



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San
Antonio Abad del Cusco – 2023

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo organizacional

PRESENTADO POR:

Br. Arapa Pilares, Marjory Brendaly

ORCID: 0009-0009-4727-7940

Br. Pancorbo Molina, Alejandra

ORCID: 0009-0003-8313-4695

Para optar el título profesional de:

Licenciadas en Administración

ASESOR:

Dr. Edward Aníbal Morante Ríos

ORCID: 0000-0002-3977-3372

Cusco – Perú

2024



Metadatos

| Datos del autor | |
|--|---|
| Nombres y apellidos | Arapa Pilares Marjory Brendaly |
| Número de documento de identidad | 70465930 |
| URL de Orcid | https://orcid.org/0009-0009-4727-7940 |
| Datos del autor | |
| Nombres y apellidos | Pancorbo Molina Alejandra |
| Número de documento de identidad | 72488380 |
| URL de Orcid | https://orcid.org/0009-0003-8313-4695 |
| Datos del asesor | |
| Nombres y apellidos | Edward Aníbal Morante Ríos |
| Número de documento de identidad | 23930443 |
| URL de Orcid | https://orcid.org/0000-0002-3977-3372 |
| Datos del jurado | |
| Presidente del jurado (jurado 1) | |
| Nombres y apellidos | Hernando Gonzales Abrill |
| Número de documento de identidad | 24002873 |
| Jurado 2 | |
| Nombres y apellidos | Ivan Bustamante Paricoto |
| Número de documento de identidad | 25012459 |
| Jurado 3 | |
| Nombres y apellidos | Waldo Alex Pando Díaz |
| Número de documento de identidad | 23998983 |
| Jurado 4 | |
| Nombres y apellidos | Miguel Angel Amaro Huaman |
| Número de documento de identidad | 24002585 |
| Datos de la investigación | |
| Línea de investigación de la Escuela Profesional | Comportamiento y desarrollo organizacional |



Informe de revisión de similitud con turnitin

Clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – 2023

por Marjory Brendaly Arapa Pílares, Alejandra Pancorbo Molina

Fecha de entrega: 08-may-2024 08:22a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2374203759

Nombre del archivo: TESIS_-_ARAPA_Y_PANCORBO.docx (372.36K)

Total de palabras: 19900

Total de caracteres: 113034

Escuela Nacional de Enfermería
Lanzado en Administración
CLAD - 02908



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San
Antonio Abad del Cusco – 2023

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo organizacional

PRESENTADO POR:

Br. Arapa Pilares, Marjory Brendaly

ORCID: 0009-0009-4727-7940

Br. Pancorbo Molina, Alejandra

ORCID: 0009-0003-8313-4695

Para optar el título profesional de:

Licenciadas en Administración

ASESOR:

Dr. Edward Anibal Morante Ríos

ORCID: 0000-0002-3977-3372

Cusco – Perú

2024


Edward Anibal Morante Ríos
Licenciado en Administración
CLAD. - 02806



Clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | repository.udem.edu.co Fuente de Internet | 2% |
| 2 | www.unsaac.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 3 | repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 4 | tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 5 | repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 6 | bibliotecaunapec.blob.core.windows.net Fuente de Internet | 1% |
| 7 | www.clubensayos.com Fuente de Internet | 1% |
| 8 | repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 9 | ri.ues.edu.sv Fuente de Internet | |

Edwards
Edwards Morante Rizo
Licenciado en Administración
CLAD - 02906

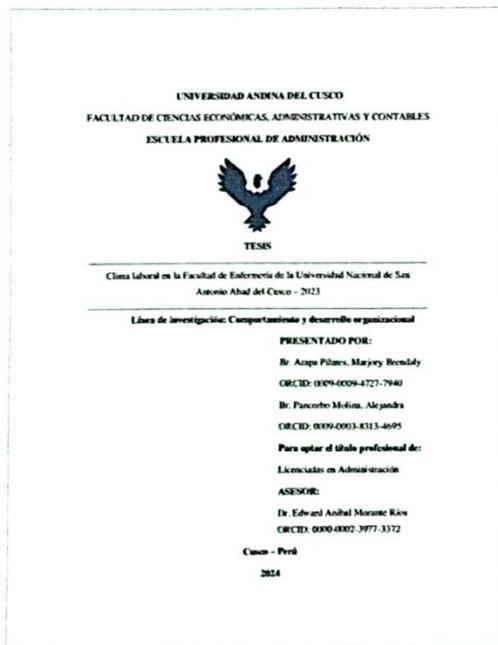


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: **Marjory Brendaly Arapa Pilares, Alejandra Pancorbo Molina**
Título del ejercicio: **Quick Submit**
Título de la entrega: **Clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universida...**
Nombre del archivo: **TESIS_-ARAPA_Y_PANCORBO.docx**
Tamaño del archivo: **372.36K**
Total páginas: **99**
Total de palabras: **19,900**
Total de caracteres: **113,034**
Fecha de entrega: **08-may.-2024 08:22a. m. (UTC-0500)**
Identificador de la entre... **2374203759**



Arapa
Edward Anibal Morante Ríos
Licenciado en Administración
CUAD. - 02906



PRESENTACIÓN

Estimado Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco:

Es un honor dirigirnos a usted en esta ocasión para presentarle la tesis titulada "Clima Laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2023", en estricto cumplimiento con las directrices establecidas en el Reglamento Específico de Grados y Títulos de nuestra facultad.

El propósito fundamental de esta investigación radica en describir detalladamente el clima laboral presente en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco durante el primer semestre del año 2023. Nos hemos dedicado con esmero a este estudio con la firme convicción de contribuir al mejoramiento continuo de las condiciones laborales en dicha institución.

Confiamos en que los hallazgos y análisis obtenidos a través de esta investigación proporcionarán una visión integral y fundamentada del clima laboral en la mencionada facultad, permitiendo identificar áreas de mejora y potencializar aquellas prácticas que fomenten un entorno laboral más satisfactorio y productivo.

Deseamos fervientemente que los resultados de nuestro estudio puedan ser de utilidad para la toma de decisiones y la implementación de acciones concretas que conduzcan a fortalecer el clima laboral en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Estamos plenamente comprometidas a que nuestro trabajo contribuya de manera positiva al desarrollo y bienestar de la comunidad universitaria en su conjunto.

Atentamente,

Bach. Marjory Brendaly Arapa Pilares

Bach. Alejandra Pancorbo Molina



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por la guía y protección que nos brindó en todo el proceso de nuestra carrera universitaria.

A nuestras mamás Elizabeth y Bertha que son los pilares fundamentales de nuestras vidas.

A nuestro asesor el Dr. Edward Aníbal Morante Ríos por su paciencia, buen humor, conocimientos, consejos y tiempo ofrecidos durante la elaboración de nuestra tesis.

Así también a nuestros dictaminantes el Dr. Waldo Alex Pando Díaz y el Mg. Miguel Ángel Amaro Huamán por el tiempo y buena disposición que siempre nos ofrecieron.

Por último, a todas las personas que nos acompañaron en este camino.



DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi mamá Elizabeth, quien, con mucha comprensión, empeño e infinito amor, me inspiró siempre a perseguir mis sueños. Esa fuerza y coraje que tienes fue mi mayor impulso. Que afortunada soy por tener a alguien como tú guiando mis pasos, mi agradecimiento será eterno.

A mi abuela Idalia, por ser símbolo de fuerza y valentía. Contigo aprendí el significado de resiliencia, siempre me impulsaste a seguir mi camino sin importar la cantidad de obstáculos que tenga que superar. Gracias por ser tan amorosa, bondadosa y paciente, te adoro.

De igual forma a mi tío Elio, por siempre confiar en mí. Desde pequeña admiré tus ganas de triunfar, crecer y tu esfuerzo por ser mejor cada día. Me brindaste tiempo, cariño y comprensión. Es un regalo de la vida tenerte como mi tío. Gracias por tus cuidados y tu compañía y especialmente porque nunca soltaste mi mano.

Por último, a esas personas tan importantes y especiales para mí, Adrián y Yarida, que desde un inicio me acompañaron en este maravilloso proceso. Gracias por escuchar e impulsarme siempre.

Y a mi hermosa compañerita de vida que cambio todo mi mundo, Lluvia.

Los amo infinitamente. Alejandra Pancorbo.



A Dios y la virgen del Carmen por estar conmigo en todo momento, haciéndome sentir su presencia cuando más los necesito, brindándome todo su amor, fuerza y sabiduría para seguir adelante y poder cumplir el objetivo de mi vida.

A mi mamá Bertha, quien siempre dio la vida por mi e hizo todo lo posible por verme profesional; con su amor y dedicación ha ido afirmando mi vida. Con su fuerza y perseverancia aprendí el significado de luchar por mis sueños. Te lo dedico mami, esto y más, no me alcanzaría la vida para retribuirte todo lo que haces por mí.

A mi papá Julián y mi mamá Higidia, quienes se preocupan por mí y están pendientes de cada pasito que doy en mi vida, junto a mi mamá, me ayudaron a entender desde pequeña que no necesito de nadie más para lograr mis sueños. Ayla y Elif que hasta el último momento estuvieron conmigo me acompañaron en todo este proceso, son ellos lo más importante en mi vida.

Finalmente, a esas personitas que en el proceso de mi vida universitaria me han acompañado y brindado un poco de su tiempo para aconsejarme con sus conocimientos tratando de hacer que mejore en todo aspecto y sea una profesional de bien.

Marjory Brendaly Arapa Pílares



ÍNDICE

| | |
|-------------------------|----|
| PRESENTACIÓN | 2 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 3 |
| DEDICATORIA..... | 4 |
| ÍNDICE..... | 6 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 10 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 12 |
| RESUMEN | 14 |
| ABSTRACT | 15 |

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

| | |
|--|----|
| 1.1. Planteamiento del problema | 16 |
| 1.2. Formulación del problema | 19 |
| 1.2.1. Problema general | 19 |
| 1.2.2. Problemas específicos | 19 |
| 1.3. Objetivo de la investigación | 21 |
| 1.3.1. Objetivo general | 21 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 21 |
| 1.4. Justificación de la investigación | 22 |
| 1.4.1. Relevancia social | 22 |
| 1.4.2. Implicancias prácticas | 22 |
| 1.4.3. Valor teórico | 22 |
| 1.4.4. Utilidad metodológica | 22 |



| | |
|---------------------------------------|----|
| 1.5. Delimitación de la investigación | 23 |
| 1.5.1. Delimitación temporal | 23 |
| 1.5.2. Delimitación espacial | 23 |
| 1.5.3. Delimitación conceptual | 23 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| 2.1. Antecedentes de la investigación | 24 |
| 2.1.1. Antecedentes internacionales | 24 |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales | 27 |
| 2.1.3. Antecedentes locales | 29 |
| 2.2. Base legal | 31 |
| 2.3. Base teórica | 31 |
| 2.3.1. Definición de clima laboral | 31 |
| 2.3.2. Importancia de la medición del clima laboral | 33 |
| 2.3.3. Factores relacionados al clima laboral | 33 |
| 2.3.4. Enfoques del clima laboral | 36 |
| 2.3.5. Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral | 37 |
| 2.3.6. Conexión entre el clima laboral y otros términos relacionados. | 42 |
| 2.3.7. La productividad y el clima laboral | 45 |
| 2.3.8. Relación entre personas y organizaciones | 46 |
| 2.3.9. La conducta en las organizaciones | 47 |
| 2.3.10. Aspectos vinculados al clima laboral | 48 |
| 2.3.11. Dimensiones del clima laboral | 49 |



| | |
|--|----|
| 2.3.12. Indicadores del clima laboral | 52 |
| 2.4. Marco conceptual | 56 |
| 2.5. Variable | 57 |
| 2.5.1. Variable | 57 |
| 2.5.2. Conceptualización de la variable | 58 |
| 2.5.3. Operacionalización de la variable | 59 |

CAPÍTULO III

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| 3.1. Enfoque de la investigación. | 60 |
| 3.2. Diseño de la investigación | 60 |
| 3.3. Alcance de la investigación | 60 |
| 3.4. Población y muestra de la investigación | 61 |
| 3.4.1. Población | 61 |
| 3.4.2. Muestra | 61 |
| 3.5. Técnica e instrumento de recolección de datos | 61 |
| 3.5.1. Técnica | 61 |
| 3.5.2. Instrumento | 61 |
| 3.6. Procesamiento de datos | 61 |

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|---|----|
| 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado | 62 |
| 4.1.1. Presentación del instrumento | 62 |
| 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado | 63 |



| | |
|--|-----|
| 4.2. Resultados respecto a los objetivos específicos | 64 |
| 4.2.1. Autorrealización | 65 |
| 4.2.2. Involucramiento laboral | 71 |
| 4.2.3. Supervisión | 77 |
| 4.2.4. Comunicación | 83 |
| 4.2.5. Condiciones laborales | 89 |
| 4.3. Resultados respecto al objetivo general | 95 |
| 4.3.1. Resultado de la variable clima laboral | 95 |
| CAPÍTULO V | |
| DISCUSIÓN | |
| 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos | 99 |
| 5.2. Comparación crítica con la literatura y los antecedentes de investigación | 99 |
| 5.3. Implicancias del estudio | 101 |
| CONCLUSIONES..... | 102 |
| RECOMENDACIONES | 103 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 105 |
| ANEXOS | 112 |



ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Enfoques del clima laboral</i> | 36 |
| Tabla 2 <i>Conceptualización de la variable</i> | 58 |
| Tabla 3 <i>Operacionalización de la variable</i> | 59 |
| Tabla 4 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> | 62 |
| Tabla 5 <i>Descripción de la baremación y escala de interpretación</i> | 63 |
| Tabla 6 <i>Estadísticas de fiabilidad</i> | 64 |
| Tabla 7 <i>Indicadores de la dimensión autorrealización</i> | 65 |
| Tabla 8 <i>Autorrealización en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 67 |
| Tabla 9 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión autorrealización</i> | 69 |
| Tabla 10 <i>Indicadores de la dimensión involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 71 |
| Tabla 11 <i>Involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 73 |
| Tabla 12 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión involucramiento laboral</i> | 75 |
| Tabla 13 <i>Indicadores de la dimensión supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 77 |
| Tabla 14 <i>Supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 80 |
| Tabla 15 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión</i> | 81 |
| Tabla 16 <i>Indicadores de la dimensión comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 83 |
| Tabla 17 <i>Comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San</i> | |



| | |
|--|----|
| <i>Antonio Abad del Cusco</i> | 86 |
| Tabla 18 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación</i> | 87 |
| Tabla 19 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación</i> | 89 |
| Tabla 20 <i>Condiciones laborales en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 92 |
| Tabla 21 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión condiciones laborales</i> | 93 |
| Tabla 22 <i>Clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 95 |
| Tabla 23 <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima laboral</i> | 96 |



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 <i>Indicadores de la dimensión autorrealización.....</i> | 66 |
| Figura 2 <i>Autorrealización en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 68 |
| Figura 3 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión autorrealización</i> | 69 |
| Figura 4 <i>Indicadores de la dimensión involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 72 |
| Figura 5 <i>Involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.....</i> | 74 |
| Figura 6 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión involucramiento laboral</i> | 75 |
| Figura 7 <i>Indicadores de la dimensión supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 78 |
| Figura 8 <i>Supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 80 |
| Figura 9 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Supervisión.....</i> | 82 |
| Figura 10 <i>Indicadores de la dimensión comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 84 |
| Figura 11 <i>Comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 86 |
| Figura 12 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación</i> | 88 |
| Figura 13 <i>Indicadores de la dimensión condiciones laborales en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 90 |
| Figura 14 <i>Indicadores de la dimensión condiciones laborales en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> | 92 |
| Figura 15 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión condiciones</i> | |



laborales 94

Figura 16 *Clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco* 95

Figura 17 *Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima laboral.* 97



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo describir el clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; la metodología fue de alcance descriptivo, enfoque cuantitativo y el diseño no experimental. Para la recolección de información de la investigación se utilizó una encuesta dirigida a la población seleccionada conformada por 69 colaboradores entre ellos docentes y personal administrativo de la Facultad de Enfermería de la institución. En el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS y de acuerdo a los resultados obtenidos se arribó a la conclusión de que el clima laboral alcanzó a un nivel medio, con un promedio de 3.31, dicho promedio fue determinado en función de los resultados obtenidos de las cinco dimensiones que se utilizaron para la investigación; la autorrealización es considerada de nivel medio con 3.23; mientras que, el involucramiento laboral (3.70) logro un nivel favorable; por otro lado, supervisión (3.19) está considerada en el nivel medio; de la misma manera la comunicación (3.26) obtuvo un nivel medio; por último las condiciones laborales (3.16) también alcanzó el nivel medio.

Palabras Clave: Clima Laboral, autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.



ABSTRACT

The objective of this research was to describe the work climate in the Faculty of Nursing of the Universidad Nacional of San Antonio Abad del Cusco; the methodology was descriptive in scope, quantitative approach and non-experimental design. For the collection of research information, a survey was used directed to the selected population made up of 69 collaborators, including teachers and administrative personnel of the faculty of the institution. The SPSS program was used for data processing and according to the results obtained, it was concluded that the work climate reached a medium level, with an average of 3.31. This average was determined according to the results obtained from the five dimensions used for the research; self-realization is considered at a medium level with 3.23; while, work involvement (3.70) achieved a favorable level; on the other hand, supervision (3.19) is considered at a medium level; in the same way, communication (3.26) obtained a medium level; finally, working conditions (3.16) also achieved a medium level.

Key words: Work climate, self-realization, work involvement, supervision, communication and working conditions.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Es importante conocer la relevancia que tiene el clima laboral, y como en el mundo empresarial lo consideran a este como un punto estratégico que ayuda al crecimiento de la organización. Existen muchas investigaciones sobre este tema y todas reflejan la incidencia que tiene en el desarrollo de las actividades empresariales.

Para poder contar con una perspectiva global, es de suma importancia tener presente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), resaltando el objetivo 8 el cual se denomina “trabajo decente y crecimiento económico”, que tiene como finalidad promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Este objetivo que tiene como prioridad el trabajo decente para todos, genera estándares de como deberían ser tratados los colaboradores, lo que ayuda a mejorar la calidad de vida laboral y a su vez visibiliza el comportamiento erróneo que podría existir en las organizaciones.

Los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) estimulan el crecimiento económico sostenible por medio del incremento de los niveles de productividad e innovación tecnológica, el impulso de políticas que incitan la existencia del espíritu empresarial, la creación de empleos y las medidas que eliminan el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano, todas estas son importantes para el fin mencionado (Joint SDG Fund, 2015).

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) fue pionera de los derechos humanos por medio de la creación de normas, antes de la elaboración de las Naciones Unidas y de los derechos humanos.

Hoy en día, las normas internacionales del trabajo difunden los derechos humanos en la esfera civil, política, económica y sociocultural (Organización Internacional del



Trabajo, 2023).

Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2023) concluye que anualmente son muchos los colaboradores de diferentes partes del mundo que en muchas ocasiones perecen a causa de accidentes y padecimientos crónicos ocasionados en su lugar de trabajo, muchos también sobrellevan lesiones debilitantes y enfermedades crónicas que dañan su calidad de vida y su seguridad económica, el estudio fue realizado con la finalidad de brindar información sobre cómo se lleva a cabo la aplicación global de los dos convenios fundamentales sobre Seguridad y Salud en el Trabajo (155 y 187). Aunque los resultados indican que se está progresando en algunos criterios, todavía se siguen presentando riesgos por la escasa acción adecuada en ciertos ámbitos de importancia.

Desde una perspectiva internacional el diario en línea Infobae (2022) realizó un estudio en la plataforma HubSpot el cual reporta que seis de cada diez colombianos creen que el clima laboral de las entidades del país es escasamente saludable. Dicha plataforma también investigó sobre cómo es la percepción de los colaboradores en Colombia en temas como el bienestar emocional, físico y mental, diversidad, inclusión, pertenencia y tendencias en la postpandemia. El estudio realizado pregunta si el colaborador siente que su trabajo le permite tener un balance entre su vida profesional y personal, a esta pregunta el 27% contestó de forma negativa, por el contrario, el 73% sí sienten que su trabajo esta equilibrado entre lo laboral y lo personal, con las respuestas se concluye que el bienestar físico, emocional y mental son claves para la productividad. Respecto al mismo tema aún existen oportunidades notables de mejora en cuanto a la creación de ambientes balanceados para los trabajadores en Colombia, ya que, a causa de este desbalance, el 62% de los encuestados sienten cierto nivel de desgaste físico y un 56% desgaste mental o emocional. En relación a las tendencias de la postpandemia, el estudio desmiente la idea que existía en referencia a que los trabajadores preferían el trabajo remoto, pues, únicamente 20% prefiere este estilo de trabajo.

Una descripción del clima laboral en Perú según El diario Gestión (2021) refleja que el 55% de trabajadores peruanos confirma que siente miedo de fallar o cometer un



error en su entorno laboral, de acuerdo a un estudio que realizó la Consultora Dench. Dicho estudio también halló que solo el 31% de colaboradores se siente en un ambiente de confianza, contrario a ellos, el 8% siente vergüenza al querer intervenir con una nueva idea, y el 6% restante suele sentir temor por tener una duda o querer preguntar algo. Además, en el estudio se afirmó que las razones de sentir miedo o vergüenza en el campo laboral se deben a distintos factores, siendo el principal el de tener a un jefe castigador y autoritario.

Por último, correspondiente a una perspectiva local, las entidades e instituciones cusqueñas sufrieron diferentes transiciones a raíz de la pandemia, comenzando con un trabajo virtual impuesto por la coyuntura que a lo largo de estos últimos años a partir del 2020 fue asentándose y trayendo consigo nuevos retos y facilidades.

La universidad nacional de San Antonio Abad del Cusco es una de las mejores universidades que tiene la ciudad, es importante mantener su calidad educativa, pero esta depende también del ambiente de trabajo, ya que, es de conocimiento global que el personal es el factor más importante de cualquier entidad o institución. En relación a lo mencionado la investigación se centra en el Clima Laboral del personal de la facultad de Enfermería de la mencionada Universidad.

