

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**CLIMA LABORAL EN LA GESTIÓN DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE LA REGIÓN PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**LEONCIO MAMANI CHAMBILLA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PUNO - PERÚ**

**2016**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**  
**TESIS**

**CLIMA LABORAL EN LA GESTIÓN DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE LA REGIÓN PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**LEONCIO MAMANI CHAMBILLA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

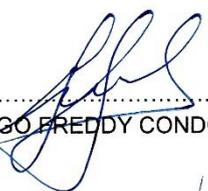
PRESIDENTE

  
.....  
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
Dr. EDUARDO JIMENEZ NINA

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
M.Sc. HUGO FREDDY CONDORI MANZANO

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Dr. ANTONIO ESPILLICO CHIQUE

Puno, 17 de Noviembre de 2016

ÁREA: Gestión empresarial  
TEMA: Gestión de centros educativos

## DEDICATORIA

A mis hijos: marco Iván, Wilson Ronaldo y  
leydi Lizbeth

Por inspirarme a seguir adelante en mis  
Estudios de posgrado y que ellos también  
puedan seguir igual o aún mejor.

## AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD: Por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales y alcanzar las metas propuestas.

A LOS DOCENTES: A la plana docente por guiarnos y permitir que seamos mejor y competitivos.

A MIS PADRES: en memoria de mis queridos padres Guillermo y cristina quienes supieron direccionarme para realizarme y lograr mis metas.

A MIS HIJOS: por brindarme su tiempo y porque son la razón de existir,

**ÍNDICE**

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS:	vii
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I**

<b>PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. GENERAL	4
1.3.2. ESPECÍFICOS	4
1.4. HIPÓTESIS	5
1.4.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICO	5
1.5. VARIABLES	5

**CAPÍTULO II**

<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
2.1. ANTECEDENTES	7
2.2. MARCO TEÓRICO	8
2.2.1. CLIMA LABORAL:	8
2.2.2. GESTIÓN	13
2.2.3. MOTIVACIÓN HUMANA EN EL CLIMA LABORAL	19
2.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL	21
2.2.5. MÉTODO DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	22
2.2.6. EL CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.2.7. LA IMPORTANCIA DE MANTENER UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL	24

**CAPÍTULO III**

<b>METODOLOGÍA</b>	<b>32</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	32
3.2.1. TÉCNICAS:	32
3.2.2. INSTRUMENTO:	33
3.3. PROCEDIMIENTO	33
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	34
3.4.1. UNIDADES DE ANÁLISIS:	34
3.4.2. UNIVERSO	34
3.4.3. MUESTRA	34
3.5. VARIABLES	35

**CAPÍTULO IV**

<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>36</b>
4.1. INDICE DE FIABILIDAD DE DATOS	36
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	60

**ÍNDICE DE CUADROS**

1 ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD	36
2 ESTADÍSTICOS	37
3 EXISTE COMUNICACION CON LOS DIFERENTES ENTES DEL INSTITUTO?	38
4 SE SIENTE MOTIVADO EN EL INSTITUTO?	39
5 ESTA SATISFECHO DE PERTENECER AL INSTITUTO?	40
6 OBSERVA LIDERAZGO EN EL INSTITUTO?	41
7 SE IDENTIFICA CON EL INSTITUTO?	42
8 LE INSPIRA CONFIANZA LOS COMPONENTES DEL INSTITUTO?	43
9 EXISTE PARTICIPACION ACTIVA EN EL INSTITUTO?	44
10 COMO PERCIBE LA ORGANIZACIÓN?	45
11 CREE QUE EL INSTITUTO ESTA BIEN DIRECCIONADO?	46
12 RESPECTO AL PLANEAMIENTO TIENE VISION A FUTURO?	47
13 QUE OPINA SOBRE EL CONTROL?	48
14 COMO PERCIBE EL RESPETO CON LOS INTEGRANTES DEL INSTITUTO?	49
15 RESPECTO A LA DISCIPLINA COMO OBSERVA?	50
16 CONTRASTE DE HIPOTESIS	51
17 PRUEBAS DE CHI-CUADRADO	52

