros  
empleados.

16.67%

4

27. Los superiores se comportan de manera correcta.
28. Los superiores son visionarios.
29. Los superiores motivan e inspiran a superar obstáculos a los colaboradores.
30. Los superiores lideran de forma correcta el rumbo de la institución.

TOTAL

100%

30



## Anexo N°02: Carta de aceptación para aplicación de instrumento

### Ilustración 34

*Carta de aceptación de la institución educativa no estatal Galileo Cusco para aplicación de instrumento de recolección de datos*



### **Asunto: Autorización de Tesis.**

Buenos días Sr. Robert Francis Sánchez Condori, es un placer saludarte y comunicarte que el Grupo Galileo ha autorizado su investigación en nuestra institución educativa, de la cual se darán resultados que tomaremos de la mejor manera posible, en busca de la mejora continua de la misma, por lo cual usted está permitido de realizar encuestas en nuestros colaboradores como le convenga resguardando la veracidad del caso.

**Atentamente.**

**Grupo Galileo.**

Prof. Raimundo Alberto  
COORDINADOR ACADÉMICO  
GRUPO GALILEO

**Fuente:** Grupo Galileo



**Anexo N°03: Matriz de consistencia**

**TITULO: CLIMA LABORAL EN COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NO ESTATAL GALILEO CUSCO -2021**

**Tabla 47**

*Matriz de consistencia*

Problema general	Objetivo General	Variable de estudio	Dimensiones	Indicadores	Metodología	
¿Cómo es el clima laboral en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021?	Describir el clima laboral en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021.	Clima laboral	Autonomía	Autosuficiencia Iniciativa propia	<b>TIPO DE INVESTIGACION</b> Básica	
			Cooperación y apoyo	Cordialidad Compañerismo Apoyo y desarrollo	<b>NIVEL DE INVESTIGACION</b> Descriptiva	
			Reconocimiento	Reconocimiento a contribución Reconocimiento adecuado	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> No experimental	
			Organización y estructura	Organización y coordinación en procesos de trabajo Eficiencia en procesos de trabajo Claridad en procesos de trabajo Restricciones organizacionales Formulismos burocráticos	<b>ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN</b> Cuantitativa <b>POBLACION Y MUESTRA</b> <b>POBLACION</b>	
			Innovación	Receptividad Desarrollo de creatividad	La población para la presente investigación estuvo conformada por 50 colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo - 2021.	
			Transparencia y equidad	Claridad, Equidad y no arbitrariedad de prácticas y políticas organizacionales en cuanto a valoración de desempeño.	<b>MUESTRA</b> La muestra estuvo conformada por el total de 50 colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo - 2021 de los	



<p>2021? ¿Cómo es el liderazgo en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021?</p>	<p>- 2021. Describir el liderazgo en colaboradores de la institución educativa no estatal Galileo Cusco - 2021.</p>		<p>Motivación</p> <p>Liderazgo</p>	<p>en cuanto a oportunidades de promoción. Transparencia.</p> <p>Motivación del buen desempeño Compromiso</p> <p>Dirección Comportamiento Estilo de relación</p>	<p>de los cuales 10 son coordinadores y 40 docentes. <b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------