En los últimos años la facultad fue presentando ciertos problemas relacionados al clima laboral, con el fin de proporcionar una descripción más clara se enfatizará en las dimensiones específicas.

Relacionado a la autorrealización, se divisa que el personal recibe capacitaciones, pero, no se sienten del todo satisfechos con estas por diferentes motivos, uno de ellos es que suelen ser monótonas, por ende, los colaboradores muestran desinterés y cuando son importantes no se llega a la captación deseada.

En cuanto al involucramiento laboral, si bien existe la aspiración personal de algunos colaboradores de querer formar un grupo sólido cuyo objetivo principal sea el crecimiento y bienestar de la facultad, también está presente el desinterés mencionado en el punto anterior que lo debilita y no deja que se desarrolle con facilidad.



La facultad cuenta con ciertas herramientas que facilitan la supervisión, pero, no cubren en su totalidad las diversas necesidades que presentan los colaboradores, especialmente aquellos que recientemente son incorporados, y a su vez, no hay procesos específicos para desenvolverse en las áreas pertinentes.

La comunicación es poco asertiva, ya que, en muchas ocasiones se tergiversan los mensajes, y esto conlleva a malos entendidos que afectan la convivencia entre los colaboradores, así como también limitan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Las condiciones laborales de los colaboradores de la Facultad de Enfermería son limitadas en ciertos aspectos, ocasionando un perjuicio y generando ineficiencia al desempeño de las labores cotidianas, por ejemplo, en algunos casos se evidencia que las oficinas carecen de equipos multifuncionales.

Cada uno de los problemas mencionados debilita continuamente el clima laboral de los colaboradores de la Facultad de Enfermería, generando así un escaso cumplimiento de objetivos y metas. De continuar con los conflictos y carencias la facultad evidenciará una baja calidad de educación, como también, se retardará aún más la acreditación de la misma.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Cómo es el Clima Laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es la autorrealización en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023?
- ¿Cómo es el involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023?
- ¿Cómo es la supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023?
- ¿Cómo es la comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad



Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023?

- ¿Cómo son las condiciones laborales en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023?



1.3. Objetivo de la investigación

1.3.1. *Objetivo general*

- Describir el clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Describir la autorrealización en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023.
- Describir el involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023.
- Describir la supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023.
- Describir la comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023.
- Describir las condiciones laborales en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023.



1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

La relevancia social de la investigación radicó en que se aborda un problema importante entre los colaboradores de la facultad de enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el resultado contribuye con la mejora del clima laboral de la misma, ya que se otorgó información específica en ese ámbito y al mejorar el clima existe un desarrollo completo de la colectividad educativa y la mejora del cumplimiento de la misión y visión institucional. Así también es un aporte relevante para la sociedad pues tiene un impacto positivo en la comunidad educativa.

1.4.2. Implicancias prácticas

La investigación tuvo relevancia práctica debido a que el clima laboral es un factor poco favorable en la institución antes mencionada, el estudio evidenció distintos problemas en función de cada dimensión evaluada los cuales necesitan estrategias de mejora que se proporcionan en el mismo. La información recaudada contribuye al buen desarrollo de los colaboradores, de la facultad como institución y por consiguiente de la universidad.

1.4.3. Valor teórico

La investigación se centró en los factores que influyen en el clima laboral de la facultad de enfermería de la mencionada casa de estudios, pues, estos servirán para poder validar las teorías existentes y profundizar en la comprensión de este fenómeno y como antecedente para futuras investigaciones.

1.4.4. Utilidad metodológica

La utilidad metodológica de esta investigación se estableció en la capacidad de recolección de los datos respecto al clima laboral de los colaboradores de la facultad de enfermería de la institución, utilizando como instrumento el cuestionario para así garantizar la validez, confiabilidad y relevancia del estudio.



1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La investigación se realizó durante el primer semestre del año 2023.

1.5.2. Delimitación espacial

El espacio geofísico refiere que la investigación se realizó en las instalaciones de la facultad de enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Esta se encuentra ubicada en la Av. De la Cultura 773.

1.5.3. Delimitación conceptual

La presente investigación tuvo como delimitación conceptual el tema de clima laboral utilizado como base teórica, de la misma forma, las dimensiones e indicadores de estas. Estos fueron sustraídos de una selección de libros, revistas científicas y ciertos trabajos de investigación relevantes.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Antecedente I

La autora González (2019) realizó la investigación titulada “Percepción de los docentes sobre el clima organizacional y su relación con el sentido de pertenencia a una Institución Educativa Oficial de Itagüí. Colombia, 2019”, cuyo objetivo fue analizar la relación entre las percepciones de los docentes respecto al clima organizacional y su sentido de pertenencia a la institución educativa en el año 2019 en la Universidad de Medellín. Utilizó un Enfoque cuantitativo, de tipo observacional transversal, descriptivo e inferencial.

Las conclusiones de la investigación son las siguientes:

El clima organizacional percibido por los docentes de la institución se identificó a partir de un análisis descriptivo tomando en cuenta nueve dimensiones que le corresponden a los autores Litwin y Stringer. Las dimensiones son, estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, norma, conflicto e identidad.

En referencia a la dimensión estructura, tuvo como promedio 18.5 ± 2.1 puntos, en relación a esto, existe un acuerdo general con los canales formales de organización de la institución, los docentes suelen estar de acuerdo con las reglas establecidas por las instituciones educativas.

La dimensión Responsabilidad, obtuvo un promedio de 12.6 ± 1.6 puntos, permite deducir que las percepciones de los docentes proponen la toma de decisiones de manera propia, sin la intervención de los superiores.

La dimensión Recompensa concibió un promedio de 7.3 ± 1.2 puntos, por lo tanto, según las percepciones de los docentes existe acuerdo con la



recompensa y estímulo retributivo de parte de la institución por las labores realizadas.

Con relación a la dimensión Riesgo, el promedio fue de 10.01 ± 1.6 puntos. Estos resultados apuntan a que, los docentes de la I.E. María Josefa Escobar, están de acuerdo en que la institución debe tomar riesgos para alcanzar los objetivos y de este modo lograr mejores resultados.

La dimensión Calidez, logró un promedio de 24.0 ± 2.0 puntos, este resultado refleja que los docentes están de acuerdo con la prevalencia de la amistad y armonía existente entre los diferentes miembros de la institución (docentes y directivos docentes).

Concerniente a la dimensión Apoyo, esta alcanzó un promedio de 21.9 ± 1.9 puntos, este valor indica que los docentes están de acuerdo con el apoyo y colaboración que reciben por parte de los directivos docentes de la institución.

La dimensión Norma que se define como el nivel de exigencia que tiene la organización, registró un promedio de 17.1 ± 2.2 puntos, lo que señala que los encuestados están de acuerdo con las exigencias que establece el colegio redundando en un buen rendimiento en las funciones inherentes a sus cargos.

La dimensión Conflicto, tuvo un promedio de 12.2 ± 1.6 puntos, lo que indica que las percepciones de los docentes fluyen positivamente con los mecanismos con que cuenta la institución para resolver las discrepancias, así como también en la apertura de aceptación de los diversos puntos de vista y opiniones de los docentes que se tienen en cuenta para la toma de decisiones.

La última dimensión que es la Identidad, consiguió un promedio de 16.3 ± 2.0 puntos, esto implicaría que la muestra analizada está de acuerdo en que hay un sentimiento de aprecio y vinculación importante con la institución.

En resumen, se concluye que, en la Institución Educativa María Josefa Escobar, el clima organizacional es adecuado en concordancia con las dimensiones que fueron analizadas bajo la percepción de los docentes, las



mismas que evidenciaron condiciones apropiadas que están orientadas al cumplimiento de objetivos institucionales y personales

Antecedente II

Ortiz (2018) realizó una investigación que tiene por título “Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el barrio el recreo, distrito III Municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016”, para optar el grado de master en administración y gestión de la educación profesional y con los objetivos de:

a. Valorar la relación entre el Clima organizacional y el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el barrio el Recreo, distrito III municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016.

b. Diseñar una propuesta de capacitación para el desarrollo de habilidades de liderazgo de acuerdo a los resultados obtenidos de las percepciones del personal, con el fin de promover una gestión efectiva, eficaz y pertinente en función de la calidad educativa.

Esta investigación fue realizada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, y utilizó un Enfoque mixto, con un alcance correlacional y tiene como conclusiones las siguientes:

El Clima Organizacional que se describe en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez es muy bueno porque los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y los estudiantes se conserva en un ambiente propicio para el desarrollo del proceso educativo y el buen funcionamiento de la institución.

Las fortalezas de las dimensiones del clima organizacional apreciadas por el equipo directivo y por el personal docente deben impulsarse más.

Respecto al agotamiento de las dimensiones del clima organizacional



percibidas por el equipo directivo y por el personal docente son los problemas entre el personal docente, directivo, estudiantes y padres de familia.

El clima de la organización incide en el liderazgo que desempeña la directora en el centro pedagógico porque toma en cuenta la intervención de los docentes y miembros de la colectividad educativa.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente I

Huillca (2018) realizó la investigación denominada “Percepción del clima organizacional en los docentes y personal administrativo de la I.E.B.R. Horacio Zevallos Gámez del nivel secundario, del distrito Huepetuhe, 2017” que tiene como objetivo describir la percepción de clima organizacional en los docentes y personal administrativo de la I.E.B.R. Horacio Zevallos Gámez del nivel secundario, del distrito Huepetuhe, 2017; el enfoque que posee la investigación es cuantitativo con un diseño descriptivo. Las conclusiones son las siguientes:

Primero: En concordancia con el objetivo general propuesto, se concluye que por parte de los docentes y personal administrativo de la I.E.B.R. Horacio Zevallos Gámez, se percibe un nivel de clima organizacional medio.

Segundo: Relacionado al primer objetivo específico, existe una percepción de nivel alto respecto a la dimensión estructura por parte de los docentes y personal administrativo de la I.E.B.R. Horacio Zevallos Gámez.

Tercero: Se evidencia una percepción de nivel medio en cuanto a la dimensión relaciones por parte de los docentes y personal administrativo de la I.E.B.R. Horacio Zevallos Gámez.

Cuarto: Hay una apreciación de nivel alto en concordancia con la dimensión identidad por parte de los docentes y personal administrativo de la I.E.B.R. Horacio Zevallos Gámez.



Quinto: Resalta una percepción de nivel medio en cuanto a la dimensión recompensa de parte de los docentes y personal administrativo.

Antecedente II

En la Universidad Peruana de las Américas el autor Pajuelo (2018) realizó una investigación titulada “Clima organizacional y la gestión del Desempeño docente en el colegio Honores de San Martín de Porres, 2018” cuyo objetivo principal es evaluar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y la gestión del desempeño docente del colegio Honores de San Martín de Porres, 2018. En la Investigación se utilizó un enfoque descriptivo – correlacional, no experimental transversal.

El autor llegó a las siguientes conclusiones:

El grado de percepción del clima organizacional de los colaboradores de la Institución Educativa Honores de San Martín de Porres, indica que el 91,9% está de acuerdo, demostrando que existe un nivel alto de aceptación por parte de los trabajadores.

Al analizar los resultados por dimensión del clima organizacional se encontró que en la cultura de la organización (91,9%) y el diseño organizacional (98,4%), el grado de aceptación es bastante alto, demostrando que, a nivel de ambas dimensiones, los trabajadores sienten que la entidad está trabajando adecuadamente para poder desarrollar un buen clima organizacional.

Antecedente III

La presente investigación fue realizada por Barrantes & Capquequi (2019) con el título “Percepción de clima organizacional en los docentes y personal administrativo del Colegio Adventista Americana, del distrito Juliaca, periodo, 2018” manejando el objetivo de describir la percepción de clima organizacional en los docentes y personal administrativo del Colegio Adventista Americana, usando el tipo de metodología descriptivo de diseño no experimental, utilizando una muestra compuesta por 52 personas entre los



cuales se encuentran docentes y personal administrativo de la institución.

Una vez obtenidos los datos y resultados de dicha investigación las autoras concluyen lo siguiente:

Existe una percepción de tipo medio en cuanto al clima organizacional se refiere, esto entre los docentes y el personal administrativo.

También se observa que la percepción del nivel del clima organizacional respecto a la dimensión estructura, es alta, lo cual indica que la institución acata con los reglamentos internos.

Respecto a la dimensión de relaciones, aseveraron que existe una percepción de nivel medio de clima organizacional, esto por carecer de madurez asertiva y buena relación estructural.

Por otro lado, se halló que existe una percepción alta de clima organizacional en cuanto a la dimensión de identidad.

Finalmente, existe una percepción media en la dimensión de recompensa porque carecen de un sistema de capacitación, estímulo de los mejores desempeños y desarrollo profesional en la muestra investigada.

2.1.3. Antecedentes locales

Antecedente I

Tito (2019) realizó su investigación que lleva como título “El clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa de señoritas Educandas de Cusco” teniendo como objetivos identificar y describir el clima organizacional. El tipo de investigación es básica, el nivel no experimental, de diseño descriptivo correlacional. La población estuvo compuesta por 22 miembros entre docentes y personal administrativo de la institución, seleccionándose una muestra intencional de estudio a 20 docentes.

Llegando la investigadora a la conclusión que existe un nivel de clima organizacional satisfactorio afirmada por el 60% de la muestra, mientras que el



30% de la muestra indica que es regularmente satisfactorio y el 10% sobrante percibe que es insatisfactorio.

Antecedente II

La siguiente investigación titulada “Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Universidad Andina del Cusco - Sede Cusco, 2019” presentada por Delgado (2019) fue realizada usando la metodología de tipo básica con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y transversal con un alcance descriptivo. Este tiene como objetivo describir el clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco – sede Cusco, 2019, con sus cinco dimensiones: liderazgo, motivación, toma de decisiones, estructura organizacional y relaciones interpersonales, manejando un total de 247 administrativos como muestra, se llegó a la siguiente conclusión:

En la Universidad Andina del Cusco el clima organizacional califica como regular con un 65.2%.

De la misma forma se obtuvo resultados de acuerdo a cada una de las dimensiones:

Referente al liderazgo, se evidenció que las habilidades de los superiores para influenciar en los colaboradores no se dan de una forma adecuada, lo que genera que los trabajadores no lleguen a cumplir los objetivos comunes.

En cuanto a la motivación se obtuvo que un 67.6% dice que se da de manera regular se pudo ver que hay mucho conformismo, falta de creatividad, y la capacidad de liderazgo.

Mientras que, el 47% afirman que la dimensión toma de decisiones es buena, pero se debe seguir trabajando en esta y poder pasar del 50% positivo.

La dimensión de estructura organizacional se da de una manera regular, ya que de acuerdo a los resultados se ve que las percepciones de los colaboradores sobre ciertas normas, reglas u obligaciones no son muy



adecuadas.

Para finalizar la última dimensión de relaciones interpersonales, un porcentaje de 40.1% percibe que se da de mala manera lo que evidencia que existen muchas falencias en las relaciones interpersonales, razón por la cual no se considera a esta como un soporte positivo para el clima organizacional.

2.2. Base legal

- Decreto Legislativo N° 1057. que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.
- Decreto Legislativo N° 728. Ley de fomento del empleo.
- Decreto Legislativo N° 276, Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público.

2.3. Base teórica

2.3.1. *Definición de clima laboral*

En relación al clima laboral se conoce la existencia de muchas definiciones, así como también que los distintos autores lo interpretan de formas diferentes, en consecuencia, se menciona a algunos de ellos para tener claridad sobre el clima laboral.

Forehand y Gilmer (1964) citado por Uribe (2014).

“Un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (p.40).

En cuanto a esta definición, se entiende que el clima laboral es la percepción que tienen los colaboradores del lugar donde trabajan tomando en cuenta sus características, las mismas que hacen único al lugar. También se afirma que son cambiantes conforme pasa el tiempo y que tiene influencia en el actuar de los ya mencionados colaboradores.



Tagiuri y Litwin (1968), citado por Uribe (2014) refieren que el clima resulta de un grupo de interpretaciones realizadas por los integrantes de una institución lo que trae consigo el impacto en su motivación y actitudes. Es por esto que el clima laboral es una característica con una ligera estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, esta calidad es experimentada por sus integrantes, impacta en su comportamiento y se puede describir mejor al identificar y examinar los valores que se relacionan al conjunto de caracteres propios de la entidad.

Siguiendo la misma línea Guillen et al. (2000) citado por Sonia Palma (2004) refiere que el Clima laboral es una idea que hace referencia a la apreciación de los trabajadores acerca de la organización en la que laboran. Precisan también que la realidad psicosocial se torna en un elemento influyente y opera como variable reguladora entre las estructuras y procedimientos de la organización y las conductas personales.

En relación a la definición anterior Palma (2004) alude que, estas apreciaciones son dependientes en gran parte de las actividades, interacciones y experiencias individuales de cada colaborador para con la entidad. En este sentido, el clima laboral evidencia aquella interacción ejecutada entre las características personales y organizacionales.

Por último, según Iglesias & Torres (2018) el clima laboral se define como un agrupado de percepciones de las cualidades relativamente estables de una entidad, que influyen en las labores, la conducta y en el medio psicosocial donde se desarrollan los colaboradores.

Es así que el clima laboral esta influenciado por distintos factores como son las apreciaciones, experiencias y expectativas individuales pertenecientes a cada colaborador. Estos factores afectan directamente la percepción del clima. El desarrollo de la entidad depende de forma parcial del clima laboral, pues, si este es bueno será sencillo cumplir con la meta de la visión y ser real en la aplicación de la misión. En este sentido, el clima es como un espejo de la interacción y



coexistencia entre los colaboradores. Por esta razón es importante estar al tanto del estado del clima ya que si no se encuentra bien puede incidir negativamente tanto de forma interna como externa.

2.3.2. Importancia de la medición del clima laboral

Entendemos que medir el Clima Laboral es valioso para todo tipo de instituciones, debido a que se llenan de conocimiento relacionado a la percepción que tienen los colaboradores, estas percepciones pueden ser positivas o negativas, pero logran que se obtenga una visualización objetiva del Clima.

A continuación, el autor Humberto Peña (2018), sustenta que realizar la medición del clima laboral funciona como herramienta facilitadora que sirve para tener conocimiento de los factores técnicos y humanos que tienen incidencia en la toma de decisiones. Ayuda a encontrar inconvenientes que surgen dentro de las organizaciones, tales como, la elevada rotación ya sea interna o externa, la desmotivación, la inasistencia laboral, los problemas interpersonales continuos, la defectuosa atención al cliente y otras dificultades.

Realizar un estudio de Clima laboral ayuda a entender la condición de la entidad en relación a diferentes factores como el ambiente de trabajo, la cultura de la empresa o institución, el estado de ánimo de los colaboradores, ciertos aspectos de la organización y otros. Así también tiene un objetivo motivacional, pues al aplicar las herramientas utilizadas los colaboradores pueden sentir mayor interés e involucramiento en la entidad tanto por su bienestar en el trabajo y desarrollo integral.

2.3.3. Factores relacionados al clima laboral

Restrepo (2016) reafirma que, a través del paso de los años, se ha observado que la definición del clima laboral ha ido teniendo mayor relevancia para la administración, a causa del impacto que tiene en el desarrollo y la gestión empresarial.

Para poder estudiar este contexto es necesario enfatizar en las teorías de



expertos que servirán de ayuda para poder encaminar el tema y obtener una comprensión más extensa.

A partir de la década de los noventa, las directrices de la conducción adecuada de las organizaciones fueron variadas, estas siempre con el principal objetivo de optimizar la productividad y que así las organizaciones o empresas sean más competitivas, entre las que han contribuido importantes cambios en las empresas son el mejoramiento continuo y la calidad total, no obstante, por otro lado, es esencial tener en consideración al elemento humano y la repercusión que tiene en el desarrollo de las entidades. Además de las actuales tendencias en administración, el capital humano también lleva a las entidades a la cima y es de esta forma que se pueden encontrar los fundamentales instrumentos de competencia.

Este autor menciona la importancia que tiene el capital humano en una entidad y cómo el clima laboral fue teniendo más relevancia a lo largo del tiempo, menciona además dos factores que ayudan a optimizar la productividad para lograr ser más competitivos estos son: el mejoramiento continuo y la calidad total. Es importante considerar que el clima laboral tiene una relación directa con estos factores.

Desde una perspectiva amplia García, Vesga, & Gómez (2020) consideran al clima laboral un fenómeno que siempre está presente en las instituciones y se percibe a este como la experiencia que tienen los colaboradores de una institución al laborar en ella, a consecuencia del ambiente laboral en el que se encuentran. A partir de esta perspectiva el clima laboral va más allá de la subjetividad de los colaboradores y los caracteres objetivos de la entidad, ya que, además de esto es un fenómeno de la interacción laboral de las entidades que es resultado de la dinámica de los trabajadores con su medio laboral y que este depende de dichos caracteres objetivos y de las apreciaciones que los colaboradores tienen.

Se percibe al clima laboral como la relación existente entre el talento



humano que labora en una misma organización y las características del entorno del ambiente organizacional es así que existen comportamientos diferentes por parte de cada colaborador, esto facilitará o dificultará la relación existente en el mismo.



2.3.4. Enfoques del clima laboral

A lo largo del tiempo se fueron dando distintos enfoques, presentados por autores que atravesaron por diferentes contextos los cuales sustentaban sus nuevos puntos de vista.