**ÍNDICE DE FIGURAS**

1 EXISTE COMUNICACION CON LOS DIFERENTES ENTES DEL INSTITUTO?	38
2 SE SIENTE MOTIVADO EN EL INSTITUTO?	39
3 ESTA SATISFECHO DE PERTENECER AL INSTITUTO?	40
4 OBSERVA LIDERAZGO EN EL INSTITUTO?	41
5 SE IDENTIFICA CON EL INSTITUTO?	42
6 LE INSPIRA CONFIANZA LOS COMPONENTES DEL INSTITUTO?	43
7 EXISTE PARTICIPACION ACTIVA EN EL INSTITUTO?	44
8 COMO PERCIBE LA ORGANIZACIÓN?	45
9 CREE QUE EL INSTITUTO ESTA BIEN DIRECCIONADO?	46
10 RESPECTO AL PLANEAMIENTO TIENE VISION A FUTURO?	47
11 QUE OPINA SOBRE EL CONTROL?	48
12 COMO PERCIBE EL RESPETO CON LOS INTEGRANTES DEL INSTITUTO?	49
13 RESPECTO A LA DISCIPLINA COMO OBSERVA?	50
14 CLIMA LABORAL	53
15 GRAFICO DE BARRAS	54

## ÍNDICE DE ANEXOS:

1 MATRIZ DE CONSISTENCIA	61
2 RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS	66
3 ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO	67
4 DIMENSIONES DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EN LA GESTIÓN	69

## RESUMEN

El capítulo I trata del planteamiento y formulación del problema, de que si existe relación entre el clima laboral y gestión en los centros de educación superior no universitaria. Además muestra los objetivos, hipótesis y las variables independientes (clima laboral) y dependientes (gestión) seleccionados para el presente estudio.

En el capítulo II se menciona los antecedentes del estudio en la cual la investigación es nueva en la región y su importancia beneficia el clima laboral y gestión en centros de educación superior no universitaria. Y el marco teórico que ilustra las dimensiones del clima laboral y gestión.

En el capítulo III muestra el orden sistemático de la metodología a seguir así como el tipo de investigación científica, bivariada dos variables y transversal que implica que el estudio se realiza en un momento del tiempo. Las técnicas e instrumentos de investigación. Y el procedimiento correspondiente

En el capítulo IV se detalla el índice de fiabilidad de datos alfa cron Bach, el mismo que permite validar los datos de la encuesta y poder seguir el procesamiento estadístico utilizando el software spss 22. El mismo que nos muestra el cuadro frecuencias, y figuras. Y finalmente el cuadro del cotejo de la hipótesis utilizando el estadístico chi cuadrado. Con lo cual se acepta o rechaza las hipótesis planteadas.

Palabras claves: Clima laboral, gestión, organizacional, dimensiones, fiabilidad.

### ABSTRACT

- Chapter I tries to give vital importance to the human person as the generator of a positive working environment. This will depend on the organizational situation, the environment where it is developed and the techniques used, for which the problem, the objectives, the hypotheses and the intervening variables are presented.

- Chapter II mentions studies and theories related to the subject to have a broad knowledge about the work climate. In addition concepts that illustrate the factors and dimensions that influence this topic.

- Chapter III illustrates the systematic order of the methodology to be followed as well as the type, techniques and research instruments. In addition to the corresponding procedure

- Chapter IV shows the reliability index of Bach alpha cron data, tables and figures resulting from the statistical processing using the spss software 22. In addition to the corresponding interpretation. And finally the table comparing the hypothesis using the chi-square statistic. In order to accept or reject the hypotheses raised.

Keywords: work climate, management, organization, dimensions, reliability.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha realizado por su importancia de las variables planteadas a fin de que la dirección en los centros de educación superior no universitaria pueda promover un clima laboral positivo. Por lo que el presente trabajo intitula CLIMA LABORAL EN LA GESTION DE LOS CENTROS DE EDUCACION SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE LA REGION PUNO

EL clima laboral y gestión son de mucha importancia a fin de crear un ambiente adecuado de trabajo y estudio de tal manera que ayude en el desarrollo profesional del docente y también de los estudiantes y finalmente de todos los que componen la institución.

El estudio plantea mejorar y tener un clima laboral adecuado y su relación con gestión de los directivos.