Es así que Gan & Berbel (2007) presentan la siguiente tabla de enfoques

Tabla 1

Enfoques del clima laboral

| Año | Autor | Enfoque o Corriente |
|---------|--|---|
| 1930 | Mayo | ATMOSFERA AMBIENTE. Percepción subjetiva de la experiencia laboral (influyen las condiciones de trabajo, sentimiento de satisfacción y pertenencia, intereses, actitudes colectivas, perfil de la autoridad y los grupos informales). |
| 1930-40 | Lewin, Lippt & White | Introducen el termino clima social y atmosfera de grupo. |
| 1958 | Argyris | Introduce el termino clima organizacional como combinación de variables organizacionales y personales. |
| 1960 | Forehand y Gilmer | Clima Laboral: Factores que envuelven al individuo y su ambiente (cultura, entorno, moral y situación laboral) + factores psicológicos. |
| 1968 | Tagiuri | Ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y descrita en términos de valores. |
| 1970 | Schneider | Clima (s). Hay diferentes marcos de referencias en una organización o empresa. Percepción del trabajador sobre las estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren en el. |
| 1980 | Silva (destaca la importancia de la comunicación en la constitución de los climas) | Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros. Vivencia común, atribuciones y percepciones de la organización. Clima: pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente. |
| 1985 | Pool | Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Asignaciones y desarrollos que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. |

Nota: Gan & Berbel (2007)



2.3.5. *Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral*

Los autores Gan y Berbel (2007) diferencian dos tipos de componentes, subjetivos y objetivos. Siendo los primeros referentes a los valores y las demandas de los sujetos, sus motivaciones y conductas, con un elemento en común relevante, sea este con el equipo laboral, con el líder de grupo o con los diferentes integrantes pertenecientes a los equipos que cohabitan en el mismo espacio de trabajo. Los segundos hacen referencia al lugar de trabajo y las condiciones de este, como por ejemplo las instalaciones, los recursos, las maneras y técnicas de trabajo, entre otros.

- **Componentes subjetivos del clima laboral**

Las actitudes también son parte de los enfoques que sustentan que el clima laboral está conformado principalmente por las apreciaciones de los individuos que forman parte de la organización, porque estas dan forma a una disposición mental que incide en el modo de notar las cosas, estas vienen a ser las apreciaciones o percepciones.

Es así que se consideran los siguientes factores subjetivos pertenecientes al clima laboral:

Autonomía

Potestad para la toma de decisiones referentes al puesto laboral del colaborador. Es un elemento inverso al control. Si se trata de elevada autonomía la podemos relacionar al escaso control y en su defecto limitada autonomía cuando el control ejecutado es extenso.

Participación

Es la posibilidad que tienen los colaboradores de influir y realizar acciones en las actividades colectivas de la entidad. Este componente es contrario a la pasividad e indiferencia. No obstante, es posible que se den circunstancias que contrarresten formas de intervención y las sitúen (sin el consentimiento de la persona) en la perspectiva de la pasividad e



indiferencia al no hallarse conductos e individuos que dirijan de forma conveniente esta contribución.

Liderazgo

Es la aptitud que tiene un sujeto de poder guiar a un equipo o grupo de colaboradores hacia la realización de los objetivos de la entidad. Se presenta en los distintos perfiles o estilos de un líder, los cuales generan diferentes enfoques y climas en el trabajo. Estos pueden surgir dentro de un grupo, pero también pueden ser designados formalmente por este.

Comunicación

Sucede cuando existen conductos efectivos que ayudan al compartimiento de ideas, opiniones, convicciones, etc. Este es un valor fundamental dentro de la percepción del clima. Es importante aprender a comunicarnos de manera eficiente y asertiva para así no involucrarnos en rumores o malos entendidos que influyan negativamente en el ambiente laboral.

Estos autores presentan como componentes subjetivos del clima laboral la autonomía, participación, liderazgo y comunicación. Es importante tomarlos en consideración porque son importantes y parte fundamental de la base para el buen desarrollo del clima laboral en una entidad.

- **Componentes objetivos del clima laboral**

A continuación, se exponen los componentes objetivos pertenecientes al clima laboral.

Condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo

En el orden del contexto físico y de infraestructura, la evolutiva importancia que se le da a las zonas de trabajo y a la ergonomía muestran una atención ascendente a factores que al estar presentes de modo



satisfactorio no ocasionan una estimulación singular, sin embargo, al ser deficientes generan una irritación o frustración que conlleva a un negativo clima laboral. Elementos como la luminosidad, el ruido, la higiene, la temperatura y otros netamente físicos, tales como el amparo de la salud mental y física del colaborador en el ambiente donde realiza sus actividades, deben ser apreciados como prioridad de parte de la gestión laboral, como también conferir un carácter de valor organizacional como parte de la cultura de trabajo.

De modo contrario si se desatienden esos factores provocaría efectos negativos en el estado de ánimo de los colaboradores y en su sentido de identificación con la empresa, lo que provocará una falta de motivación y satisfacción que afectará el clima laboral.

Remuneración

En su mayoría las personas consideran que su remuneración o salario se relaciona directamente con su nivel de vida, su estatus y el reconocimiento que pueden alcanzar ya sea dentro o fuera del trabajo. Es por esto que se necesita incluir este factor como primordial entre los componentes subjetivos porque la idea que tiene una persona referente a la retribución suficiente es equivalente a su expectativa laboral y de vida.

Así como nos centramos en que la conciliación entre el salario percibido y las necesidades sean satisfechas, también debemos orientarnos a captar otros elementos que generen calidad de vida como son las condiciones del puesto, el horario y la estabilidad.

En los climas laborales, la comunicación interna con respecto al manejo del sistema de retribución de la organización es singularmente sensible. Dicha comunicación puede producir un clima favorable en especial si los pilares de este sistema son transparentes y generan estímulos motivacionales hacia el logro y los resultados, esto traerá consigo la confianza de los colaboradores hacia la dirección, de lo



contrario si la comunicación tiene puntos discriminatorios, podría producir hostilidad entre los colaboradores. En general los sistemas que contienen dos de estos pilares complementarios que son las remuneraciones fijas e incentivos variables en base a logros, objetivos y otros, logran efectos de productividad superior a la de los sistemas que solo incluyen uno de los pilares.

Diseño de puestos de trabajo

El diseño de un puesto, busca medir el trabajo evitando incertidumbre sobre la extensión de las competencias en el puesto, de la misma forma los solapamientos en las funciones entre personas. De esta forma se evitan un gran número de dificultades potenciales.

Cualquier puesto laboral posee una importancia intrínseca donde es posible su medición y su descripción, siempre y cuando se use técnicas adecuadas, Gan & Berbel (2007) (adaptado de Robbins y Davis, 1996) sustentan que los factores más selectos a considerar para un estudio y diseño de un buen puesto de trabajo son:

Habilidades – competencias: Realizando un registro de las tareas o actividades y dentro de ellas las distintas habilidades y competencias.

Identificación con las tareas: Estudio de los métodos y procedimientos de realización, de forma que se consigan apreciar los resultados. Esto permite que cada uno de los colaboradores se identifiquen con sus tareas lo que elevará el nivel de responsabilidad subjetiva y de motivación.

Significación de tareas: Este aspecto toma valor cuando el individuo adquiere especial relevancia y evalúa su aportación con la institución.

Responsabilidad – autonomía: Implica responsabilidad por parte de los colaboradores frente a la labor que desempeñan, así también, es



importante la discreción y tener control de las decisiones individuales.

Retroalimentación: Información de eficacia brindada a los colaboradores conforme a las actividades que realizan en sus puestos para obtener mejores resultados.

Desafío: Una gran carga de desafío puede crear frustración, sin embargo, en un desafío moderado, los colaboradores perciben goce y satisfacción.

Enriquecimiento de tareas: Brindar autonomía a los trabajadores con bastante cualificación, con el objetivo de transformar y efectuar iniciativas. El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

- **Horizontal:** Incrementa la cantidad y diversidad de labores que un individuo efectúa, por medio de la rotación y creación de rutas de aprendizaje para que se pueda crear un campo de aplicación vasto de procedimientos y tecnologías.
- **Vertical o empowerment:** Involucra al individuo en el proceso de planificación, elaboración de la labor, y la toma de decisiones en su entorno de influencia individual y colectivo.

El trabajo es considerado un momento de expresión y realización personal, esto quiere decir que dar tareas inferiores al personal en potencia resultan insulsas, poco retadoras, por ende, desmotivadoras.

Procesos, procedimientos y facilitadores

Es innegable que laborar en base a los procesos e indicaciones determinadas que a su vez estén con apertura a la mejora continua, tomando en cuenta la intervención de los involucrados, nos ayuda a tener un mejor clima y una mayor corresponsabilidad. En la misma línea, portar la tecnología y equipos requeridos también ayuda a contar con un mejor



clima de trabajo.

De forma contraria y como suele suceder, ciertas organizaciones no cuentan con procedimientos claros ni operativos, tampoco existe un proceso de mejora continua ni la disposición de equipos y tecnología, todos estos detalles podrían lograr un deterioro del clima laboral.

Los componentes objetivos del clima laboral ayudan a que las tareas que los colaboradores realizan estén organizadas de forma clara y concisa, la ergonomía y la política salarial en función de la productividad, contribuyen a que el entorno laboral sea efectivo y estable. Estos componentes facilitan la relación que tienen los colaboradores en el lugar de trabajo.

2.3.6. Conexión entre el clima laboral y otros términos relacionados.

Los autores Gan & Berbel (2007) mencionan, que al integrar factores como la comunicación, sistemas relacionales, actitudes, creencias y otros al clima laboral, se produce algo de confusión entre este y otros elementos concernientes al mundo laboral, por esta razón presentan las definiciones y comparaciones siguientes.

- **Clima laboral y cultura organizacional**

Es importante conocer la relación y diferencia que existe entre el clima y la cultura organizacional, es por esto que se presentan las diferentes definiciones presentadas y citadas por Gan & Berbel (2007).

Pumpin (1988) en referencia a la cultura de la organización, menciona que es una agrupación de normas, valores y formas de pensar que identifican la actividad de la empresa; orientación y manera de abordar acontecimientos y contratiempos, así como la resolución de dificultades y conflictos.

Poole (1985) en relación al clima considera que es un compuesto de actitudes y conductas que especifican la vida en la empresa; se crea y desarrolla a raíz de las interacciones entre los sujetos y el entorno de la



empresa.

Respecto de la cultura, Gordon (1985) presume que esta es un constructo que tiene mayor alcance y profundidad que el clima, de modo que este es una muestra importante de la cultura.

La cultura organizacional influencia y es influenciada por el clima laboral existente, pero, el clima es menos permanente y a su vez es cambiante de acuerdo al contexto y las coyunturas existentes.

Además de esto hay un gran contraste entre el clima y la cultura organizacional, el primero se entiende frecuentemente como un medio interno con un enfoque exclusivo hacia variables y factores internos de la entidad, a diferencia del segundo que atienden también factores externos.

Es así que, como una cultura puede estar conformada por distintas subculturas, también es posible que coexistan diferentes climas ya sean estos en función del tipo de liderazgo, el departamento de trabajo, y otros.

- **Clima laboral y comunicación interna**

Una adecuada comunicación interna siempre reflejara un buen clima. Por ello es importante conocer algunos aspectos de la comunicación que no lo propician.

- ✓ Acudir al jefe inmediato para que él realice el reclamo hacia el jefe del otro departamento.
- ✓ Ataques, bromas y críticas en diferentes espacios y contextos compartidos entre los colaboradores.
- ✓ Reuniones extensas que no suelen ser productivas.
- ✓ Existencia de rumores previa a la aparición de información mediante la vía formal.
- ✓ Escasa claridad en la información.
- ✓ Impropio sistema de quejas.
- ✓ Desautorizaciones entre jefes de departamentos frente a informaciones dadas.



- ✓ Alteración de los recados dados entre los distintos grados jerárquicos.

Este tipo de situaciones son evidencias claras de las carencias de la organización y la necesidad de mejorar la comunicación en ella, así también generan problemas en las actitudes e interacciones conjuntas que son parte del clima.

Se pueden identificar dos niveles de impacto a partir de la información que se da y se recibe.

- a) Impacto sobre las tareas que se realizan.
- b) Impacto sobre las actitudes y sentimientos. Siendo este el que se asocia más con el clima laboral.

No obstante, estos dos niveles de impacto están intrínsecamente relacionados. La deficiente organización en el proceso de transmitir y recepcionar la información suele generar sobreesfuerzos en las cargas de las actividades que al mismo tiempo distorsionan la percepción de los colaboradores, esto provoca actitudes negativas en función de diferentes indicadores, como, por ejemplo.

- ✓ Disconformidad en la comunicación formal.
- ✓ Escasa motivación o el sentir de impotencia.
- ✓ Decadencia de identidad corporativa y del sentimiento de equipo.
- ✓ Comunicación informal negativa que tiende a generar desconfianza respecto a los mensajes de comunicación formal.

La comunicación interna influye de forma directa en el clima laboral, es importante que esta sea clara y asertiva para poder hacer llegar los mensajes de forma correcta y que estos tengan una trascendencia positiva, pues, como se ha observado los mensajes tienen la capacidad de afectarlo o beneficiarlo.



- **Clima laboral, satisfacción laboral y motivación**

Para realzar el grado de satisfacción y calidad que a su vez mejoran el clima laboral es relevante tomar en cuenta el valor fundamental que tiene el trabajo ya sea a nivel personal o en su dimensión relacional y comunicativa, ya que esta será la condicionante para el entorno social en la entidad empresarial.

La satisfacción laboral, la motivación y el clima laboral tienen impacto en la productividad. La motivación origina la acción, la satisfacción es una secuela afectiva del complacimento o disgusto y el clima es una forma grupal de sentir la realidad.

2.3.7. La productividad y el clima laboral

Los autores Salazar et al. (2009) señalan que un colaborador es un individuo biopsicosocial, por tanto, su felicidad, salud y bienestar, son parte de su vida y también de su trabajo. Entonces, la salud proviene a gran escala del entorno y las relaciones humanas, así también, es el efecto del desarrollo de la sociedad, lo que brinda a las personas diferentes opciones económicas, ambientales, políticas, legales, de bienes y servicios, entre otros, con la finalidad de que cada individuo desarrolle sus potencialidades buscando el bienestar pleno.

Con el objetivo de que el ambiente laboral pueda ser una fuente de salud es necesaria la existencia de un clima que genere confianza y contribuya a la exclusión de actitudes y sentimientos negativos. Así también, es sustancial que el trabajador se considere útil, y que sea visible el interés de la entidad por sus carencias y dificultades.

Aarons y Sawitzk (2006, citado por Salazar et al., 2009) plantean que contar con un clima positivo ayuda al proceso que se da para desempeñar los objetivos generales a los que aspira la entidad en función de la existencia del sentimiento de pertenencia. Mientras que, un clima negativo trae consigo la carencia de identificación con sus metas y objetivos, como también un desgaste



del medio laboral, que origina escenarios de ineficacia, conflicto, ausencias y bajo rendimiento.

El descontento se puede exteriorizar de distintas formas. La forma en la que más se evidencia es la rotación externa que puede ser real de acuerdo al número de bajas que tenga la entidad o potencial que sería el deseo de los colaboradores por cambiar de empleo. Esta última debe tener mayor atención debido a que si no se trabajan o cambian las condiciones que ocasionan insatisfacción, puede transformarse en una rotación externa real.

Una entidad que tenga una mala calidad de vida o un clima laboral defectuoso es capaz de alterar la salud mental y física de los colaboradores. Los agentes de riesgo ambiental que son capaces de transgredir la integridad mental suelen producir consecuencias a corto plazo. Los cuales se muestran mediante cambios de comportamiento, conductas evasivas, estados de ánimo depresivos, etc. Cuando estos factores se mantienen activos, existe la posibilidad de que se conviertan en estados irreversibles de la salud mental, provocando psicosis, cansancio o algún trastorno mayor. Contar con un clima laboral adecuado es responsabilidad de la organización.

2.3.8. *Relación entre personas y organizaciones*

El autor Chiavenato (2019) menciona que la relación entre el colaborador y la organización no es siempre cooperativa y amena, por el contrario, puede ser tensa y problemática. Argyris (1964, citado por Chiavenato, 2019) expone las diferencias que tienen las organizaciones y los integrantes de ellas, respecto a los objetivos que ambos desean alcanzar. De acuerdo a su perspectiva, estos objetivos no siempre están relacionados, pues, a medida que la organización se hace formal y rigurosa, en los colaboradores brotan sentimientos de conflicto, fracaso, frustración y una limitada mirada de permanencia. Esta es la consecuencia de las exigencias impuestas por las entidades formales, al realizar una medición del desempeño y restringirlos a ejecutar tareas que les quita la oportunidad de demostrar responsabilidad y confianza en sí mismos. Continuo a



esto los colaboradores pierden el interés, sienten frustración y se vuelven apáticos.

Así también debe establecer directrices para hacer efectiva la integración entre los colaboradores y la organización. Este autor, considera que en la alta dirección recae la responsabilidad de integrar los objetivos de la institución y de los trabajadores. Al igual que los colaboradores buscan la satisfacción de sus necesidades particulares, las entidades tienen necesidades y entre estas destaca la del factor humano el cual es un recurso indispensable e incalculable.

Es así que la conexión de las necesidades entre el sujeto y la organización es incalculable e interdependiente pues las vidas y objetivos de ambos están íntimamente entrelazados. Así como los colaboradores contribuyen con sus conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades, sus ganas de aprender y el desempeño, la institución debe asignar responsabilidades definidas e indefinidas, las cuales estén dentro de su capacidad y sin dejar de lado las que exijan un aprendizaje a corto o largo plazo para que sean retadoras.

2.3.9. La conducta en las organizaciones

Referido a las personas Chiavenato (2019) alude que, aunque se les tome únicamente como recursos de capacidades, competencias, conocimiento, etc. No debe olvidarse nunca que las personas también son portadores de características inherentes a su individualidad como sus historias personales, aspiraciones, personalidad, etc. Para mejorar la comprensión de la conducta en las organizaciones es conveniente enfatizar algunas de ellas.

Porter et al. (1975, citados por Chiavenato, 2019) exponen ciertas características del comportamiento de las personas:

1. Proactividad. El comportamiento se enfoca en satisfacer las necesidades individuales y el logro de metas y anhelos. Dependiendo del manejo de liderazgo que tenga el superior los colaboradores pueden ser parte de o evitar sus métodos.



2. Social. Las organizaciones son importantes para los individuos de una sociedad debido a que propician la relación entre grupos y personas. Es así que ellos intentan conservar su bienestar psicológico e identidad, además de aprovechar sus relaciones con otros individuos para saber sobre si mismos y el entorno que habitan. Es preciso recalcar que las relaciones sociales más que ningún otro elemento influyen en el autoconocimiento personal.
3. Posee diversas necesidades. Diversos factores pueden ser estimulantes de motivación para los individuos en días o momentos específicos, sin embargo, esto puede variar de acuerdo al contexto. En síntesis, las necesidades de las personas varían en función al escenario en el que se encuentran.
4. Percibe y valúa. La vivencia del individuo en su entorno es un proceso dinámico, debido a que escoge datos de los diferentes aspectos del medio, es así que, de acuerdo a sus experiencias pasadas y presentes los valúa.
5. Especula y selecciona. La conducta de las personas es premeditada, dinámica e intelectualmente activa. Puede ser analizada en función del comportamiento que prefiera para afrontar los estímulos que se presentan y conseguir sus metas y objetivos individuales.
6. Capacidad limitada de respuesta. La capacidad de las personas para desenvolverse en función de sus ambiciones es limitada, además, que cada una es diferente a la otra y estas diferencias generan en ellas diversas actitudes. Las aptitudes y aprendizajes de las personas influyen en su capacidad de respuesta.

2.3.10. Aspectos vinculados al clima laboral

De acuerdo a la información brindada en el manual Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo (2004) delimita operacionalmente al clima laboral como la apreciación que tiene el colaborador en relación a su ambiente laboral y a su vez en función a los aspectos vinculados como “posibilidades de realización personal,



involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea”. A continuación, se muestran los cinco elementos que fueron establecidos en función al estadístico y cualitativo:

Autorrealización: Se refiere a la valoración del colaborador en referencia a las opciones que el ambiente laboral propicia para el progreso personal y profesional en función de las tareas y con una perspectiva de futuro.

Involucramiento Laboral: Es el compromiso con el progreso y desarrollo de sus objetivos organizacionales mediante la identificación de sus valores organizacionales.

Supervisión: Percepciones de eficacia y trascendencia del encargado en la supervisión de la actividad laboral como respaldo y guía en las actividades laborales cotidianas.

Comunicación: Se refiere a la apreciación del nivel de fluidez, rapidez, claridad, lógica y exactitud de los datos relevantes y adecuados para el correcto desempeño interno de la organización y la atención a los usuarios y/o clientes de la misma.

Condiciones laborales: La organización debe garantizar la disponibilidad de los recursos materiales, económicos y/o psicosociales elementales para llevar a cabo las tareas encomendadas.

2.3.11. Dimensiones del clima laboral

Autorrealización: La autorrealización según Maslow citado por Robbins & Judge (2002) “es el impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización” (p.176). Es decir, significa que es la fuerza que conlleva a la persona para lograr su eficiencia máxima y alcanzar convertirse en la mejor versión de sí mismo. Esto requiere de un proceso de crecimiento personal como



el desarrollar su potencial y la realización personal alcanzando la plenitud y autenticidad personal.

La autorrealización como completitud de la vida: Para Bernal (2002) en su artículo menciona que la persona tiene claras las metas y objetivos a los cuales está orientada su vida, teniendo en cuenta los valores que la reflejan brindándole así un profundo sentido a su vida, esto quiere decir que la autorrealización involucra la superación de desafíos y combatir las dificultades que se puedan presentar durante la consecución de esta, mientras se asocia diferentes metas y objetivos, pese al malestar y angustia que se pueda presentar en el camino a conseguir dicha realización.

La autorrealización como motivación y necesidad: Una interpretación muy conocida acerca de la autorrealización como motivación y necesidad es la que hace Abraham Maslow citado por Bernal (2002), quien identifica la madurez personal como realización. Esta supone una trascendencia de las necesidades básicas o de deficiencia, permaneciendo ligadas a las necesidades de crecimiento o metanecesidades.

Es importante mencionar que la autorrealización funciona como algo que motiva internamente a la persona a buscar su crecimiento personal, conseguir su potencial juntamente con sus metas significativas. Es decir, estas motivaciones son intrínsecas y extrínsecas porque están bajo la influencia de factores internos y externos a la persona. Por otro lado, se considera a la autorrealización como una necesidad porque este es esencial e importante para el bienestar del ser humano, para sentirse plenamente realizado y complacido en la vida.

Involucramiento Laboral: Los autores Carrillo et al. (2013) conceptualizan al involucramiento laboral como “el proceso libre y participativo del trabajador en aquellas decisiones que inciden directamente en su actividad productiva, donde se usa la capacidad total de los empleados y está diseñado para alentar el compromiso y los buenos resultados de la organización” (p. 64). A partir de ello, se puede aseverar que hay un nivel de conexión o un tipo de



compromiso específico de las personas en aspectos que tienen que ver únicamente con su trabajo, sin embargo, es preciso mencionar que otros aspectos de su vida laboral pueden recibir menos atención o interés de la persona.

Por otro lado, Harter, Schmidt, & Hayes (2002) en su artículo, refieren que el involucramiento laboral puede ser interpretado como el nivel de conexión tanto emocional, motivacional y sobre todo de dedicación a su trabajo; esto a su vez funciona como un indicador de rendimiento para el éxito de la organización ya que, cuando existe un compromiso de parte de los colaboradoras para la organización, también sienten una motivación por hacer bien su trabajo y esto ayuda a alcanzar los objetivos de la entidad por ende alcanza una mayor productividad y de igual modo el sentimiento de identificación y lealtad aumenta.

Supervisión: María José Aguilar menciona que (1994) la supervisión es un proceso que tiene un sistema de control, seguimiento, orientación, evaluación, formación y asesoramiento que puede ser de carácter administrativo y educativo el cual tiene cierta autoridad dentro de la entidad, cuyo propósito es mejorar el rendimiento del personal incrementar su competencia y generar certeza sobre la calidad de los servicios o productos que se ofrecen.

Las funciones que tiene la supervisión son de:

Incitar su integración en la función que se ejerce, así también, el progreso y mejora constante de la actividad profesional y desarrollar la capacidad de organización y ejecución.

Promover el interés de los trabajadores para efectuar un trabajo efectivo, como también adecuadas relaciones de colaboración.

Por último, lograr su intervención en la creación de planes, proyectos y reglamentos. En estudiar, interpretar y valorar las necesidades y problemas relacionados a la entidad y en evaluar el rendimiento de la misma.

Comunicación: Goldhaber (1984) citado por Rivera et al. (2005) afirma que la comunicación en la organización es el flujo de comunicaciones internas



que pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales que se generan en una organización, con el fin de establecer relaciones entre los participantes de una entidad. Cuando existe comunicación interna, la relación entre los trabajadores se desenvuelve en un medio de confianza, escucha, sinceridad y donde es posible la circulación de información. Así también, la comunicación llega a ser una herramienta para la gestión pues propicia la disminución de incertidumbre sobre el futuro, como también, ayuda a generar perspectivas en relación del comportamiento social de los trabajadores. Se puede interpretar que la comunicación interna de la organización propicia relaciones laborales que se desarrollan en un ambiente asertivo y para lograr eso la comunicación necesita ser planeada, dinámica y concisa, consolidándose como una herramienta de orientación o dirección sinérgica, en función de una retroalimentación constante.

Condiciones Laborales: Según Chiavenato (2019) son el grupo de condiciones que tiene el lugar en el que se realiza el trabajo, si es negativo, hostil o sujeto a inseguridades, o si este requiere de los trabajadores una adecuada adaptación para que se mantenga el rendimiento y productividad en sus labores.

Con la finalidad de retener al talento humano, es fundamental que las condiciones laborales avalen buenas condiciones de bienestar y salud. Es así que es necesario tomar acciones para erradicar en su mayoría las condiciones insalubres y riesgosas. Para esto es importante considerar la higiene laboral la cual se enfoca en las personas, las condiciones del lugar de trabajo y las condiciones atmosféricas.

2.3.12. Indicadores del clima laboral

Los indicadores sirven como ayuda para poder analizar de mejor forma cada dimensión que tiene el clima laboral, a continuación, se presenta la definición de estos.

En función a la dimensión Autorrealización se proyectan los siguientes indicadores.

- Oportunidad de progreso: Según Werther & Davis (2008) la oportunidad



de progresar se entiende como el aliento que brinda la institución para que cada uno de los colaboradores se motiven y fijen sus propias metas profesionales y trabajen por alcanzarlas. A su vez eso les permite progresar en su capacitación, formación académica o técnica y en otras actividades.

- Desarrollo de habilidades: Lafond, Brown, & Macintyre (2023) definen como “el proceso mediante el cual individuos, organizaciones y sociedades aumentan su capacidad de actuar, resolver problemas, definir objetivos, comprender y atender las necesidades de desarrollo para lograr los objetivos de manera sostenible”.
- Reconocimiento: Cepeda, Salguero, & Sánchez (2015) dicen que el reconocimiento laboral es “el conjunto de estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica” (pág. 17).

Así también el Involucramiento laboral cuenta con sus respectivos indicadores.

- Compromiso: Robbins (2000), señala que el compromiso es el estado en el cual un trabajador siente un vínculo respecto a los objetivos y valores que los motivan para contribuir activamente en la entidad.
- Motivación: Santrock (2002) afirma que la motivación es el grupo de razones en las cuales las personas justifican su comportamiento.
- Identificación: Para Andrade (2014) la identificación dentro de un centro laboral se entiende como “la relación que las personas tienen con el trabajo respecto a cómo el rol ocupacional (el trabajo que desempeñan) tiene que ver con lo que la persona es, o le describe como parte central suya”

Consecuentemente en función a la Supervisión se presentan los siguientes indicadores.



- Apoyo: Pacheco (2021) define que “el apoyo mutuo o ayuda mutua es un término que describe la cooperación, la reciprocidad y el trabajo en equipo, y que conlleva o implica un beneficio mutuo para las personas que se apoyan”.
- Seguimiento: Quintero (1998) menciona que el seguimiento es “la observación, registro y sistematización de la ejecución de las actividades y tareas de un proyecto social en términos de los recursos utilizados, las metas intermedias cumplidas, así como los tiempos y presupuestos previstos, las tácticas y la estrategia.”
- Orientación: Isabel Solé (1998) citado por González-Benito (2018) dice que orientar se trata de proveer información, guía y asesoramiento a alguna persona para que así sea capaz de tomar decisiones con más certeza, considerando las particularidades de las opciones disponibles, como también las capacidades, características y limitaciones de la propia persona quien es la que finalmente toma la decisión.

A continuación, para la Comunicación se establecen los indicadores, los cuales son.

- Accesibilidad: Osorno et al. (2019) la definen como “la posibilidad de acceso y uso de instrumentos, equipos, documentos y espacios, que garanticen la plena participación de las personas en los ambientes sociales, culturales y académicos”.
- Cooperación: Para Johnson y Johnson (1991) citado por Azorín (2018), “cooperar significa trabajar juntos para lograr objetivos compartidos”.
- Flujo de información: Valentim (2008) citado por Alba et al. (2018) mencionan que es el pilar más importante de la organización porque a través de este la comunicación y cultura organizacional funcionan como un equipo en el que se ayudan y logran alimentar los procesos existentes. Por último, los indicadores de las condiciones laborales son los siguientes.
- Trabajo en equipo: Salas, Rosen, Burke y Goodwinuna (2009) citado por



Mendoza, Salazar, & Rodríguez (2019) mencionan que es la “promulgación dinámica, simultánea y recursiva de mecanismos de procesos que inhiben o contribuyen al desempeño del equipo y al rendimiento de los resultados”.

- **Desafíos Laborales:** Servente (2023) menciona que “son situaciones que se presentan al momento de trabajar en una empresa y que requieren de una solución rápida y eficaz”.
- **Tecnología:** Capecchi (2002) menciona que se define a la tecnología como algo que las organizaciones y empresas desarrollan con prioridad, mediante conocimientos obtenidos y desarrollados sobre la ejecución y significado de tareas lo que sería el know how y las manifestaciones físicas como máquinas, equipos, instalaciones que forman parte de las técnicas que se utilizan para transformar los insumos en resultados, ya sean en productos o servicios.
- **Remuneración:** Chiavenato (2019) en su libro *Administración de Recursos Humanos* refiere que la recompensa es aquello “que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización” (p. 242).



2.4. Marco conceptual

- a. Docencia: “Los que imparten enseñanzas, los que dirigen o gestionan los centros educativos, los que supervisan o tiene cargos de asesoramiento, control y coordinación” (Serramona, Noguera, & Vera, 1998, p. 107).
- b. Capacitación: “Al hablar de capacitación, normalmente nos referimos a un proceso mediante el cual el colaborador adquiere los conocimientos necesarios que le permiten incrementar la probabilidad de realizar sus funciones de una manera idónea” (Armas, 2016, p. 3).
- c. Liderazgo: El autor Gómez citado por Aguirre, Serrano & Sotomayor (2017) menciona que “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (p. 188).
- d. Dirección: Burt K. Scanlan (2007) citado por Madrigal (2009) afirma que la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización (p. 22).
- e. Organización: Kliksberg B citado por Hernangómez (1988) menciona que es la “institución social en la que el conjunto de sus integrantes desempeña, un sistema de actividades, coordinado de forma consciente y con racionalidad limitada en la búsqueda de determinados objetivos; este conjunto de actividades conforma su estructura. Tanto los fines como la estructura están determinados por dos componentes: El entorno y las estrategias de los individuos” (p. 226).
- f. Actitud: Según Allport (1935) citado por Escalante Gómez, Repetto, & Mattinello (2012) aluden que “la actitud se define como estado mental y neural de disposición para responder, organizado por la experiencia, directiva o dinámica, sobre la conducta respecto a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona” (p. 16).
- g. Percepción: Los autores Carterette y Friedman (1982) citado por Arias (2014) sugieren que “es una parte esencial de la conciencia, es la parte que consta de hechos intratables y, por tanto, constituye la realidad como es experimentada” Citado por Arias” (p. 10).
- h. Estructura Organizacional: El autor Mario Brume (2019) define que “es un



sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización” (p. 8).

- i. Toma de decisiones: Dougherty & Pfaltzgraff (1993) señalan que “la toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre” (p. 19).
- j. Contratos: Según el Código Civil Peruano (2022) “el contrato es el acuerdo de dos o más partes para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial”.

2.5. Variable

2.5.1. Variable

Clima Laboral



2.5.2. Conceptualización de la variable

Tabla 2

Conceptualización de la variable

| DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|---|--|--|--|
| CLIMA LABORAL “El Clima Laboral entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales”. Palma (2004) | Se delimita operacionalmente al clima laboral como la apreciación que tiene el colaborador en relación a su ambiente laboral y a su vez en función a los aspectos vinculados como “posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea”. Palma (2004) | Autorrealización: Se refiere a la valoración del colaborador en referencia a las opciones que el ambiente laboral propicia para el progreso personal y profesional en función de las tareas y con una perspectiva de futuro. Palma (2004) | Oportunidad de progreso Desarrollo de habilidades Reconocimiento |
| | | Involucramiento Laboral: Es el compromiso con el progreso y desarrollo de sus objetivos organizacionales mediante la identificación de sus valores organizacionales. Palma (2004) | Compromiso Motivación Identificación |
| | | Supervisión: Percepciones de eficacia y trascendencia del encargado en la supervisión de la actividad laboral como respaldo y guía en las actividades laborales cotidianas. Palma (2004) | Apoyo Seguimiento Orientación |
| | | Comunicación: Se refiere a la apreciación del nivel de fluidez, rapidez, claridad, lógica y exactitud de los datos relevantes y adecuados para el correcto desempeño interno de la organización y la atención a los usuarios y/o clientes de la misma. Palma (2004) | Accesibilidad Cooperación Flujo de información |
| | | Condiciones Laborales: La organización debe garantizar la disponibilidad de los recursos materiales, económicos y/o psicosociales elementales para llevar a cabo las tareas encomendadas. Palma (2004) | Trabajo en equipo Retos Laborales Tecnología Remuneración |



2.5.3. Operacionalización de la variable

Tabla 3

Operacionalización de la variable

| Variable | Dimensiones | Indicadores |
|-----------------|-------------------------|--|
| Clima laboral | Autorrealización | Oportunidad de progreso Desarrollo de habilidades Reconocimiento |
| | Involucramiento Laboral | Compromiso Motivación Identificación |
| | Supervisión | Apoyo Seguimiento Orientación |
| | Comunicación | Accesibilidad Cooperación Flujo de información |
| | Condiciones Laborales | Trabajo en equipo Desafíos Laborales Tecnología Remuneración |



CAPÍTULO III

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo y según los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2014) el enfoque es secuencial y probatorio. Cada etapa antecede a la posterior y no se pueden saltar o pasar por desapercibido los pasos. El orden es exacto, pero si es posible rediseñar una que otra fase. Comienza con una noción que poco a poco se adapta y cuando se concreta, emanan objetivos y preguntas acerca de la investigación. Se estudia la literatura y se crea un marco o una perspectiva teórica. A partir de las preguntas se instauran hipótesis y consecuente a esto se determinan variables. Luego, se diseña un plan para ponerlas a prueba, después, se mide las variables en un contexto definido. Continuo a esto, se realiza un análisis de las mediciones conseguidas utilizando técnicas estadísticas, y, por último, se obtiene un conjunto de conclusiones en función de la o las hipótesis.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación fue de diseño no experimental y se justifica en la definición de los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2014) quienes dicen que podría definirse como la investigación que se realiza sin manejar intencionadamente las variables. Dicho de otro modo, consiste en estudios que no se hacen con el fin de variar en forma intencional las variables independientes para ver su consecuencia en otras variables.

3.3. Alcance de la investigación

La presente investigación fue de alcance descriptivo. Hernández, Fernández, & Baptista (2014) mencionan que este alcance busca especificar detalladamente las diferentes situaciones que se pueden presentar; fenómenos, contextos y sucesos. En otras palabras, puntualizar de qué forma se manifiestan como; las propiedades, características y perfiles de los colaboradores, comunidades, procesos, grupos y cualquier otro fenómeno que sujeta a un análisis. Es decir, mide y recoge información de forma independiente o conjunta sobre las definiciones o las variables a las que se relaciona.



3.4. Población y muestra de la investigación

3.4.1. Población

La población fue de 69 colaboradores de la facultad de enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC).

3.4.2. Muestra

La muestra de la investigación es el total de la población que fueron los 69 colaboradores de la facultad de enfermería de la UNSAAC.

3.5. Técnica e instrumento de recolección de datos

3.5.1. Técnica

La técnica utilizada para la recolección y tratamiento de los datos es la encuesta, la cual se aplicó a los colaboradores de la facultad de enfermería de la casa de estudios

3.5.2. Instrumento

El presente trabajo de investigación empleó como instrumento de medición el cuestionario de Clima Laboral de Sonia Palma (2004) que está compuesto por cincuenta ítems divididos en cinco dimensiones. Solicitó como informantes a los colaboradores de la facultad de enfermería de la antes mencionada institución.

3.6. Procesamiento de datos

Se aplicó el cuestionario antes mencionado a los colaboradores de la facultad de enfermería de la UNSAAC, con el fin principal de recolectar información necesaria para la realización objetiva del trabajo de investigación. De forma sucesiva se utilizó el programa IBM SPSS Statistics y Microsoft Excel para el procesamiento de datos.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir como es el clima laboral de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – 2023, se aplicó un cuestionario al personal que labora en dicha facultad, siendo estos un total de 69 colaboradores. El instrumento cuenta con un total de 50 ítems que se distribuyen de la siguiente forma.

Tabla 4

Distribución de los ítems del cuestionario

| Variable | Dimensión | Indicador | Ítems |
|-----------------------|-------------------------|---------------------------|----------------|
| Clima Laboral | Autorrealización | Oportunidad de progresar | 1, 2, 3, 4 |
| | | Desarrollo de habilidades | 5, 6, 7 |
| | | Reconocimiento | 8, 9, 10 |
| | Involucramiento laboral | Compromiso | 11, 12, 13 |
| | | Motivación | 14, 15, 16, 17 |
| | | Identificación | 18, 19, 20 |
| | Supervisión | Apoyo | 21, 22, 23 |
| | | Seguimiento | 24, 25, 26 |
| | | Orientación | 27, 28, 29, 30 |
| | Comunicación | Accesibilidad | 31, 32 |
| Cooperación | | 33, 34, 35 | |
| Flujo de información | | 36, 37, 38, 39, 40 | |
| Condiciones Laborales | Trabajo en equipo | 41, 42 | |
| | Desafíos Laborales | 43, 44, 45 | |
| | Tecnología | 46, 47, 48 | |
| | | Remuneración | 49, 50 |



Para facilitar la interpretación de tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 5

Descripción de la baremación y escala de interpretación

| Promedio | Escala de Medición | Escala de Interpretación |
|-------------|--------------------|--------------------------|
| 1 - 1.80 | Ninguno o Nunca | Muy desfavorable |
| 1.81 - 2.60 | Poco | Desfavorable |
| 2.61 - 3.40 | Regular o Algo | Media |
| 3.41 - 4.20 | Mucho | Favorable |
| 4.21 - 5 | Todo o Siempre | Muy tratable |

(Ver anexo n°4)

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para comprobar la fiabilidad del instrumento aplicado a los colaboradores, se usó la técnica estadística “Índice de consistencia interna Alfa de Cronbach” considerando las siguientes especificaciones.

Los autores Ponce, Cervantes, & Robles (2021) indican que según George y Mallery (2003) los coeficientes del “ α ” poseen niveles mínimos y altos para conjeturarlos desde inaceptables hasta excelentes y son:

- $\alpha \geq .90$ es excelente
- $\alpha \geq .80$ es bueno
- $\alpha \geq .70$ es aceptable
- $\alpha \geq .60$ es cuestionable
- $\alpha \geq .50$ es pobre
- $\alpha < .50$ es inaceptable



Para conseguir los resultados de alfa de Cronbach se hizo uso del Software IBM SPSS versión 25, el cual arrojó el siguiente resultado.

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.975 | 50 |

Como se visualiza, el Alfa de Cronbach tiene un coeficiente de 0.975 lo que significa que es excelente, considerando los 50 elementos que corresponden a las preguntas del cuestionario. Es así que se determina que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados respecto a los objetivos específicos

Para describir el clima laboral en relación a los objetivos específicos en la facultad de enfermería de la casa de estudios en mención, se considera las siguientes dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. A continuación, se presentan los resultados respectivos.



4.2.1. Autorrealización

El objetivo es describir la autorrealización en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para lo cual se considera los siguientes indicadores: oportunidad de progreso, desarrollo de habilidades y reconocimiento.

A. Resultados de los indicadores de la dimensión autorrealización

Tabla 7

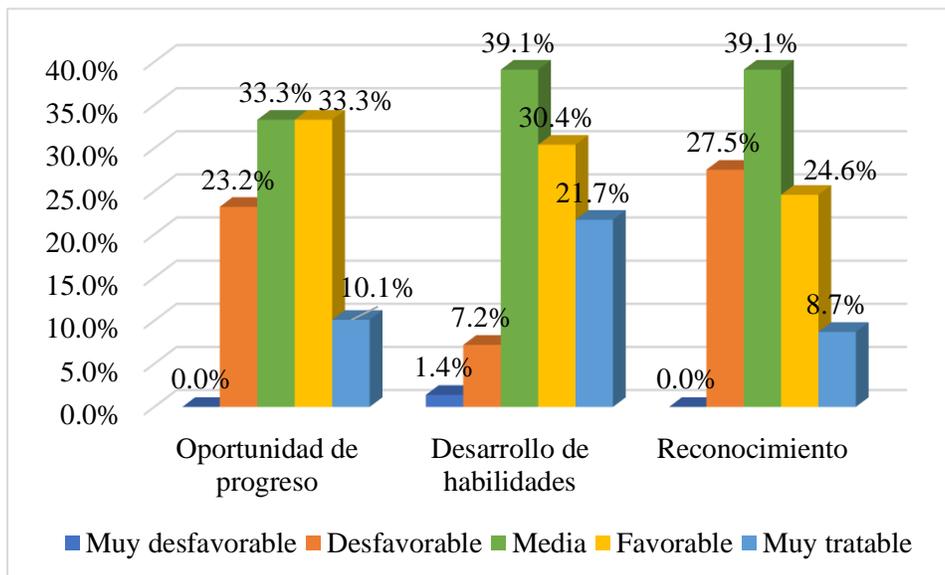
Indicadores de la dimensión autorrealización

| | Oportunidad de progreso | | Desarrollo de habilidades | | Reconocimiento | |
|------------------|-------------------------|--------|---------------------------|--------|----------------|--------|
| | N | % | N | % | N | % |
| Muy desfavorable | 0 | 0.0% | 1 | 1.4% | 0 | 0.0% |
| Desfavorable | 16 | 23.2% | 5 | 7.2% | 19 | 27.5% |
| Media | 23 | 33.3% | 27 | 39.1% | 27 | 39.1% |
| Favorable | 23 | 33.3% | 21 | 30.4% | 17 | 24.6% |
| Muy tratable | 7 | 10.1% | 15 | 21.7% | 6 | 8.7% |
| Total | 69 | 100.0% | 69 | 100.0% | 69 | 100.0% |



Figura 1

Indicadores de la dimensión autorrealización



Interpretación y Análisis

En relación al indicador oportunidad de progreso el 33.3% de los colaboradores considera que es de nivel medio, 33.3% favorable, 23.2% desfavorable y 10.1% muy tratable. Los resultados respecto a la oportunidad de progreso, reflejan que hay un notable porcentaje de colaboradores que considera que la institución y los superiores les brindan diferentes oportunidades para el desarrollo profesional de los colaboradores, así como también tienen un interés genuino por su crecimiento laboral, sin embargo existe un 23.2% de colaboradores que consideran desfavorable este indicador, reflejando que las capacitaciones brindadas no cumplen sus expectativas y sus superiores y la institución muestran poco interés por su crecimiento laboral.