Las variables planteadas ayudaran a tener mejor idea de lo que ocurre respecto al clima laboral y la gestión. Por lo cual se ha tomado 7 dimensiones para la variable de clima laboral (variable independiente) y 6 dimensiones para la variable de la gestión (variable dependiente).

Cabe mencionar que respecto al tema planteado existe mucho que trabajar no solo en una institución no universitaria sino también .en cualquier centro de trabajo, estudios, investigación, empresa y hasta en una familia o cualquier organización e instituciones sea Pública y privada

En torno a estas ideas la investigación es de carácter descriptivo- relacional, para un momento dado de estudio.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACION

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

Los recursos humanos constituyen el más valioso de cualquier organización por ser vivo y dinámico con una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo. No existen Leyes en cuanto a la administración de los recursos humanos, esta depende de la situación organizacional, del ambiente donde se desarrolla y de las tecnologías utilizadas a medida que estos factores cambien, la forma de administrar los recursos humanos.

Las personas tienen el poder de dirigir el curso de la organización y depende directamente de ellos el buen funcionamiento de la misma y así se pueda controlar los factores críticos de éxito en la institución, en estos últimos tiempos se ha reconocido la gran importancia del clima laboral en la productividad y competitividad de las empresas, tanto públicas como privadas, ante ello demanda la formulación de profesionales que garanticen la cooperación en las actividades de una manera correcta.

Las entidades de educación no Universitaria de la región, tratándose de organizaciones tanto Públicas como privadas, muchas de ellas están a la

espera de aplicar herramientas gerenciales modernas con un buen manejo y optimizar los recursos humanos, es por eso que el trabajo de investigación del clima laboral coadyuvará a un mejor desempeño y buena gestión en institutos superiores.

En las instituciones de educación superior, y en particular en las instituciones de educación superior no universitaria existen un sinnúmero de problemas y las situaciones conflictivas circunscritas a su mínima expresión no dando alternativas de solución a la problemática institucional, los empleados son tratados sin equidad, escasa identificación del personal en la institución no existe una comunicación fluida.

La carencia de un clima laboral auténtico dificulta fijar normas de orientación en materia de gestión, considerando que los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección control y evaluación para el eficiente desarrollo de la acción educativa dentro de la institución, no se puede conducir acertadamente la ejecución de acciones, si no se ha realizado un adecuado proceso de planificación, en el cual se prevean las acciones, los equipos que las realizan, los recursos y las tomas de evaluación a que se somete el conjunto, precisamente poner en marcha los proyectos institucionales. Tal carencia se presume que afecta por ende en el clima laboral.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Sistematización del problema**

¿De qué manera influye el clima laboral en la gestión de los centros de educación superior no universitaria en la Región Puno?

### **1.2.2. JUSTIFICACIÓN**

La investigación está relacionada a la influencia del clima laboral en la gestión de los centros de educación superior no universitaria de la Región Puno, tomando una muestra significativa prioritariamente de las ciudad de Puno y de la Región Puno. La investigación coadyuvará a una mejora en la gestión administrativa y el cumplimiento eficaz de sus objetivos planteados.

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. General**

Determinar la influencia del clima laboral en la gestión de los centros de educación superior no universitaria de la Región Puno, 2014

### **1.3.2. Específicos**

- a. Analizar la influencia de las dimensiones de comunicación, motivación, satisfacción, liderazgo identidad confianza y participación en los centros de educación superior no universitaria de la Región Puno, para el mejor desempeño en la gestión ,se tiene las siguientes dimensiones(organización, dirección, planeamiento, control, respeto y disciplina)
- b. Describir cómo afecta el clima laboral en los procesos de gestión que se aplican en los centros de educación superior no universitaria.

## 1.4. HIPÓTESIS

El clima laboral favorable tiene incidencia positiva en la gestión de los centros de educación superior no universitaria de la Región Puno.

### 1.4.1. Hipótesis específico

Ha: Si existe un buen clima laboral entonces existirá una buena gestión en los centros de educación superior no universitaria puno.

HO: no existe relación alguna entre el clima laboral y la gestión en los centros de educación superior no universitaria.