Respecto al desarrollo de habilidades el 39.1% de los colaboradores considera que es medio, el 30.4% favorable, 21.7% muy tratable, el 7.2% que es desfavorable y el 1.4% muy desfavorable. Los resultados muestran que una mayoría de colaboradores se encuentran en una posición neutral, otro porcentaje relevante se



siente satisfecho porque son participes de los objetivos de la institución y la acciones que se realizan para cumplirlos, permitiéndoles desarrollar y aprender nuevas habilidades, fomentando ideas innovadoras y creativas. No obstante, existe un porcentaje mínimo del 7.2% y el 1.4% que consideran que no son parte de los objetivos ni de las acciones para cumplirlos lo que conlleva a que no puedan desarrollar sus habilidades.

El indicador reconocimiento refleja que el 39.1% de colaboradores considera que es medio, 27.5% lo considera desfavorable, 24.6% favorable y el 8.7% muy tratable. En consecuencia, los resultados se ven inclinados a una percepción desfavorable y se entiende que la mayoría de los colaboradores perciben que el esfuerzo y desempeño que realizan en la institución no es valorado y que sus logros no son reconocidos. Pero, existe un considerable 24.6% y 8.7% de colaboradores que manifiestan que el reconocimiento es favorable y muy tratable respectivamente, porque en la institución valoran sus esfuerzos y reconocen sus logros.

B. Resultados de la dimensión Autorrealización

Tabla 8

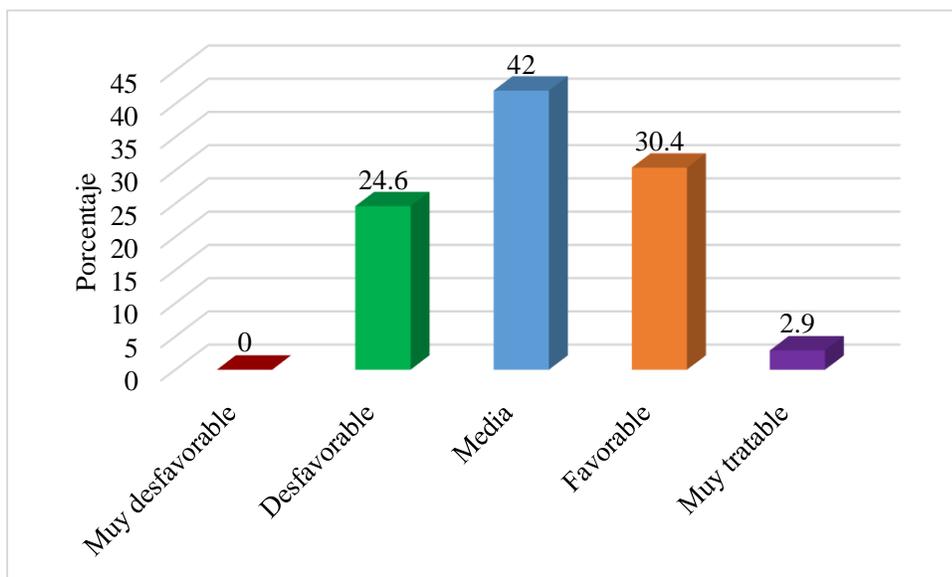
Autorrealización en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

| | N | % |
|------------------|----|-------|
| Muy desfavorable | 0 | 0 |
| Desfavorable | 17 | 24.6 |
| Media | 29 | 42.0 |
| Favorable | 21 | 30.4 |
| Muy tratable | 2 | 2.9 |
| Total | 69 | 100.0 |



Figura 2

Autorrealización en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco



Interpretación y Análisis

Respecto a la dimensión autorrealización, el 42% de colaboradores considera que es medio, el 30.4% favorable, 24.6% desfavorable y 2.9% muy tratable. Estos resultados reflejan que hay un gran porcentaje de colaboradores que se encuentran en un punto neutro en relación a dicha dimensión, pero también existe un significativo 30.4% que la perciben como favorable. Sin embargo, los resultados reflejan que son más los colaboradores que no se sienten satisfechos con la oportunidad de progreso, el desarrollo de habilidades y el reconocimiento que existe en la facultad.



C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión autorrealización

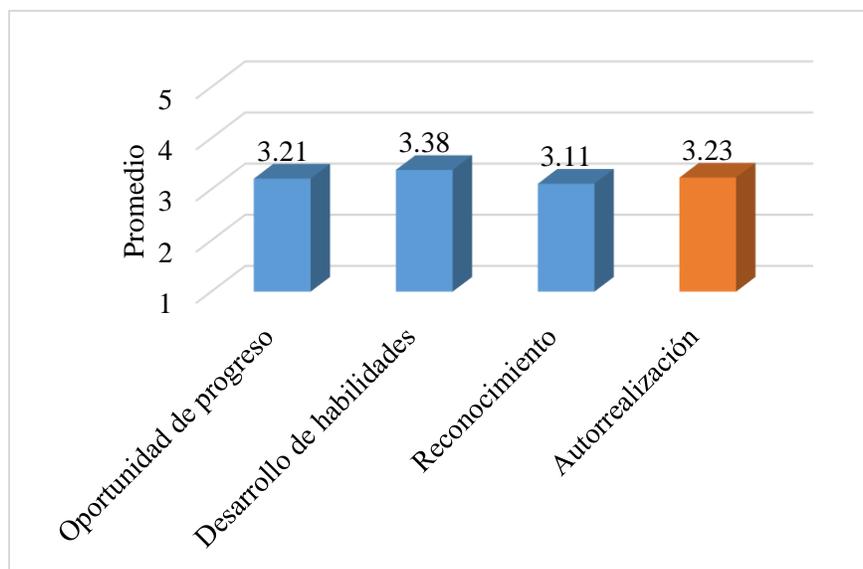
Tabla 9

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión autorrealización

| | Promedio | Interpretación |
|---------------------------|-----------------|-----------------------|
| Oportunidad de progreso | 3.21 | Media |
| Desarrollo de habilidades | 3.38 | Media |
| Reconocimiento | 3.11 | Media |
| Autorrealización | 3.23 | Media |

Figura 3

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión autorrealización





Interpretación y Análisis

El promedio del indicador oportunidad de progreso es de 3.21 que lo identifica como medio el de desarrollo de habilidades 3.38 identificado como medio y el de reconocimiento 3.11 ubicado en el nivel medio. Es así que se consigue un promedio general de 3.23 lo que indica que la dimensión autorrealización se encuentra en nivel medio.



4.2.2. *Involucramiento laboral*

El objetivo es describir el involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para esto se considera los siguientes indicadores: compromiso, motivación e identificación.

A. Resultados de los indicadores de la dimensión involucramiento laboral

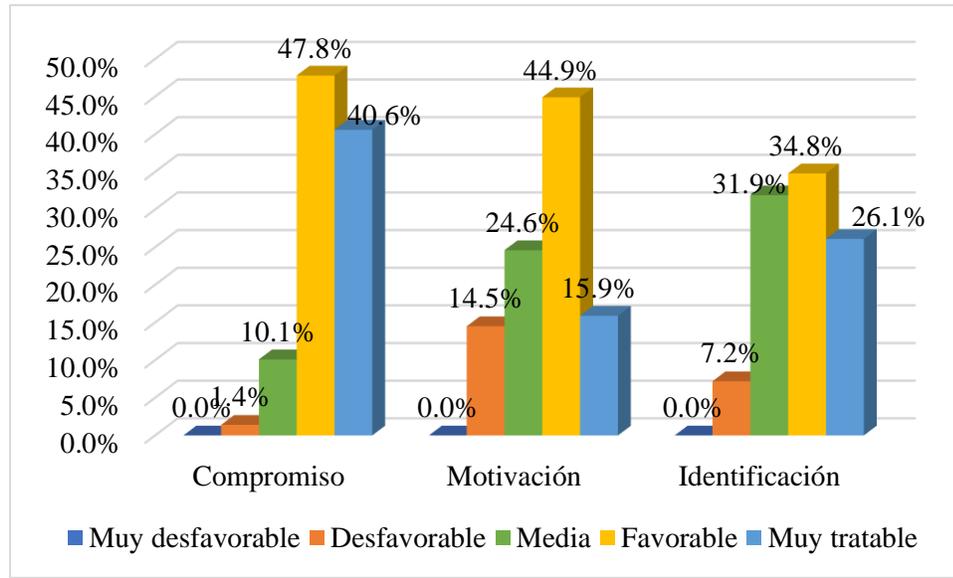
Tabla 10

Indicadores de la dimensión involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

| | Compromiso | | Motivación | | Identificación | |
|------------------|------------|--------|------------|--------|----------------|--------|
| | N | % | N | % | N | % |
| Muy desfavorable | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Desfavorable | 1 | 1.4% | 10 | 14.5% | 5 | 7.2% |
| Media | 7 | 10.1% | 17 | 24.6% | 22 | 31.9% |
| Favorable | 33 | 47.8% | 31 | 44.9% | 24 | 34.8% |
| Muy tratable | 28 | 40.6% | 11 | 15.9% | 18 | 26.1% |
| Total | 69 | 100.0% | 69 | 100.0% | 69 | 100.0% |

Figura 4

Indicadores de la dimensión involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco



Interpretación y Análisis

Referente al indicador compromiso el 47.8% de los colaboradores considera que es favorable, 40.6% muy favorable, 10.1% medio y 1.4% desfavorable. Los resultados refieren que existe un porcentaje alto de colaboradores comprometidos con el éxito de la institución asegurando sus niveles de logro en el trabajo y un 1.4% que representa a un colaborador, el mismo que da a entender que no se siente comprometido con la institución.

En cuanto a la motivación el 44.9% de los colaboradores reconoce el indicador como favorable, 24.6% medio, 15.9% muy tratable y 14.5% desfavorable. Estos porcentajes indican que la mayoría de colaboradores sienten motivación por realizar las actividades de la institución, así como también perciben que continuamente se realizan de mejor forma sus labores y esta les ofrece calidad de vida laboral. Un 14.5% de colaboradores la perciben como desfavorable, es decir no sienten motivación por realizar las actividades, como tampoco que estas mejoren



continuamente, lo que conlleva a que no consideran que la institución les ofrezca calidad de vida laboral.

Por último, respecto a la identificación el 34.8% de los colaboradores piensa que es favorable un 31.9% medio, un 26.1% muy favorable y 7.2% desfavorable. Los resultados reflejan que existe un alto porcentaje de colaboradores identificados con la institución, porque sienten orgullo del servicio que ofrecen, se consideran factor clave y tienen clara la misión, visión y valores de la institución. Únicamente el 7.2% de colaboradores no comparten la misma apreciación que tienen sus colegas, es decir, no se sienten completamente identificados con la institución.

B. Resultados de la dimensión involucramiento laboral

Tabla 11

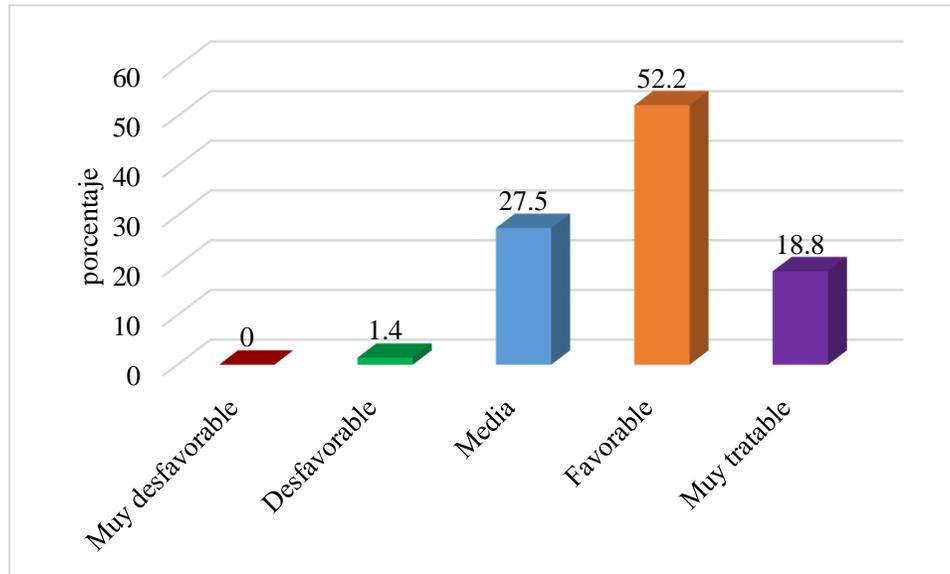
Involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

| | N | % |
|------------------|----------|----------|
| Muy desfavorable | 0 | 0 |
| Desfavorable | 1 | 1.4 |
| Media | 19 | 27.5 |
| Favorable | 36 | 52.2 |
| Muy tratable | 13 | 18.8 |
| Total | 69 | 100.0 |



Figura 5

Involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco



Interpretación y Análisis

En cuanto al involucramiento laboral el 52.2% de los colaboradores considera que es favorable, el 27.5% medio, el 18.8% muy tratable y el 1.4% desfavorable. Entonces, se entiende que la mayoría de colaboradores percibe a esta dimensión como favorable, sin embargo, existe un porcentaje ínfimo que considera al involucramiento laboral desfavorable. Por lo tanto, los colaboradores perciben al involucramiento laboral como favorable, esto quiere decir que hay un alto nivel de compromiso, motivación e identificación por parte de los colaboradores hacia la institución.



C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión involucramiento laboral

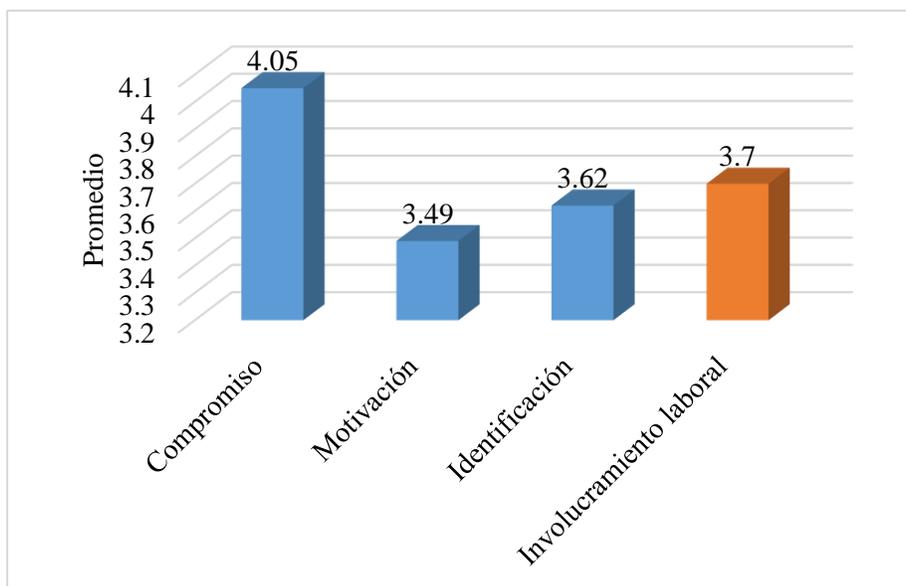
Tabla 12

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión involucramiento laboral

| | Promedio | Interpretación |
|--------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Compromiso | 4.05 | Favorable |
| Motivación | 3.49 | Favorable |
| Identificación | 3.62 | Favorable |
| Involucramiento laboral | 3.70 | Favorable |

Figura 6

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión involucramiento laboral





Interpretación y Análisis

Referente al indicador compromiso este obtuvo un puntaje promedio de 4.05 que lo ubica en nivel favorable, motivación un 3.49 identificado como favorable e identificación un 3.62 ubicado en el nivel favorable. Consecuentemente la dimensión involucramiento laboral obtuvo el promedio general de 3.7 lo que indica que tiene un nivel favorable



4.2.3. Supervisión

El objetivo es describir la supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por consiguiente, se considera los siguientes indicadores: apoyo, seguimiento y orientación.

A. Resultados de los indicadores de la dimensión supervisión

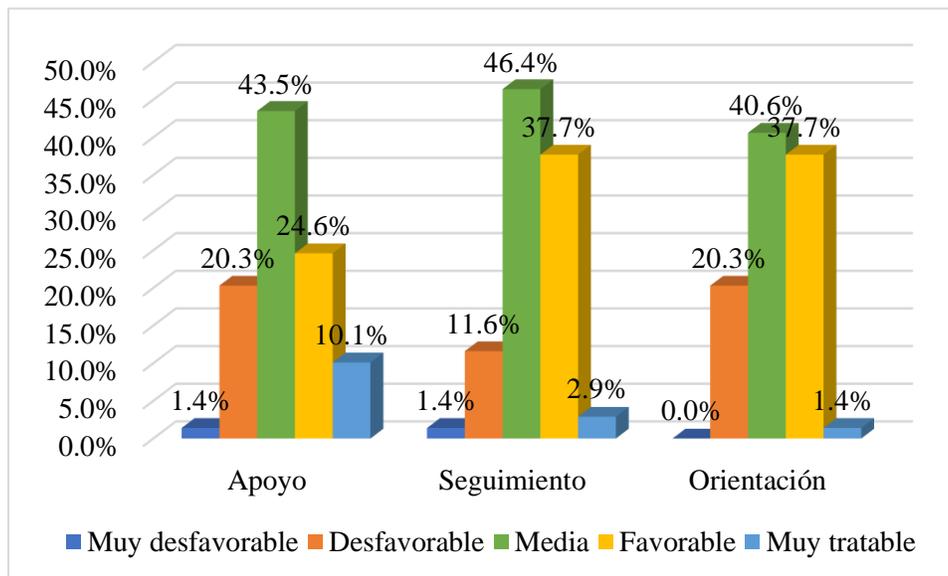
Tabla 13

Indicadores de la dimensión supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

| | Apoyo | | Seguimiento | | Orientación | |
|------------------|-------|--------|-------------|--------|-------------|--------|
| | N | % | N | % | N | % |
| Muy desfavorable | 1 | 1.4% | 1 | 1.4% | 0 | 0.0% |
| Desfavorable | 14 | 20.3% | 8 | 11.6% | 14 | 20.3% |
| Media | 30 | 43.5% | 32 | 46.4% | 28 | 40.6% |
| Favorable | 17 | 24.6% | 26 | 37.7% | 26 | 37.7% |
| Muy tratable | 7 | 10.1% | 2 | 2.9% | 1 | 1.4% |
| Total | 69 | 100.0% | 69 | 100.0% | 69 | 100.0% |

Figura 7

Indicadores de la dimensión supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco



Interpretación y Análisis

Respecto al indicador apoyo el 43.5% de los colaboradores considera que es medio, el 24.6% favorable, 20.3% desfavorable, 10.1% muy tratable y 1.4% muy desfavorable. Hay una gran mayoría de colaboradores que se sienten en un punto medio en relación al apoyo que brinda el superior, el trato justo que existe en la institución y la disponibilidad del sistema de seguimiento y control de actividades. No obstante, hay un porcentaje considerable de colaboradores que lo perciben favorable, esto quiere decir que el superior les brinda el apoyo necesario, como también reciben un trato justo y consideran que existe un sistema de seguimiento y control de las actividades que realizan. Es notable que según los resultados el indicador se inclina a un nivel favorable, pero, prevalece el nivel medio.

En referencia al indicador seguimiento, el 46.4% de los colaboradores consideran que es medio, 37.7% favorable, 11.6% desfavorable, 2.9% muy tratable y 1.4% muy desfavorable. Esto quiere decir que un elevado porcentaje de trabajadores



se sienten en una posición neutral respecto a las evaluaciones que proporciona la institución con el fin de mejorar los métodos de trabajo y la claridad de los objetivos definidos. Sin embargo, resalta un porcentaje de colaboradores que sienten que la institución proporciona evaluaciones para mejorar los métodos de trabajo y que los objetivos están definidos con claridad.

Finalizando, respecto al indicador orientación, el 40.6% de los colaboradores consideran que es medio, 37.7% favorable, 20.3% desfavorable y 1.4% muy tratable. Los resultados dan a entender que un porcentaje notorio de colaboradores reciben la preparación que necesitan para realizar su trabajo, así mismo, las responsabilidades del puesto están definidas con claridad, están de acuerdo con que existen normas y procedimientos que sirven de guía para realizar sus actividades, y que el trabajo se realiza en función a métodos y planes previamente establecidos, a pesar de ello es más grande el porcentaje que refleja un nivel medio y además que la cuarta parte del total de colaboradores encuestados discrepan con sus colegas debido a que perciben este indicador como desfavorable ya que sienten que no se les brinda una preparación necesaria, y las responsabilidades no están claramente definidas, en esta misma línea, consideran que no existen normas y procedimiento que guíen la realización de sus actividades o que realicen su trabajo en función a planes establecidos.