## 1.5. VARIABLES

- ✓ **Variable independiente:** Clima laboral
- ✓ **Variable dependiente:** Gestión en los centros de educación superior no universitaria

### **Variable independiente:**

Clima Laboral

Comunicación:

- ✓ Comunicación entre superior y subordinados
- ✓ Comunicación de subordinado a subordinado
- ✓ comunicación entre entidades educativas y directores

Motivación

Satisfacción

Liderazgo:

- ✓ Percepción hacia el superior
- ✓ integración y pertenencia

Satisfacción laboral:

- ✓ Remuneraciones
- ✓ satisfacción de necesidades
- ✓ oportunidad de crecimiento
- ✓ Compañerismo.

Identidad

Confianza

Participación

**Variable dependiente:**

Organización:

- ✓ Estructura de la organización
- ✓ tecnología,

Dirección:

- ✓ Liderazgo, toma de decisiones
- ✓ trabajo en equipo
- ✓ Eficiencia

Planeamiento:

- ✓ Visión y misión
- ✓ metas y objetivos

Control:

- ✓ proceso de control

Respeto

Disciplina

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

En la investigación se analizará el fenómeno identificado como clima laboral, en el área Educativa. En investigaciones afines realizadas por Garza ( 2010) en sus conclusiones manifiesta que el clima laboral es un tema de gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, el ambiente donde desempeña su trabajo diariamente, el trato de un jefe que pueda tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, son un vínculo o un obstáculo para un buen desempeño de la organización en su conjunto, es decir, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Existen investigaciones similares a la que se presenta, según la bibliografía que se tiene por cada uno de los autores.

Rodríguez (2004), en su trabajo de investigación titulado “El clima escolar en Lima”, ha encontrado los siguientes resultados como conclusión:

La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencia y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, el perfeccionamiento y la mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos instituciones, determinantes de las características del clima valoradas negativamente.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

**Definición.-** es el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo. Estas variables incluyen, por ejemplo, el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las reglas del juego que fija para el trabajo colectivo, por lo que estos temas están inevitablemente ligados. también incluyen una dimensión personal: somos nosotros, con nuestra historia y nuestras particulares características, quienes reaccionamos con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; quienes nos sentimos más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario.

### 2.2.1. Clima Laboral:

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la

satisfacción de los trabajadores (docentes) y por lo tanto en la productividad.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

El tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral:

#### **Liderazgo:**

Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefe y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, por lo

tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.

**Relaciones interpersonales.**- El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones y estar atento a disgusto y malentendidos entre el personal.

**Implicación.**- Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores en cuanto a enseñanza como productividad en la institución.

**Organización.**- Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: la Institución las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, los reglamentos internos y otros.

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en donde se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó dado a los estudios

que efectuó Hawthorne, en donde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Pero esta creencia ha sido criticada por carecer rigor científico.

El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este influye sobre las motivaciones de todos los miembros de la organización y sobre su comportamiento. (PYMES, 2010).

El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

- Diseño y estructura organizacional, El tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- El medio ambiente y entorno en general, cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo

una característica importante, por variedad con relación a las distintas organizaciones.

- Los recursos humanos y su gestión, están estrechamente relacionados con distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación su dirección y sentido, si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.
- La situación psicológica de cada trabajador, Grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- Los microclimas, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental, divisional, en unidades, en toda la organización.

Entre los objetivos para el estudio del clima laboral, podemos citar

los siguientes:

- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes. (PYMES,2010)

### 2.2.2. GESTIÓN

#### Marco conceptual

#### Dimensiones del clima laboral (adaptado de litwin y stringer)

##### a) estructura:

Esta dimensión se refiere a la percepción que las personas tienen sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que enfrentan en la escuela. Extremos: un exceso de normas y pautas genera un clima burocrático donde hay conductos regulares y procedimientos complicados para todo, que no se pueden pasar a llevar bajo ninguna circunstancia. o bien, puede que exista poca estructura en el establecimiento; que no estén claras, por ejemplo, las relaciones de dependencia entre cargos y los ámbitos de competencia de cada uno; que no existan criterios

comunes respecto a las medidas a tomar ante una falta disciplinaria, etc.

b) **Responsabilidad:**

Se refiere a la autonomía que las personas tienen para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. Extremos: un trabajo con mayor responsabilidad sería aquel en el cual el jefe supervisa que se cumplan los objetivos propuestos, pero deja libertad a sus subordinados para escoger los medios para llegar a la meta y para organizar su propio trabajo; el trabajador siente que es su propio jefe? un trabajo con baja responsabilidad, implicaría tener un jefe que, por decirlo así, constantemente mira por encima del hombro para ver qué está haciendo cada miembro de su personal, y que exige que se le consulte previamente cada paso.

c) **Recompensa:**

Es la medida en que el personal percibe que un trabajo bien hecho es adecuadamente recompensado. Esto incluye tanto las recompensas materiales (sueldo justo, bonos) como las simbólicas (felicitaciones públicas, anotación positiva en hoja de vida, etc.). Extremos: un estilo de gestión reforzante, en el que existen mecanismos que permiten identificar el desempeño destacado; el equipo directivo está atento a la labor de cada uno y brinda reconocimiento oportuno y proporcional a quien se esfuerza y obtiene logros. Lo

contrario sería una gestión donde sólo se castiga el mal desempeño, o donde tanto el buen como el mal desempeño se dejen pasar, sin consecuencias de ningún tipo.

**d) Desafío:**

Es la medida en que los docentes perciben que la escuela los convoca a ser cada vez mejores. extremos: una escuela en constante evolución, donde el director propone objetivos ambiciosos, invita a los docentes a buscar material innovador, reflexionar sobre su práctica y mantenerse actualizados, y donde éstos tienen permiso para ensayar nuevos métodos, sabiendo que quizás no todos resulten igualmente productivos (o sea, donde se pueden correr riesgos calculados). En el extremo opuesto, una escuela en la que el trabajo es rutinario, donde sólo se implementan ?soluciones probadas? para los problemas, y lo nuevo o diferente es visto con cierta sospecha.

**e) Relaciones:**

Se refiere a la percepción que el personal tiene, respecto a las relaciones interpersonales y al ambiente emocional que prima al interior de la escuela; tanto entre pares, como entre diferentes estamentos; a nivel de grupos formales como de grupos informales. Extremos: buenas relaciones interpersonales, lazos de afecto y lealtad v/s ambiente de desconfianza y antagonismo; presencia de subgrupos excluyentes, intrigas, descalificaciones recíprocas, etc.

**f) Cooperación:**

Es la percepción que tiene el personal, del grado de apoyo e información que recibe de parte de sus compañeros y jefes. Extremos: alta disposición a trabajar en equipo, compartir información y prestarse apoyo mutuo de los integrantes de la comunidad escolar, v/s una actitud individualista, competitiva o indiferente a las necesidades de los demás, en la mayoría del personal.

**g) Estándares:**

Es la percepción del personal, respecto al nivel de desempeño que la escuela espera que ellos alcancen. Extremos: se espera que todos los profesores desarrollen su trabajo con un alto nivel de profesionalismo y lo lleven a cabo en forma impecable, obteniendo resultados elevados v/s un nivel de logros esperado bajo y tolerancia con el desempeño descuidado (¿haga lo que pueda, como pueda, nomás?).

**h) Conflicto:**

Esta dimensión no se refiere a la existencia de conflictos sino a la forma cómo éstos se manejan: si hay o no libertad, en la escuela, para plantear los problemas abiertamente y expresar opiniones discrepantes, ya que ello permite sacar los conflictos a la luz y resolverlos. Extremos: directivos y docentes valoran la franqueza y estimulan el pensamiento divergente e incluso crítico; abordan los problemas apenas

se presentan v/s se prefiere mantener una apariencia de consenso y los problemas ¿se barren debajo de la alfombra?; la gente se informa a través de rumores y se cuida de no manifestar opiniones potencialmente impopulares.

**i) Identidad:**

Es el sentimiento de formar parte de la escuela, de ser un miembro valioso del equipo; de que los objetivos personales y los de la escuela están alineados. Extremos: personal con ¿la camiseta puesta?, que se enorgullece de los logros de la escuela y se toma los problemas existentes como un desafío personal,

**j) Relaciones:**

Se refiere a la percepción que el personal tiene, respecto a las relaciones interpersonales y al ambiente emocional que prima al interior de la escuela; tanto entre pares, como entre diferentes estamentos; a nivel de grupos formales como de grupos informales. Extremos: buenas relaciones interpersonales, lazos de afecto y lealtad v/s ambiente de desconfianza y antagonismo; presencia de subgrupos excluyentes, intrigas, descalificaciones recíprocas, etc.