B. Resultados de la dimensión supervisión

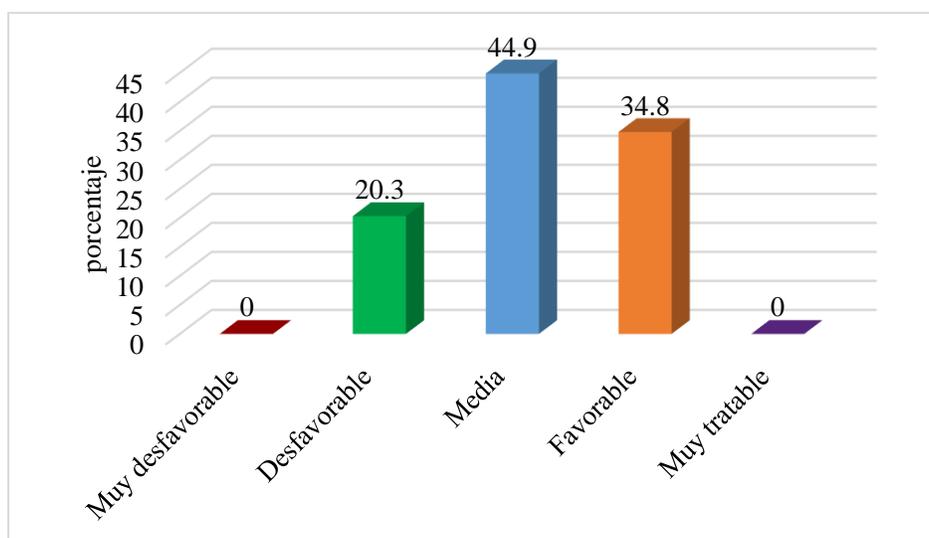
Tabla 14

Supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

| | N | % |
|------------------|----|-------|
| Muy desfavorable | 0 | 0 |
| Desfavorable | 14 | 20.3 |
| Media | 31 | 44.9 |
| Favorable | 24 | 34.8 |
| Muy tratable | 0 | 0.0 |
| Total | 69 | 100.0 |

Figura 8

Supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco





Interpretación y Análisis

En cuanto a la dimensión supervisión el 44.9% de los colaboradores consideran que pertenece a un nivel medio, 34.8% favorable y 20.3% la considera desfavorable. Es así que 31 colaboradores encuestados perciben a esta dimensión como medio, 24 como favorable y 14 como desfavorable, obteniendo así un resultado mayoritario que aprecia a la dimensión supervisión en un nivel medio indicando que la supervisión que existe en la facultad no cubre en totalidad las necesidades existentes y por ende se sienten insatisfechos.

C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión

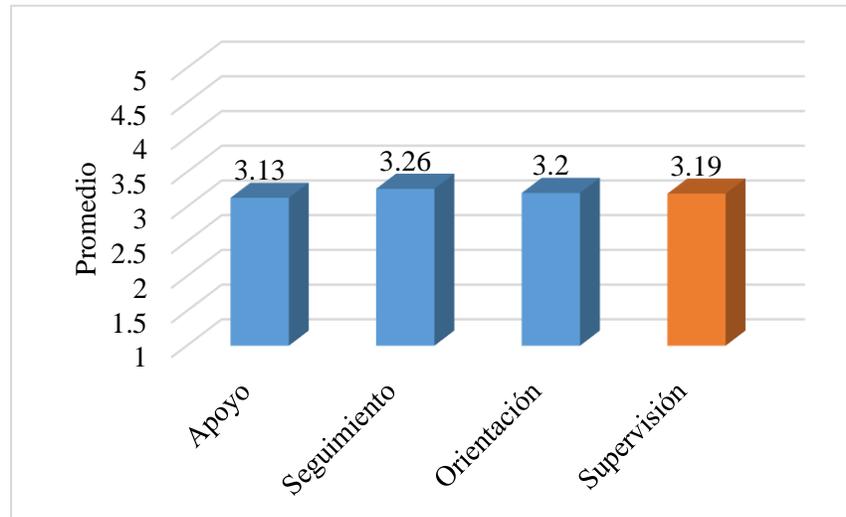
Tabla 15

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión

| | Promedio | Interpretación |
|-------------|-----------------|-----------------------|
| Apoyo | 3.13 | Media |
| Seguimiento | 3.26 | Media |
| Orientación | 3.20 | Media |
| Supervisión | 3.19 | Media |

Figura 9

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión



Interpretación y Análisis

En la comparación de promedios de los indicadores de la dimensión supervisión, el indicador apoyo, obtuvo un puntaje promedio de 3.13 que lo cataloga como medio, seguimiento 3.26 ubicada en nivel medio y orientación que alcanzó un promedio de 3.2 que igualmente lo ubica en nivel medio. Es así que la dimensión supervisión tiene un puntaje promedio general de 3.19 y este se interpreta como nivel medio.



4.2.4. Comunicación

El objetivo es describir Comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, es entonces que se considera los siguientes indicadores: accesibilidad, cooperación, flujo de información.

A. Resultados de los indicadores de la dimensión comunicación

Tabla 16

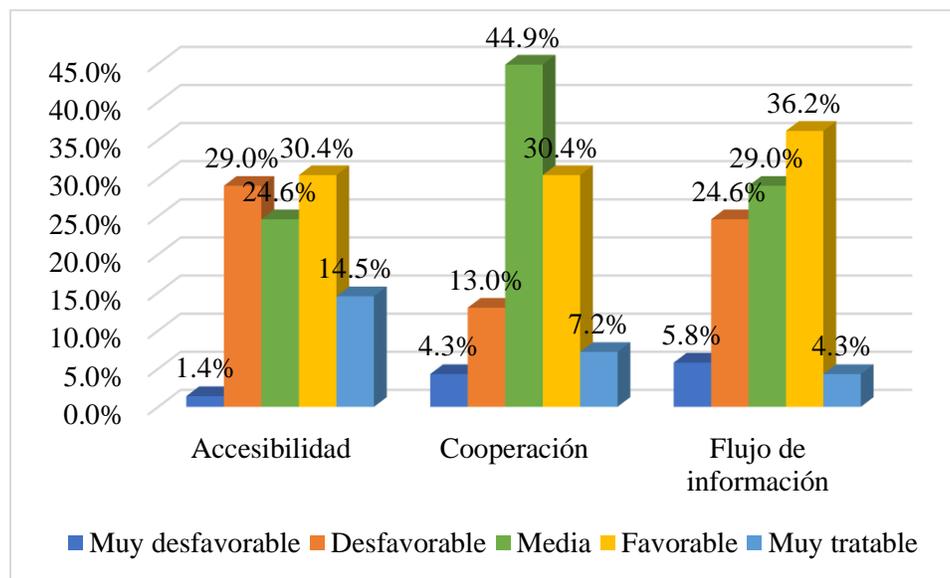
Indicadores de la dimensión comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

| | Accesibilidad | | Cooperación | | Flujo de información | |
|------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|----------------------|---------------|
| | N | % | N | % | N | % |
| Muy desfavorable | 1 | 1.4% | 3 | 4.3% | 4 | 5.8% |
| Desfavorable | 20 | 29.0% | 9 | 13.0% | 17 | 24.6% |
| Media | 17 | 24.6% | 31 | 44.9% | 20 | 29.0% |
| Favorable | 21 | 30.4% | 21 | 30.4% | 25 | 36.2% |
| Muy tratable | 10 | 14.5% | 5 | 7.2% | 3 | 4.3% |
| Total | 69 | 100.0% | 69 | 100.0% | 69 | 100.0% |



Figura 10

Indicadores de la dimensión comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.



Interpretación y Análisis

Respecto al indicador accesibilidad el 30.4% de los colaboradores contemplan que es favorable, el 29.0% desfavorable, el 24.6% medio, el 14.5% muy tratable y el 1.4% muy desfavorable. Los resultados evidencian que hay un porcentaje alto de encuestados que cuentan con accesibilidad a la información que necesitan para realizar su trabajo como también conocen los avances en las diferentes áreas de la institución. Pero también se visualiza que hay un elevado porcentaje de colaboradores que no comparten esa percepción puesto que en la institución se limitan a dar acceso a la información, como también no se conocen los avances de otras áreas.

En cuanto al indicador cooperación el 44.9% de los colaboradores estiman que es medio, el 30.4% favorable, el 13.0% desfavorable. El 7.2% muy tratable y el 4.3% muy desfavorable. Los porcentajes expuestos, aluden que hay un gran número de colaboradores que consideran que hay una relación armoniosa en los grupos de trabajo afrontando y superando los obstáculos donde existe cooperación entre el



personal de otras oficinas. Sin embargo, existe un mayor porcentaje que califica al indicador en un nivel medio y también un porcentaje mínimo de colaboradores que percibe la existencia de una relación discordante donde no se afrontan ni superan los obstáculos y la cooperación entre el personal de otras oficinas es nula.

En referencia al indicador flujo de información el 36.2% de los colaboradores valoran a este en un nivel favorable, 29.0% medio, 24.6% desfavorable, 5.8% muy desfavorable y 4.3% muy tratable. Los resultados muestran que en mayoría los colaboradores perciben la existencia de canales efectivos de comunicación que ayudan a que la información fluya adecuadamente, fomentando y promoviendo la comunicación interna, como también concuerdan en que el supervisor escucha los planteamientos de los colaboradores, lo que da a entender que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. Por otro lado, existe un porcentaje considerable que percibe que los canales de comunicación no son efectivos, así mismo, la información no fluye adecuadamente y no se promueve la comunicación interna, lo que significaría que los supervisores no escuchan los planteamientos y que no es posible la interacción con el personal de mayor jerarquía.



B. Resultados de la dimensión comunicación

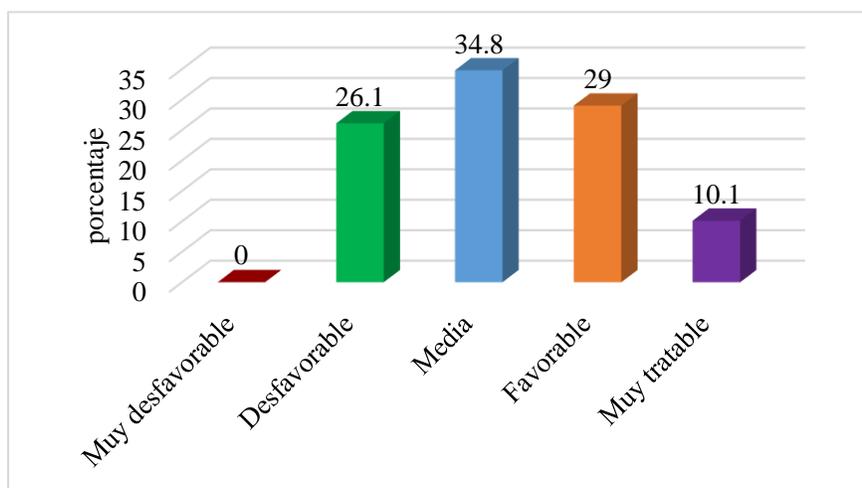
Tabla 17

Comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

| | N | % |
|------------------|----|-------|
| Muy desfavorable | 0 | 0 |
| Desfavorable | 18 | 26.1 |
| Media | 24 | 34.8 |
| Favorable | 20 | 29.0 |
| Muy tratable | 7 | 10.1 |
| Total | 69 | 100.0 |

Figura 11

Comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco





Análisis e Interpretación

Respecto a la dimensión comunicación se visualiza que un 34.8% considera que es medio, 29% favorable, 26.1% desfavorable y un 10.1% muy tratable. Los resultados reflejan que si bien hay un gran porcentaje de colaboradores que perciben a esta dimensión favorable resalta el porcentaje neutral y existe un porcentaje del 26.1% que no está de acuerdo, lo que nos lleva a entender que la dimensión se encuentra en un nivel medio y esto refleja que la comunicación que existe entre los colaboradores de la facultad tiene puntos importantes por mejorar.

C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación

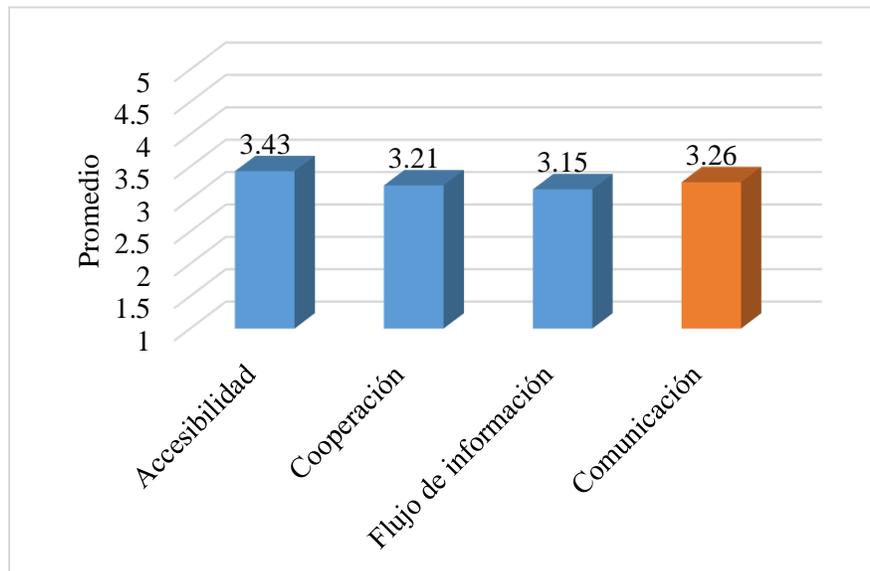
Tabla 18

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación

| | Promedio | Interpretación |
|----------------------|-----------------|-----------------------|
| Accesibilidad | 3.43 | Favorable |
| Cooperación | 3.21 | Media |
| Flujo de información | 3.15 | Media |
| Comunicación | 3.26 | Media |

Figura 12

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación.



Interpretación y análisis

En la comparación de promedios de los indicadores de la dimensión comunicación, en cuanto al indicador accesibilidad se observa que tiene un puntaje promedio de 3.43 que lo ubica en nivel favorable, el indicador cooperación, 3.21 ubicado en nivel medio y el indicador flujo de información tiene un promedio de 3.15 identificado en nivel medio. Obteniendo así un promedio general de 3.26 para la dimensión de comunicación lo que se interpreta como un nivel medio.



4.2.5. Condiciones laborales

El objetivo es describir las condiciones laborales en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, de esta forma se considera los siguientes indicadores: trabajo en equipo, desafíos laborales, tecnología y remuneración.

A. Resultados de los indicadores de la dimensión condiciones laborales

Tabla 19

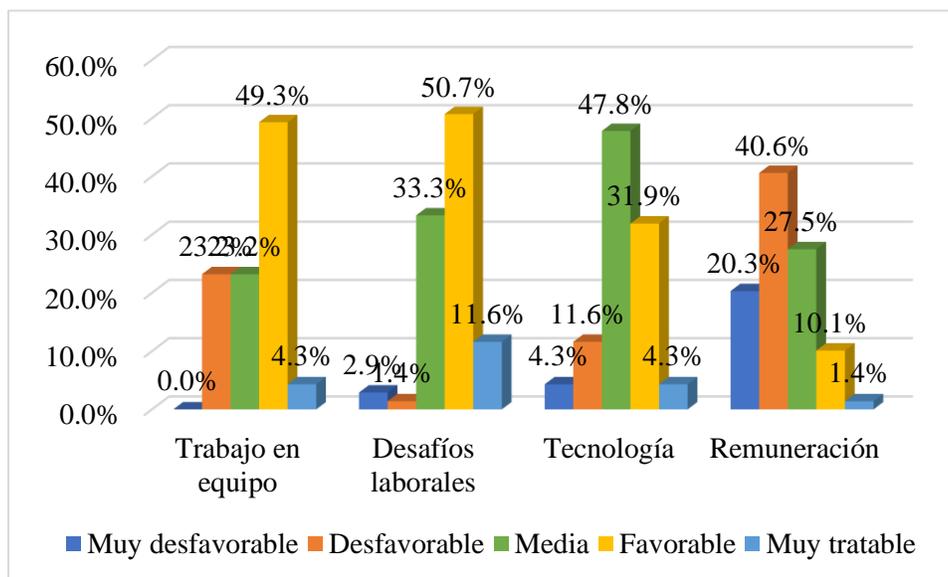
Indicadores de la dimensión condiciones laborales en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

| | Trabajo en equipo | | Desafíos laborales | | Tecnología | | Remuneración | |
|------------------|-------------------|--------|--------------------|--------|------------|--------|--------------|--------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Muy desfavorable | 0 | 0.0% | 2 | 2.9% | 3 | 4.3% | 14 | 20.3% |
| Desfavorable | 16 | 23.2% | 1 | 1.4% | 8 | 11.6% | 28 | 40.6% |
| Media | 16 | 23.2% | 23 | 33.3% | 33 | 47.8% | 19 | 27.5% |
| Favorable | 34 | 49.3% | 35 | 50.7% | 22 | 31.9% | 7 | 10.1% |
| Muy tratable | 3 | 4.3% | 8 | 11.6% | 3 | 4.3% | 1 | 1.4% |
| Total | 69 | 100.0% | 69 | 100.0% | 69 | 100.0% | 69 | 100.0% |



Figura 13

Indicadores de la dimensión condiciones laborales en la Facultad de Enfermería d la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.



Interpretación y análisis

En relación al indicador trabajo en equipo el 49.3% de los colaboradores consideran que es favorable, el 23.2% medio, el 23.2% desfavorable, y el 4.3% muy tratable. Los resultados dan a entender que los colaboradores perciben un eficiente trabajo en equipo donde los colaboradores cooperan entre sí y trabajan de forma integrada. Por otro lado, existe un porcentaje considerable que aprecian al indicador como desfavorable debido a que no concuerdan con que haya un equipo de trabajo eficiente y que por el contrario piensan que los colaboradores no cooperan entre ellos.

Referente al indicador desafíos laborales el 50.7% de los colaboradores establecen que es favorable, el 33.3% medio, el 11.6% muy tratable, el 2.9% muy desfavorable y el 1.4% desfavorable. Respecto a este indicador se observa un alto porcentaje de colaboradores que consideran que se sienten libres de tomar decisiones frente a sus responsabilidades designadas donde los objetivos son retadores y guardan relación con la visión de la institución. No obstante, se observa un porcentaje muy



pequeño de colaboradores que no están de acuerdo con la apreciación mencionada.

El indicador tecnología refleja que el 47.8% de los colaboradores estiman que es medio, 31.9% favorable, 11.6% desfavorable, 4.3% muy tratable y 4.3% muy desfavorable. El resultado señala que en su mayoría los colaboradores se sienten en un punto medio respecto a la disponibilidad de tecnología y la administración de los recursos que existe en la facultad. Sin embargo, hay un porcentaje relevante que considera que la tecnología es adecuada y facilita su trabajo, lo que les brinda la oportunidad de realizar sus actividades de forma efectiva. Por el contrario, hay un porcentaje mínimo de colaboradores que difieren con sus colegas, debido a que no cuentan con tecnología adecuada para realizar sus funciones, lo que no les permite agilizar su trabajo y no están de acuerdo con la administración de los recursos que la institución brinda.

Para finalizar, el indicador remuneración evidencia que el 40.6% de los colaboradores valúan que es desfavorable, 27.5% medio, 20.3% muy desfavorable, 10.1% favorable y 1.4% muy tratable. Los resultados obtenidos establecen que es mayor el número de colaboradores que consideran que la remuneración no es mejor que la de otras instituciones y no está en función a su desempeño y logros. Sin embargo, existe un porcentaje que refleja a este indicador como medio y son muy pocos los colaboradores que perciben a la remuneración como favorable o muy tratable.



B. Resultados de la dimensión condiciones laborales

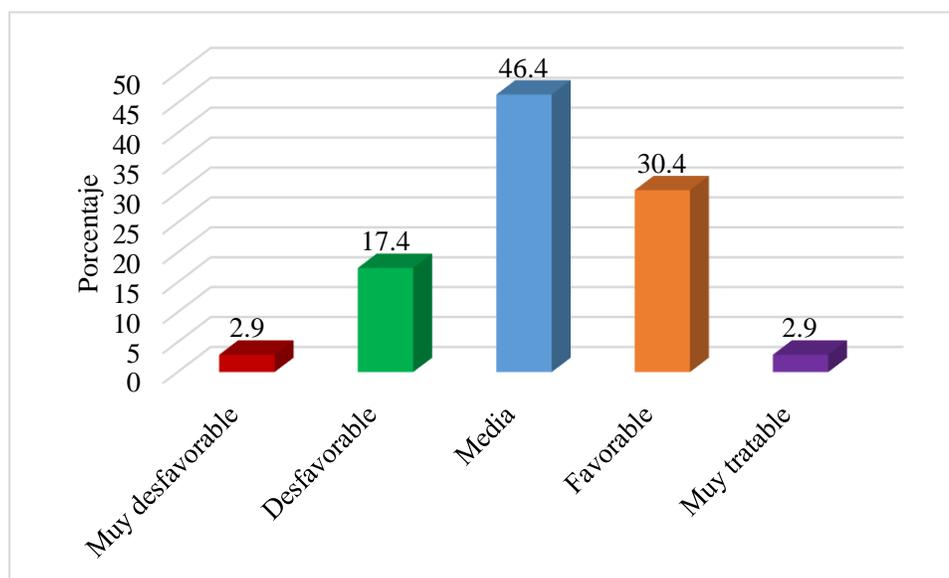
Tabla 20

Condiciones laborales en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

| | N | % |
|------------------|----|-------|
| Muy desfavorable | 2 | 2.9 |
| Desfavorable | 12 | 17.4 |
| Media | 32 | 46.4 |
| Favorable | 21 | 30.4 |
| Muy tratable | 2 | 2.9 |
| Total | 69 | 100.0 |

Figura 14

Indicadores de la dimensión condiciones laborales en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco





Interpretación y análisis

En relación a la dimensión condiciones laborales se observa que 46.4% de los colaboradores de la Facultad de Enfermería de la Universidad San Antonio Abad del Cusco, la perciben como medio, el 30.4% favorable, el 17.4% desfavorable el 2.9% muy tratable y 2.9% muy desfavorable. Por lo tanto, los resultados obtenidos indican que existe una gran mayoría de colaboradores que perciben a esta dimensión en nivel medio y favorable, sin restarle importancia a los colaboradores que sienten que es desfavorable y muy desfavorable. Es así que en general la dimensión se sitúa en un nivel medio lo que da a entender que los trabajadores no sienten que las condiciones laborales proporcionadas por la institución cumplan con sus expectativas.