**k) Cooperación:**

Es la percepción que tiene el personal, del grado de apoyo e información que recibe de parte de sus compañeros y

jefes. Extremos: alta disposición a trabajar en equipo, compartir información y prestarse apoyo mutuo de los integrantes de la comunidad escolar, v/s una actitud individualista, competitiva o indiferente a las necesidades de los demás, en la mayoría del personal.

**l) Estándares:**

Es la percepción del personal, respecto al nivel de desempeño que la escuela espera que ellos alcancen. Extremos: se espera que todos los profesores desarrollen su trabajo con un alto nivel de profesionalismo y lo lleven a cabo en forma impecable, obteniendo resultados elevados v/s un nivel de logros esperado bajo y tolerancia con el desempeño descuidado (?haga lo que pueda, como pueda, nomás?).

**m) Responsabilidad:**

Se refiere a la autonomía que las personas tienen para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. Extremos: un trabajo con mayor responsabilidad sería aquel en el cual el jefe supervisa que se cumplan los objetivos propuestos, pero deja libertad a sus subordinados para escoger los medios para llegar a la meta y para organizar su propio trabajo; el trabajador siente que es ?su propio jefe? Un trabajo con baja responsabilidad, implicaría tener un jefe que, por decirlo así, constantemente mira por encima del hombro para ver qué

está haciendo cada miembro de su personal, y que exige que se le consulte previamente cada pasó.

n) **Recompensa:**

Se refiere a la autonomía que las personas tienen para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. Extremos: un trabajo con mayor responsabilidad sería aquel en el cual el jefe supervisa que se cumplan los objetivos propuestos, pero deja libertad a sus subordinados para escoger los medios para llegar a la meta y para organizar su propio trabajo; el trabajador siente que es ¿su propio jefe? Un trabajo con baja responsabilidad, implicaría tener un jefe que, por decirlo así, constantemente mira por encima del hombro para ver qué está haciendo cada miembro de su personal, y que exige que se le consulte previamente cada pasó.

### 2.2.3. MOTIVACIÓN HUMANA EN EL CLIMA LABORAL

La palabra motivación es muy utilizada en la actualidad por lo tanto es difícil dar una definición clara y precisa de esta. Mas sin embargo de él se derivan tres formas para que las personas hagan un esfuerzo tanto físico como mentalmente sin que se sientan con la obligación de hacerlo. La motivación es definida como una situación emocional “positiva” producida por un ser humano ante la reacción de recibir un estímulo o incentivo satisfaciendo una necesidad que tiene como consecuencia una conducta mucho mejor proyectada.

Una empresa requiere tener siempre un mínimo de conocimientos acerca de la motivación para comprender el comportamiento de las personas siendo uno de los factores internos que demandan de mayor cuidado.

Krech, Crutchfieldy Ballachey exponen “los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé)” así que una persona siempre actuará a lo que ella cree es conveniente para ella, por eso es siempre se debe analizar porque cada persona actúa de tal manera y la motivación es la encargada de analizarla porque forma parte de su campo. La motivación no es considerado como un acto, momento o una acción mejor dicho es un conjunto relacionado de acciones en un proceso basado en el reflejo de la personalidad del ser humano reflejando el estado de la personalidad del individuo. La motivación actúa como consecuencia de fuerzas activas e impulsoras expresadas como deseo o rechazo. Todos los seres humanos buscan aceptación y satisfacer sus necesidades de poder y estatus social y de esta manera evitan el aislamiento social y riesgos hacia su persona.

La motivación se puede dar forma externa e interna y que se relacionan entre si ya que aun habiendo una motivación externa el ser humano en este caso el trabajador tiene que hacer parte de él la motivación que le brinda otra persona u organización para ser capaz de mantener la conducta prevista, por lo que nos da como conclusión que motiva es estimular los esfuerzos realizados por los trabajadores sin llegar a realizar el trabajo por ellos y que lo hagan lo mejor

posible, tomar en cuenta los logros obtenidos y premiarlos cuando ellos lo merezcan siempre y cuando mejoren sus expectativas laborales; mantener su autoestima enseñándoles a intentado

Y no darse por vencidos a pasar de las dificultades a las que tengan que enfrentarse poniéndose metas difíciles más sin embargo no imposibles de alcanzar o que por lo contrario sean muy simples o sencillas, confiando en las habilidades de los demás tomando en cuenta la evaluación de conductas concretas sin tomar las cosas personales.

#### **2.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer y se caracterizan por Chiavenato (2000)

- ✓ El clima laboral hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. El clima se refiere a las características del medio ambiente del trabajo.
- ✓ El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima, con cambios que pueden ser regulables, pero de la misma manera la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultadas de decisiones que en consecuencia afecten el bienestar de la organización. Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un

deterioro de clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se aclarezca el problema.

#### **2.2.5. MÉTODO DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL**

Dependiendo el tipo de empresa se establece la medida de los grupos en donde se aplicara la encuesta, esto puede ser por departamentos o secciones determinadas de la empresa, dentro de un departamento en específico o a toda la empresa en general, la encuesta debe tener una redacción simple y entendible para los trabajadores así mismo opciones de respuesta deben estar bien definidas para mejorar la recolección de datos, tiene que ser preparada, revisada, y tener bien definido el procedimiento para su realización.

#### **2.2.6. EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. Diversas investigaciones sobre el tema tuvieron anteriormente resultados contradictorios y conclusiones teóricas erradas, producto de: definiciones diferentes sobre clima de la organización, métodos de medición diferentes, enfoques analíticos distintos y de que a veces se consideraba al clima como una variable dependiente y otras como variables independientes.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una

productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en relaciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Para Chiavenato, el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsados o castigadas.

Anzola, opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra

### **2.2.7. LA IMPORTANCIA DE MANTENER UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL**

Un clima laboral se caracteriza por ser multidimensional, es decir que se compone por una serie de factores entre los cuales se encuentran: la estructura de la organización, responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores, recompensas y beneficios para los trabajadores, desafíos y posibilidades de emprender nuevos proyectos, relaciones entre trabajadores y entre trabajadores y sus jefes, cooperación identidad y orgullo que se sienta con la organización, entre otros factores. Además, el clima laboral es diferente en cada organización ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización, llegando a formar parte en muchas ocasiones como parte de la Cultura Organizacional. Finalmente se caracteriza por ser fragmentario, puede subdividirse en varios microclimas según el departamento, sección u organización de que se trate, y según el liderazgo y relaciones que se establezcan entre los trabajadores y sus jefes. Los lugares de trabajo que se caracterizan por presentar un buen clima laboral, se definen en que sus trabajadores tienen orgullo de pertenecer a la entidad. Los líderes escuchan opiniones positivas y negativas por parte de los trabajadores, es muy importante que las instituciones realicen periódicamente y de forma sistemática, estudios de diagnósticos de clima organizacional. Este diagnóstico se considera como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir

factores que puedan afectar su motivación o desempeño, debe haber en una organización una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar productividad de la organización.

### **Recursos humanos**

Los Recursos Humanos son la fuente de trabajo procedente de las personas y que son necesarias para llevar a cabo un proyecto o actividad. En la Gestión y Administración de Empresas, los recursos humanos es el trabajo realizado por los trabajadores y con el que cuenta una organización para desarrollo su actividad.

Se denomina Recursos Humanos a las personas con la que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, laborales y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Las personas son la parte fundamental de una organización y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.

En síntesis, podemos decir que estas áreas se encargan de elegir al Recurso Humano más apropiado para la empresa, de acuerdo no solo con sus habilidades y destrezas para desempeñar el trabajo requerido, si no también evaluando otras condiciones y actitudes personales que impacten o pueden impactar de manera positiva en

la organización: responsabilidad, compañerismo, respeto, honestidad, transparencia, etc.

En este sentido, quienes están a cargo de gestionar el área de Recursos Humanos, en contacto permanente con las personas que trabajan en la organización, deben ser capaces de vincular las inquietudes de los trabajadores y los intereses de la empresa a fin de lograr un beneficio y equilibrio laboral hacia ambas partes.

Por lo que decíamos respecto de la importancia de las personas como motores impulsores dentro de la empresa en cuanto crecimiento y desarrollo, desde algunos años, diferentes Institutos, Universidades o centros de enseñanza superior han incorporado a su oferta académica cursos, diplomados, o licenciaturas enteras destinadas al estudio del área de recursos humanos y la formación de profesionales idóneos para desenvolverse en dichas áreas dentro de organizaciones.