C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión condiciones laborales

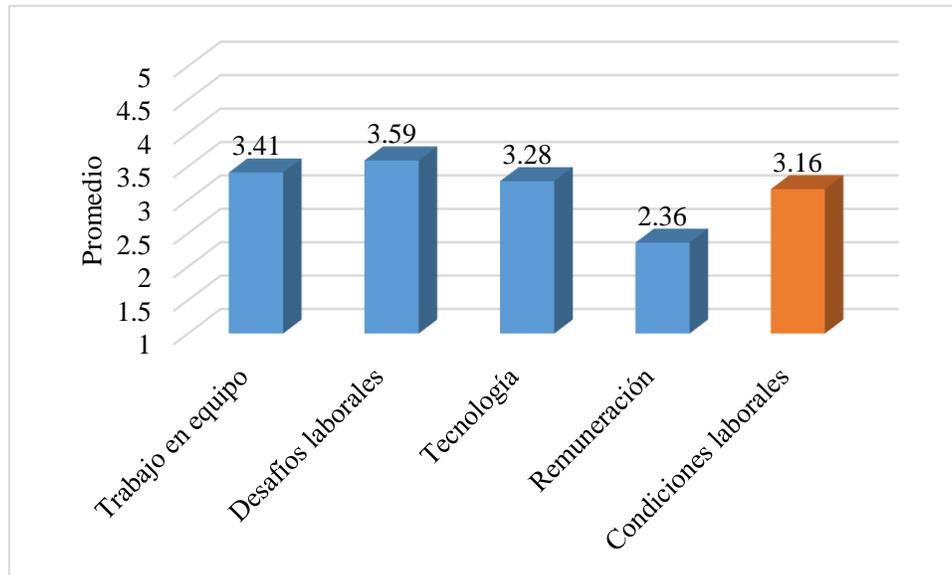
Tabla 21

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión condiciones laborales

| | Promedio | Interpretación |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| Trabajo en equipo | 3.41 | Favorable |
| Desafíos laborales | 3.59 | Favorable |
| Tecnología | 3.28 | Media |
| Remuneración | 2.36 | Desfavorable |
| Condiciones laborales | 3.16 | Media |

Figura 15

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión condiciones laborales



Interpretación y análisis

En la comparación de promedios de los indicadores de la dimensión condiciones laborales, el indicador trabajo en equipo obtuvo un promedio de 3.41 que significa que es nivel favorable, desafíos laborales 3.59 ubicado en nivel favorable, tecnología 3.28 que lo identifica como nivel medio y la remuneración 2.36 ubicada en nivel desfavorable. Es así que la dimensión condiciones laborales alcanza un promedio de 3.16 que se interpreta como medio.



4.3. Resultados respecto al objetivo general

4.3.1. Resultado de la variable clima laboral

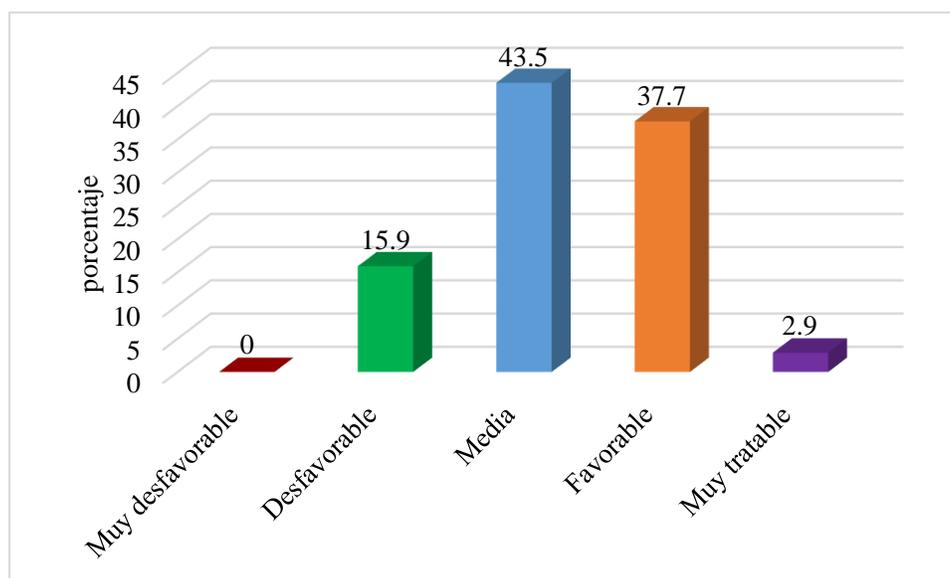
Tabla 22

Clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

| | N | % |
|------------------|----|-------|
| Muy desfavorable | 0 | 0 |
| Desfavorable | 11 | 15.9 |
| Media | 30 | 43.5 |
| Favorable | 26 | 37.7 |
| Muy tratable | 2 | 2.9 |
| Total | 69 | 100.0 |

Figura 16

Clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco





Interpretación y análisis

De acuerdo al gráfico, se aprecia que la variable Clima laboral muestra un 43.5% de colaboradores que la califican en un nivel medio, para el 37.7% es favorable, para un 15.9% es desfavorable y por otro lado un 2.9% indican que es muy tratable. Los resultados evidencian una notable inclinación hacia el lado positivo, pero aun así resalta más el porcentaje de colaboradores que perciben al clima laboral en un nivel medio. En esta línea se contempla que la variable pertenece al nivel medio reflejando así que los colaboradores no se sienten conformes con el clima laboral existente en la facultad.

A. Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima laboral

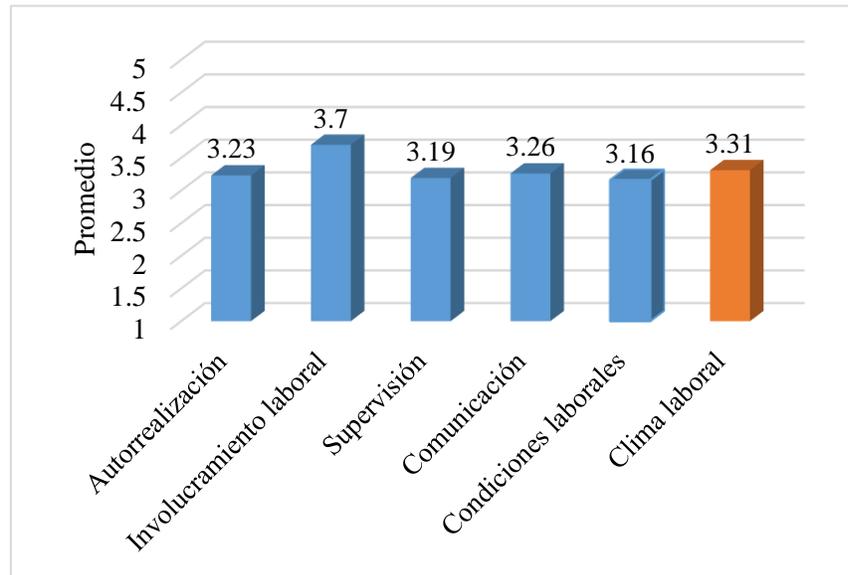
Tabla 23

Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima laboral

| | Promedio | Interpretación |
|-------------------------|-----------------|-----------------------|
| Autorrealización | 3.23 | Media |
| Involucramiento laboral | 3.70 | Favorable |
| Supervisión | 3.19 | Media |
| Comunicación | 3.26 | Media |
| Condiciones laborales | 3.16 | Media |
| Clima laboral | 3.31 | Media |

Figura 17

Comparación promedio de las dimensiones de la variable clima laboral



Interpretación y análisis

De acuerdo a la comparación de promedios de la variable clima laboral se observa que, la dimensión de autorrealización obtuvo un puntaje de 3.23, el cual significa que pertenece al nivel medio. Así mismo, la dimensión de involucramiento laboral alcanza un puntaje promedio de 3.7, el cual indica que pertenece al nivel favorable. Continuamente la dimensión supervisión consigue un puntaje de 3.19, lo que se da a entender que se encuentra en el nivel medio. De la misma manera, la dimensión de comunicación consigue un puntaje de 3.26, el cual contempla que la dimensión pertenece al nivel medio. Así también, la dimensión condiciones laborales adquiere un puntaje de 3.16, el cual refleja que se encuentra en el nivel medio.

Después de todos estos promedios expuestos se concluye que el promedio general obtenido de la variable clima laboral es de 3.31, lo que demuestra que los colaboradores de la Facultad de Enfermería de la UNSAAC lo califican en el nivel medio. Este resultado se traduce en que el clima laboral no es bueno ni malo, sin



embargo, esto no significa que sea algo positivo, por el contrario, es relevante darle la debida importancia para que en lugar de arribar a un punto medio se pueda alcanzar un nivel favorable.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

El estudio realizado tuvo como objetivo general describir el clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023. Para dicho estudio se empleó un cuestionario que ayudó a recaudar la información necesaria. De acuerdo a los resultados conseguidos podemos mencionar los siguientes hallazgos más relevantes.

La mayoría de las dimensiones alcanzaron un puntaje que las identifica como nivel medio, esto quiere decir que los colaboradores no están totalmente satisfechos con el clima laboral de la institución. En la dimensión de condiciones laborales se evidenció al indicador remuneración con un promedio muy bajo, esto muestra que los colaboradores no se sienten del todo motivados ni valorados, sin embargo, la única dimensión que tuvo un promedio que la identifica como favorable es el involucramiento laboral, lo que da a entender que, pese a que no se cumplen sus expectativas, los colaboradores aún están dispuestos a cumplir con sus actividades de la mejor forma, es importante recalcar que dentro de esta dimensión el indicador compromiso obtuvo el promedio más alto de todos los indicadores existentes en la investigación, el dato mencionado refleja la notable identificación que sienten los colaboradores con la facultad en la que trabajan.

5.2. Comparación crítica con la literatura y los antecedentes de investigación

La investigación titulada “Percepción de los docentes sobre el clima organizacional y su relación con el sentido de pertenencia a una Institución Educativa Oficial de Itagüí. Colombia, 2019” de la autora González (2019) concluye que en la institución el clima organizacional es adecuado porque este mantiene condiciones apropiadas orientadas al cumplimiento de objetivos tanto institucionales como personales. Por el contrario, en la investigación presente se evidencia que el personal no está del todo conforme con diferentes dimensiones, entre ellas se resalta la dimensión autorrealización donde los indicadores oportunidad de progreso y reconocimiento están en un nivel medio, además la dimensión



condiciones laborales que tiene como uno de los indicadores la remuneración tiene un resultado desfavorable, estos son algunos de los motivos por lo que el personal no se siente conforme y no se evidencia satisfacción. Chiavenato (2019) menciona que el clima laboral u organizacional tiene una relación directa con el estado motivacional de los colaboradores ya que, cuando este satisface las necesidades personales de los colaboradores es favorable, pero si sucede lo contrario y frustra estas necesidades el clima tiende a ser desfavorable.

La investigación de Barrantes y Capquequi (2019) titulada “Percepción de clima organizacional en los docentes y personal administrativo del Colegio Adventista Americana, del distrito Juliaca, periodo, 2018” arriba a la conclusión de que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio, donde la dimensión identidad tiene un 55.8% de colaboradores que consideran que pertenece a un nivel alto. Para realizar una comparativa se cuenta con la dimensión involucramiento laboral que obtuvo un resultado favorable con un 52.2% de colaboradores satisfechos con esta dimensión. En la presente investigación la dimensión Involucramiento laboral tiene un indicador en común con la dimensión identidad el cual es el compromiso, en ambas investigaciones este indicador obtuvo un puntaje alto, por consiguiente, se comprende que la identidad o involucramiento laboral de los colaboradores en estas instituciones no se ve influenciada negativamente, si no que al contrario mantienen una postura positiva. La identidad según Litwin y Stinger citado por Gan & Berbel (2007) “es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” y el involucramiento laboral según Sonia Palma (2004) “es el compromiso con el progreso y desarrollo de sus objetivos organizacionales mediante la identificación de sus valores organizacionales”. Tanto la identidad como el involucramiento laboral influyen en el desenvolvimiento de los colaboradores. El sentimiento de pertenencia y el compartir objetivos propios con los de la empresa generan un compromiso con la organización lo que a su vez propicia el desarrollo y progreso de los objetivos empresariales.

La investigación de Delgado (2019) titulada “Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Universidad Andina del Cusco - Sede Cusco, 2019” concluye que el clima organizacional alcanza un nivel regular, el cual se ve evidenciado en la productividad de cada individuo, cabe resaltar, que de acuerdo a la investigación los objetivos ya no estaban



enfocados en el rendimiento ni la productividad, si no en aguantar la situación cotidiana y los obstáculos continuos, la actual investigación obtiene el mismo resultado de nivel medio, esta situación influye en el servicio que ofrecen los colaboradores hacia los interesados, entre estos podrían ser tanto estudiantes como público en general, porque puede producir cierta indiferencia. El hecho de no sentirse plenos en la institución induce a que no se cumplan a totalidad los objetivos planteados, por ejemplo, la acreditación que está buscando hace mucho tiempo la facultad. Aarons y Sawitzk (2006 citados por Salazar et al., 2009) aluden que un clima positivo contribuye al proceso que se da para cumplir los objetivos generales que busca la organización con base en la existencia de un sentimiento superior de pertenencia hacia la misma. Mientras que, un clima negativo trae consigo una ausencia de identificación con sus metas y objetivos, como también un desgaste del entorno laboral, que origina escenarios de ineficacia, conflicto, ausencias y bajo rendimiento. Entonces, se entiende que el clima laboral influye directamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización, ya que, en el caso de que el clima sea negativo es posible que genere condiciones adversas como el conflicto la ineficacia y otras.

5.3. Implicancias del estudio

Gracias al estudio presentado es posible exteriorizar de forma clara el clima laboral de la facultad de enfermería de la mencionada institución, la implicancia radica en que los datos hallados sirven de ayuda para conocer problemáticas existentes de forma estructurada y de esta manera facilitar la búsqueda de soluciones idóneas para contrarrestar las dificultades.



CONCLUSIONES

1. El clima laboral de la facultad de enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco alcanzó un promedio de 3.11 que la califica en el nivel medio. Esto indica que los colaboradores se encuentran en general en un punto neutro, el cual refleja que existen dificultades por solucionar. Aún es necesario trabajar el clima laboral de la institución.
2. La dimensión autorrealización es calificada por los colaboradores con un promedio de 3.23 que la ubica dentro del nivel medio. El resultado evidencia que en la institución existe oportunidad de progreso, el desarrollo de habilidades y el reconocimiento institucional, sin embargo, de acuerdo a la apreciación de los colaboradores se entiende que no se cumplen a totalidad sus expectativas y por ende no están satisfechos.
3. La dimensión Involucramiento laboral alcanzó un promedio de 3.70, el cual refleja que está en el nivel favorable. En relación al promedio se aprecia la existencia de compromiso, motivación e identificación en el entorno laboral de los colaboradores.
4. La dimensión supervisión que fue evaluada por los colaboradores obtuvo un promedio de 3.19 que se considera dentro del nivel medio. Con estos resultados se entiende que si bien existe apoyo, seguimiento y orientación todavía existen aspectos que se pueden mejorar para así lograr un nivel más alto y satisfacer las necesidades de los colaboradores.
5. En cuanto a la dimensión comunicación, de acuerdo al resultado conseguido por medio de los colaboradores, arribó a un promedio de 3.26 el cual se identifica dentro del nivel medio. Es así que los resultados evidencian que la accesibilidad, cooperación y flujo de información son aspectos que aún están en proceso de mejora.
6. Para finalizar, la dimensión condiciones laborales obtuvo un promedio de 3.16 y se ubica en el nivel medio. El promedio refleja que el trabajo en equipo, retos laborales, la tecnología y remuneración pueden mejorar para así alcanzar las expectativas de los colaboradores.



RECOMENDACIONES

1. Con el fin principal de mejorar el clima laboral de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se recomienda utilizar como estrategia la asignación de carga laboral en función al mérito académico y las cualidades profesionales, con una evaluación constante que sirva de apoyo. Así también es importante crear grupos focales con temas puntuales. Se pueden utilizar encuestas de satisfacción para poder tratar temas como la actualización de herramientas de trabajo, comodidad de espacio físico y otros.
2. Respecto a la dimensión autorrealización, se recomienda a los directivos fomentar el desarrollo personal y profesional, para ello se puede ofrecer planes de desarrollo personalizado que brinden la oportunidad de establecer metas y objetivos individuales. Como también, mentorías donde los colaboradores con más experiencia puedan compartir su conocimiento con los demás. Además, se pueden ofrecer cursos que complementen sus labores diarias, donde se pueda refrescar su conocimiento, ampliarlo y actualizarlo. Por último, utilizar objetivos y resultados clave (OKR) que contribuyen en la generación de metas cualitativas o cuantitativas donde los resultados clave ayudaran a medir el progreso de las mismas.
3. La dimensión involucramiento laboral, se destaca por ser la única que obtuvo un promedio favorable, por ende, es importante mantener este promedio y trabajar para alcanzar el nivel más alto, para esto se pueden emplear actividades de integración donde se incluya la confraternización en espacios fuera del trabajo, como también realizar actividades recreativas para la mente de los colaboradores como dinámicas divertidas que los impulse a usar su creatividad.
4. En cuanto a la dimensión supervisión se recomienda enfatizar en la mejora de la delegación de tareas, responsabilidades, control y seguimiento de actividades, para esto se puede utilizar estrategias como la incorporación de tecnologías nuevas que simplifiquen las actividades diarias, por ejemplo, la aplicación Notion que hace parte a todos los colaboradores, es de fácil uso y tiene diferentes funciones, también sirve de ayuda para organizar reuniones, proyectos, tareas y eventos. Además, también se



pueden utilizar los indicadores clave de rendimiento (KPI'S) que ayudaran a medir cuantitativamente el progreso de los colaboradores mediante indicadores específicos.

5. Respecto a la dimensión comunicación, se recomienda generar canales de comunicación efectivos y de confianza donde se sientan con la libertad de expresar sus inquietudes, inconformidades e ideas creativas, para esto se pueden realizar reuniones grupales con puntos específicos a tratar. También se pueden crear mesas de trabajo que son espacios de reunión que promueven el diálogo guiado sobre temas específicos entre los participantes, esto contribuiría a que la información tenga un flujo más adecuado.
6. Siendo que la dimensión condiciones laborales obtuvo el puntaje más bajo se recomienda que se ponga más interés en las necesidades de los colaboradores, se debería implementar los espacios de trabajo con mobiliario que potencie su satisfacción, por ejemplo, ofrecer equipos tecnológicos previamente requeridos por los colaboradores y también materiales de escritorio, esto con el objetivo de facilitar el trabajo y optimizar el tiempo. De esta manera los colaboradores no verán su espacio laboral de forma negativa si no por el contrario, será apto para un mejor desenvolvimiento. Es importante que los directivos evalúen si la remuneración brindada es justa y si está relacionada al trabajo que desempeñan los trabajadores, se recomienda implementar una política salarial en función a la productividad, esta tendría tanto montos fijos como variables.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. (1994). *Introducción a la Supervisión*. Buenos Aires: Lumen.
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017, Enero). El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Machala. *Universidad y Sociedad*, pp. 187-195.
- Alba, M., Bohórquez, A., & Julián, P. (2018). VALORACIÓN DEL FLUJO DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO: UNA EXPERIENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO COCHEROS S.A.S. *Palermo Business Review*, 65-82.
- Andrade, V. (2014). *Identidad profesional y el mundo del trabajo contemporáneo*. Colombia: Athenea Digital.
- Arias, C. (2014). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horizontes Pedagógicos*, pp. 9-22.
- Armas, Y. (2016). *Reflexiones sobre capacitacion empresarial: empresa o colaborador, ¿quién se beneficia más?* Retrieved from https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2016F1_RHH353_14_67795.pdf
- Azorín, C. (2018). El método de aprendizaje cooperativo y su aplicación en las aulas. *Perfiles Educativos*, 181-194.
- Barrantes, J., & Capquequi, M. (2019). Percepción de clima organizacional en los docentes y personal administrativo del Colegio Adventista Americana, del distrito Juliaca, periodo, 2018. *Tesis de Bachillerato*. Universidad Peruana Union, Puno. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2850/Judith_Trabajo_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, A. (2002). Concepto de "Autorrealizacion" como identidad personal. Una revision critica . *Depósito de investigacion Universidad de Sevilla* , 17-18.
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla, Colombia: Institución Universitaria Itsa.
- Capecchi, G. (20 de Agosto de 2002). *Definición de tecnología y su impacto en la empresa*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/definicion-de-tecnologia-y->



su-impacto-en-la-empresa/

Carrillo, M., Salinas, R., Cabello, G., Cortés, E., & Gonzales, M. (2013). Organización e involucramiento en el trabajo. Un estudio de caso. . *Entreciencias: diálogo en la Sociedad del Conocimiento*, 64.

Cepeda, S., Salguero, O., & Sanchez, Y. (2015). RECONOCIMIENTO: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited. *Programa de especialización en Gestión Humana de las Organizaciones*. Universidad Piloto de Colombia, Bogotá.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (10ma ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Código Civil. (15 de Diciembre de 2022). *Libro VII: Fuentes de las obligaciones*. Obtenido de Artículo 1351°.- Noción de contrato: <https://lpderecho.pe/codigo-civil-peruano-realmente-actualizado/>

Delgado, J. (2019). Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Universidad Andina del Cusco - Sede Cusco, 2019. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3322/Julia_Tesis_bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dougherty, J., & Pfaltzgraff, R. (1993). *Teorías en pugna en las relaciones internacionales*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

Escalante Gómez, E., Repetto, A., & Mattinello, G. (2012). Exploración y Análisis de la Actitud hacia la Estadística en Alumnos de Psicología. *Liberabit*, pp. 15-26.

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: UOC. Retrieved from <file:///C:/Users/USER/Downloads/Manual%20de%20Recursos%20Humanos%2010%20programas%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20y%20el%20desarrollo%20del%20factor%20humano%20en%20las%20organizaciones%20actuales%20by%20>



Gan,%20Federico%20Berbel,%20Gaspar%20(z-lib.org).pdf

García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima Organizacional, Teoría y Práctica*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26059/1/LOGOS%20SIGNUM%204%20web%20final.pdf>

Gestión. (2021, Julio 22). Clima laboral: el 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-el-55-de-trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometer-errores-laborales-nndc-noticia/>

González, S. (2019). Percepción de los docentes sobre el clima organizacional y su relación con el sentido de pertenencia a una Institución Educativa Oficial de Itagüí. Colombia, 2019. *Tesis de Maestría*. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Obtenido de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/6229/T_ME_412.pdf?sequence=2&isAllowed=y

González-Benito, A. (2018). Revisión Teórica de los modelos de orientación educativa. *Revista Caribeña de Investigación Educativa (RECIE)*, II, 43-60. doi:<https://doi.org/10.32541/recie.2018.v2i2.pp43-60>

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268-279.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernangómez, J. (1988). La empresa como organización: Una propuesta de delimitación de su concepto. *Anales de estudios económicos y empresariales*, pp. 225-238.

Huillca, T. (2018). Percepción del clima organizacional en los docentes y personal administrativo de la I.E.B.R. Horacio Zevallos Gámez del nivel secundario, del distrito Huepetuhe, 2017. *Título de Licenciatura*. Universidad Peruana Unión,



- Juliaca, Perú. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/99/Thania_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 197-209. Retrieved from Ifomed: <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>
- Infobae. (18 de Diciembre de 2022). *El 60 % de los colombianos sienten que el ambiente laboral en el país no es sano*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/12/18/el-60-de-los-colombianos-sienten-que-el-ambiente-laboral-en-el-pais-no-es-sano/>
- Joint SDG Fund. (2015). *Trabajo Decente y Crecimiento Económico*. Obtenido de Joint SDG Fund: <https://jointsdgfund.org/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth>
- Lafond, A., Brown, L., & Macintyre, K. (26 de Abril de 2023). *Future of people*. Obtenido de Crehana : <https://www.crehana.com/blog/upskilling-reskilling/desarrollo-habilidades-productividad/>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Mendoza, J., Salazar, O., & Rodríguez, E. (31 de Julio de 2019). El concepto de trabajo en equipo: El concepto de trabajo en equipo:. *Vinculatégica Efan*, 202-214. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5/18%20MENDOZA_SALAZAR_RDZ.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Implementar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable: ¿En qué punto nos encontramos?* Ginebra. Obtenido de https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_876335/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Normas internacionales del trabajo y derechos humanos*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo:



https://www.ilo.org/global/standards/WCMS_860260/lang--es/index.htm

- Ortiz, R. d. (2018). Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el barrio el recreo, distrito III Municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016. *Tesis de Maestría*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Managua, Nicaragua. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Desktop/NICARAGUA.pdf
- Osorno, M., Sanabria, L., Ramírez, I., Duvián, F., & Barón, C. (2019). *Accesibilidad a la información*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Pacheco, V. (1 de Diciembre de 2021). Ayuda Mutua.
- Pajuelo, J. (2018). clima organizacional y la gestion del Desempeño docente en el colegio Honores de san martin de porres, 2018. *Título de Maestría*. Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/592/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20LA%20GESTION%20DEL%20DESEMPE%20DOCENTE%20EN%20EL%20COLEGIO%20HONORES%20DE%20SAN%20MARTIN%20DE%20PORRES%20202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC*. Universidad Ricardo Palma. Lima: 2004.
- Peña, H. (2018). *Clima Organizacional. Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial*. Santa Elena, Ecuador: Editorial UPSE.
- Ponce, H., Cervantes, D., & Robles, A. (1 de Junio de 2021). ¿Qué tan apropiadamente reportaron los autores el Coeficiente del Alfa de Cronbach? *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 5, págs. 2438-2462. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.463
- Quintero, V. (1998). *Evaluación de Proyectos. Construcción de indicadores*. Colombia : Fundación Para la Educación Superior. FES.



- Restrepo, I. (2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. Obtenido de <http://omp.unisabaneta.edu.co/index.php/innovaempresarial/article/view/36>
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2 de Noviembre de 2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *Negotium*, 1, 32-48. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Robbins, S. (2000). *La Administración en el Mundo de Hoy*. México: PHH.
- Robbins, S., & Judge, T. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (Octubre de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75. doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación: una herramienta para la enseñanza efectiva*. México: McGraw-Hill.
- Serramona, J., Noguera, J., & Vera, J. (1998). *¿Qué es ser profesional docente?* Barcelona, España: Ediciones Universidad de Salamanca. Retrieved from <file:///C:/Users/USER/Downloads/2812-Texto%20del%20art%C3%ADculo-8132-1-10-20091112.pdf>
- Servente, D. (26 de Abril de 2023). *Desafíos empresariales: 9 formas de convertirlos en oportunidades*. Obtenido de Merca2: <https://www.merca2.es/2023/04/26/desafios-empresariales-exito-1288374/>
- Tito, N. (2019). El Clima Organizacional y Desempeño docente en la Institucion Educativa de Señoritas Educandas de Cusco. *Maestra en Administracion de la Educación*. Escuela de Posgrado Cesar Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34331/tito_cn.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Ciudad de México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. Retrieved from <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (Sexta edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.



ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de consistencia

| PROBLEMA | OBJETIVOS | VARIABLE DE ESTUDIO / DIMENSIONES | METODOLOGIA |
|--|--|--|--|
| <p>Problema General</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el Clima Laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023? <p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la autorrealización en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023? • ¿Cómo es el involucramiento en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023? • ¿Cómo es la supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023? • ¿Cómo es la comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023? • ¿Cómo son las condiciones laborales en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023? | <p>Objetivo General</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir el clima laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023 <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la autorrealización en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023. • Describir el involucramiento laboral en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023. • Describir la supervisión en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023. • Describir la comunicación en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023. • Describir las condiciones laborales en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2023. | <p>Variable De Estudio Clima organizacional</p> <p>Dimensiones</p> <p>Autorrealización</p> <p>Involucramiento Laboral</p> <p>Supervisión</p> <p>Comunicación</p> <p>Condiciones Laborales</p> | <p>Enfoque de la investigación Cuantitativo</p> <p>Alcance de investigación Descriptivo</p> <p>Diseño de investigación No experimental</p> <p>Población y muestra de estudio Población: 69 colaboradores Muestra: 69 colaboradores</p> <p>Técnicas e instrumentos Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p> |



ANEXO 2

Matriz del instrumento para la recolección de datos

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Peso | N° de Ítems | Alternativas |
|--|-------------------------|--|---|------|-------------|--|
| Clima Laboral | Oportunidad de progreso | | ¿Existen oportunidades de progresar en la institución? | 20% | 10 | Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Todo o Siempre |
| | | | ¿El jefe se interesa por el éxito de sus empleados? | | | |
| | | | ¿Los jefes promueven la capacitación que se necesita? | | | |
| | Autorrealización | Desarrollo de habilidades | ¿La empresa promueve el desarrollo del personal? | | | |
| | | | ¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo? | | | |
| | | | ¿Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse? | | | |
| Reconocimiento | | ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras? | | | | |
| | | ¿Se valora los altos niveles de desempeño? | | | | |
| | | ¿Los supervisores expresan reconocimiento por los logros? | | | | |
| Involucramiento Laboral | Compromiso | | ¿Se reconocen los logros en el trabajo? | | | |
| | | | ¿Se siente comprometido con el éxito en la organización? | | | |
| | Motivación | | ¿Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo? | | | |
| ¿Los trabajadores están comprometidos con la organización? | | | | | | |
| | | | ¿En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día? | 20% | 10 | |



| | | | | |
|--------------|----------------|--|-----|----|
| | | ¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal? | | |
| | | ¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante? | | |
| | | ¿La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral? | | |
| | Identificación | ¿Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal? | | |
| | | ¿Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución? | | |
| | | ¿Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización? | | |
| | Apoyo | ¿El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan? | | |
| | | ¿Existe un trato justo en la institución? | | |
| | | ¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades? | | |
| Supervisión | Seguimiento | ¿En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo? | | |
| | | ¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea? | 20% | 10 |
| | | ¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos? | | |
| | Orientación | ¿Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo? | | |
| | | ¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidas? | | |
| | | ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo? | | |
| | | ¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos? | | |
| Comunicación | Accesibilidad | ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo? | | |
| | | ¿Se conocen los avances en las otras áreas de la organización? | 20% | 10 |
| | Cooperación | ¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa? | | |



| | | | |
|----------------------|---|------|----|
| | ¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos? | | |
| | ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas? | | |
| Flujo de información | ¿Existen suficientes canales de comunicación? | | |
| | ¿En mi oficina, la información fluye adecuadamente? | | |
| | ¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna? | | |
| | ¿El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen? | | |
| | ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía? | | |
| Trabajo en equipo | ¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí? | | |
| | ¿El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado? | | |
| Desafíos Laborales | ¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades? | | |
| | ¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución? | | |
| | ¿Los objetivos de trabajo son retadores? | 20% | 10 |
| Tecnología | ¿Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede? | | |
| | ¿Existe buena administración de los recursos? | | |
| Remuneración | ¿Se dispone de tecnología que facilite el trabajo? | | |
| | ¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones? | | |
| | ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros? | | |
| TOTAL | | 100% | 50 |



ANEXO 3

Instrumento

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES ESCUELA
PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Facultad de Enfermería de la
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.**

Datos

Fecha:

Género:

Condición Laboral (Nombrado o Contratado):

En seguida, divisará una serie de preguntas sobre factores relacionados con las características del entorno laboral en el que usted convive. Cada pregunta tiene 5 opciones para contestar en relación a lo que describa mejor su Entorno Laboral. Lea con precaución cada pregunta y marque con una “X” solo una alternativa, la que mejor exponga su punto de vista al respecto. No salte ninguna pregunta.

No hay respuestas equivocadas o correctas.

Ninguno o Nunca: 1

Poco: 2

Regular o Algo: 3

Mucho: 4

Todo o Siempre: 5



| Ítems | Ninguno o Nunca | Poco | Regular o Algo | Mucho | Todo o Siempre |
|--|-----------------|------|----------------|-------|----------------|
| ¿Existen oportunidades de progresar en la institución? | | | | | |
| ¿El jefe se interesa por el éxito de sus empleados? | | | | | |
| ¿Los jefes promueven la capacitación que se necesita? | | | | | |
| ¿La empresa promueve el desarrollo del personal? | | | | | |
| ¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo? | | | | | |
| ¿Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse? | | | | | |
| ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras? | | | | | |
| ¿Se valora los altos niveles de desempeño? | | | | | |
| ¿Los supervisores expresan reconocimiento por los logros? | | | | | |
| ¿Se reconocen los logros en el trabajo? | | | | | |
| ¿Se siente comprometido con el éxito en la organización? | | | | | |
| ¿Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo? | | | | | |
| ¿Los trabajadores están comprometidos con la organización? | | | | | |
| ¿En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día? | | | | | |
| ¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal? | | | | | |
| ¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante? | | | | | |
| ¿La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral? | | | | | |
| ¿Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal? | | | | | |
| ¿Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución? | | | | | |



| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| ¿Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización? | | | | | |
| ¿El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan? | | | | | |
| ¿Existe un trato justo en la institución? | | | | | |
| ¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades? | | | | | |
| ¿En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo? | | | | | |
| ¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea? | | | | | |
| ¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos? | | | | | |
| ¿Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo? | | | | | |
| ¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidas? | | | | | |
| ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo? | | | | | |
| ¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos? | | | | | |
| ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo? | | | | | |
| ¿Se conocen los avances en las otras áreas de la organización? | | | | | |
| ¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa? | | | | | |
| ¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos? | | | | | |
| ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas? | | | | | |
| ¿Existen suficientes canales de comunicación? | | | | | |
| ¿En mi oficina, la información fluye adecuadamente? | | | | | |
| ¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna? | | | | | |
| ¿El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen? | | | | | |



| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía? | | | | | |
| ¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí? | | | | | |
| ¿El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado? | | | | | |
| ¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades? | | | | | |
| ¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución? | | | | | |
| ¿Los objetivos de trabajo son retadores? | | | | | |
| ¿Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede? | | | | | |
| ¿Existe buena administración de los recursos? | | | | | |
| ¿Se dispone de tecnología que facilite el trabajo? | | | | | |
| ¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones? | | | | | |
| ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros? | | | | | |



ANEXO 4

Procedimiento de la baremación

Procedimiento de la Baremación

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

| Escala de medida | Valor |
|------------------|-------|
| Ninguno o nunca | 1 |
| Poco | 2 |
| Regular o algo | 3 |
| Mucho | 4 |
| Todo o siempre | 5 |

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

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

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

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

| Promedio | Escala de Interpretación |
|-------------|--------------------------|
| 1,00 – 1,80 | Muy desfavorable |
| 1,81 – 2,60 | Desfavorable |
| 2,61 – 3,40 | Media |
| 3,41 – 4,20 | Favorable |
| 4,21 – 5,00 | Muy tratable |



ANEXO 5

Tablas descriptivas por preguntas

DIMENSIÓN 1. AUTORREALIZACIÓN

| Ítems | Ninguno o Nunca | | Poco | | Regular o Algo | | Mucho | | Todo o Siempre | |
|--|-----------------|------|------|-------|----------------|-------|-------|-------|----------------|-------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 1. ¿Existen oportunidades de progresar en la institución? | 0 | 0.0% | 12 | 17.4% | 24 | 34.8% | 28 | 40.6% | 5 | 7.2% |
| 2. ¿El jefe se interesa por el éxito de sus empleados? | 1 | 1.4% | 17 | 24.6% | 27 | 39.1% | 21 | 30.4% | 3 | 4.3% |
| 3. ¿Los jefes promueven la capacitación que se necesita? | 0 | 0.0% | 16 | 23.2% | 26 | 37.7% | 24 | 34.8% | 3 | 4.3% |
| 4. ¿La empresa promueve el desarrollo del personal? | 0 | 0.0% | 17 | 24.6% | 25 | 36.2% | 26 | 37.7% | 1 | 1.4% |
| 5. ¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo? | 0 | 0.0% | 10 | 14.5% | 22 | 31.9% | 27 | 39.1% | 10 | 14.5% |
| 6. ¿Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse? | 0 | 0.0% | 7 | 10.1% | 23 | 33.3% | 33 | 47.8% | 6 | 8.7% |
| 7. ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras? | 2 | 2.9% | 13 | 18.8% | 21 | 30.4% | 24 | 34.8% | 9 | 13.0% |
| 8. ¿Se valora los altos niveles de desempeño? | 0 | 0.0% | 13 | 18.8% | 29 | 42.0% | 22 | 31.9% | 5 | 7.2% |
| 9. ¿Los supervisores expresan reconocimiento por los logros? | 0 | 0.0% | 20 | 29.0% | 26 | 37.7% | 22 | 31.9% | 1 | 1.4% |
| 10. ¿Se reconocen los logros en el trabajo? | 0 | 0.0% | 20 | 29.0% | 30 | 43.5% | 17 | 24.6% | 2 | 2.9% |



DIMENSIÓN 2. INVOLUCRAMIENTO LABORAL

| | Ninguno o Nunca | | Poco | | Regular o Algo | | Mucho | | Todo o Siempre | |
|--|-----------------|------|------|-------|----------------|-------|-------|-------|----------------|-------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 11. ¿Se siente comprometido con el éxito en la organización? | 0 | 0.0% | 3 | 4.3% | 0 | 0.0% | 41 | 59.4% | 25 | 36.2% |
| 12. ¿Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo? | 0 | 0.0% | 2 | 2.9% | 7 | 10.1% | 36 | 52.2% | 24 | 34.8% |
| 13. ¿Los trabajadores están comprometidos con la organización? | 0 | 0.0% | 2 | 2.9% | 25 | 36.2% | 35 | 50.7% | 7 | 10.1% |
| 14. ¿En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día? | 0 | 0.0% | 11 | 15.9% | 23 | 33.3% | 29 | 42.0% | 6 | 8.7% |
| 15. ¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal? | 0 | 0.0% | 5 | 7.2% | 22 | 31.9% | 31 | 44.9% | 11 | 15.9% |
| 16. ¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante? | 0 | 0.0% | 10 | 14.5% | 21 | 30.4% | 32 | 46.4% | 6 | 8.7% |
| 17. ¿La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral? | 1 | 1.4% | 14 | 20.3% | 25 | 36.2% | 24 | 34.8% | 5 | 7.2% |
| 18. ¿Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal? | 0 | 0.0% | 2 | 2.9% | 20 | 29.0% | 33 | 47.8% | 14 | 20.3% |
| 19. ¿Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución? | 0 | 0.0% | 12 | 17.4% | 23 | 33.3% | 27 | 39.1% | 7 | 10.1% |
| 20. ¿Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización? | 0 | 0.0% | 9 | 13.0% | 21 | 30.4% | 29 | 42.0% | 10 | 14.5% |



DIMENSIÓN 3. SUPERVISIÓN.

| | Ninguno o Nunca | | Poco | | Regular o Algo | | Mucho | | Todo o Siempre | |
|---|-----------------|------|------|-------|----------------|-------|-------|-------|----------------|-------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 21. ¿El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan? | 3 | 4.3% | 18 | 26.1% | 26 | 37.7% | 22 | 31.9% | 0 | 0.0% |
| 22. ¿Existe un trato justo en la institución? | 0 | 0.0% | 11 | 15.9% | 30 | 43.5% | 18 | 26.1% | 10 | 14.5% |
| 23. ¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades? | 1 | 1.4% | 18 | 26.1% | 30 | 43.5% | 19 | 27.5% | 1 | 1.4% |
| 24. ¿En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo? | 0 | 0.0% | 12 | 17.4% | 35 | 50.7% | 20 | 29.0% | 2 | 2.9% |
| 25. ¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea? | 1 | 1.4% | 7 | 10.1% | 26 | 37.7% | 34 | 49.3% | 1 | 1.4% |
| 26. ¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos? | 1 | 1.4% | 15 | 21.7% | 21 | 30.4% | 32 | 46.4% | 0 | 0.0% |
| 27. ¿Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo? | 0 | 0.0% | 17 | 24.6% | 28 | 40.6% | 23 | 33.3% | 1 | 1.4% |
| 28. ¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidas? | 0 | 0.0% | 13 | 18.8% | 31 | 44.9% | 25 | 36.2% | 0 | 0.0% |
| 29. ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo? | 0 | 0.0% | 11 | 15.9% | 32 | 46.4% | 26 | 37.7% | 0 | 0.0% |
| 30. ¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos? | 0 | 0.0% | 9 | 13.0% | 35 | 50.7% | 25 | 36.2% | 0 | 0.0% |



DIMENSIÓN 4. COMUNICACIÓN

| | Ninguno o Nunca | | Poco | | Regular o Algo | | Mucho | | Todo o Siempre | |
|---|-----------------|------|------|-------|----------------|-------|-------|-------|----------------|-------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 31. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo? | 0 | 0.0% | 10 | 14.5% | 28 | 40.6% | 20 | 29.0% | 11 | 15.9% |
| 32. ¿Se conocen los avances en las otras áreas de la organización? | 2 | 2.9% | 19 | 27.5% | 30 | 43.5% | 13 | 18.8% | 5 | 7.2% |
| 33. ¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa? | 2 | 2.9% | 12 | 17.4% | 30 | 43.5% | 20 | 29.0% | 5 | 7.2% |
| 34. ¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos? | 2 | 2.9% | 10 | 14.5% | 23 | 33.3% | 30 | 43.5% | 4 | 5.8% |
| 35. ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas? | 1 | 1.4% | 15 | 21.7% | 31 | 44.9% | 21 | 30.4% | 1 | 1.4% |
| 36. ¿Existen suficientes canales de comunicación? | 2 | 2.9% | 14 | 20.3% | 26 | 37.7% | 24 | 34.8% | 3 | 4.3% |
| 37. ¿En mi oficina, la información fluye adecuadamente? | 2 | 2.9% | 11 | 15.9% | 23 | 33.3% | 28 | 40.6% | 5 | 7.2% |
| 38. ¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna? | 3 | 4.3% | 13 | 18.8% | 31 | 44.9% | 19 | 27.5% | 3 | 4.3% |
| 39. ¿El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen? | 6 | 8.7% | 14 | 20.3% | 24 | 34.8% | 22 | 31.9% | 3 | 4.3% |
| 40. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía? | 2 | 2.9% | 20 | 29.0% | 18 | 26.1% | 25 | 36.2% | 4 | 5.8% |



DIMENSIÓN 5. CONDICIONES LABORALES

| | Ninguno o Nunca | | Poco | | Regular o Algo | | Mucho | | Todo o Siempre | |
|---|-----------------|-------|------|-------|----------------|-------|-------|-------|----------------|-------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 41. ¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí? | 0 | 0.0% | 16 | 23.2% | 27 | 39.1% | 22 | 31.9% | 4 | 5.8% |
| 42. ¿El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado? | 0 | 0.0% | 9 | 13.0% | 29 | 42.0% | 27 | 39.1% | 4 | 5.8% |
| 43. ¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades? | 1 | 1.4% | 8 | 11.6% | 29 | 42.0% | 25 | 36.2% | 6 | 8.7% |
| 44. ¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución? | 2 | 2.9% | 4 | 5.8% | 16 | 23.2% | 42 | 60.9% | 5 | 7.2% |
| 45. ¿Los objetivos de trabajo son retadores? | 1 | 1.4% | 4 | 5.8% | 14 | 20.3% | 44 | 63.8% | 6 | 8.7% |
| 46. ¿Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede? | 0 | 0.0% | 9 | 13.0% | 15 | 21.7% | 37 | 53.6% | 8 | 11.6% |
| 47. ¿Existe buena administración de los recursos? | 2 | 2.9% | 13 | 18.8% | 33 | 47.8% | 19 | 27.5% | 2 | 2.9% |
| 48. ¿Se dispone de tecnología que facilite el trabajo? | 3 | 4.3% | 13 | 18.8% | 30 | 43.5% | 19 | 27.5% | 4 | 5.8% |
| 49. ¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones? | 14 | 20.3% | 26 | 37.7% | 23 | 33.3% | 5 | 7.2% | 1 | 1.4% |
| 50. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros? | 10 | 14.5% | 30 | 43.5% | 22 | 31.9% | 5 | 7.2% | 2 | 2.9% |