En la Administración, se denomina Recursos Humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización, estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico es alinear profesionales de Recursos Humanos con la estrategia de la organización, lo que permita implantar la

estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuente competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o Institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

### **Capacitación**

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad profesional. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejoraran el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a la organización como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumentan la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y desarrollo de sentido de progreso.

El estudio de la Maestría en desarrollo de Recursos Humanos, forma especialistas con habilidades para diagnosticar, diseñar y evaluar soluciones a la problemática de las organizaciones en las áreas de desarrollo, administración y capacitación de recursos humanos ; así como el desarrollo de habilidades para la implementación de proceso de cambio en las organizaciones.

### **Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos es la gestión que se realiza para mejorar y aprovechar las capacidades y habilidades de los trabajadores de una empresa u Institución para aumentar el rendimiento, la calidad y la producción. Se relaciona con las funciones y tareas que se deben realizar y las relaciones existentes entre trabajadores y equipos de trabajo.

De otro modo genérico, los objetivos de la administración y gestión de los recursos humanos se centran en aspectos sociales, aspectos corporativos, aspectos funcionales y aspectos de carácter personal.

### **Administración**

Es la ciencia que estudia los principios y las prácticas que tienen por objeto, coordinar los esfuerzos que dispone una empresa con la finalidad de lograr sus objetivos.

**Aptitud**

Cualidad inherente de factibilidad que el empleado posee y con que puede ejecutar sus labores y atender sus responsabilidades.

**Calidad**

Calidad de puede definir como una secuencia que consiste en comprender, aceptar, satisfacer y superar continuamente, las necesidades, deseos y expectativas del cliente.

**Capacidad de aprendizaje**

Está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad.

**Empleador**

Es la persona natural o jurídica que por sus diversas actividades necesita contar con personal a su servicio, para el desarrollo y funcionalidad de la empresa y/ o actividad que realiza según sea el caso.

**Empresas**

Es una entidad operativa, económica organizada por una o más personas, en base a su iniciativa, aportando para tal proyecto los recursos económicos e implementando una infraestructura, así como una tecnología acorde con la actividad a desarrollar, cuyo objetivo es la transformación de recursos naturales, comprar, vender bienes y/o servicios, con la finalidad de lograr un beneficio económico.

**Habilidades**

Son los grados de eficacia con que se realizan determinadas actividades, que requieren una combinación de actitudes y conocimientos,

**Iniciativa autonomía**

Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surjan en el día a día de la actividad. Supone tomar acción de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades.

**Incidencia**

Lo que sobreviene en el curso de un asunto y tiene con el alguna conexión.

**Política de calidad**

Directrices y objetivos generales de una empresa relativos a la calidad expresada formalmente por la dirección general.

**Planificación estratégica**

Es el proceso de establecer estrategias que afecten a toda una compañía es decir se trata de mecanismos de dirección encaminado a obtener y conservar el equilibrio entre los recursos de la organización y sus oportunidades de mercado.

**Productividad**

Habilidad de auto establecerse objetivos de desempeño más alto que el desempeño promedio, alcanzándolos exitosamente.

**Responsabilidad**

Asociada al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas a su cargo.

**Trabajo en equipo**

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionado con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad para comprender la repercusión de propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás,

**Satisfacción**

Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente, acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón. Cumplimiento del deseo o del gusto.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según los conocimientos previos el estudio: es investigación científica.

Según a la pregunta planteada es teórica: investigación descriptiva -  
relacional

Según al número de variables, bivariada debido a que se tiene dos  
variables, la independiente y la dependiente.

Según al tiempo de aplicación es transversal. Debido a que se realiza en  
un momento.

#### 3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

##### 3.2.1. TÉCNICAS:

La encuesta que se presenta, fue elaborada basándose en la  
clasificación de Halpin y Croft, que señalan que lo que importa en

la definición de clima es la respuesta de los profesores, administrativos y estudiantes frente a sus actitudes.

Este cuestionario consta de 20 ítems, en orden afirmativo, los cuales se seleccionaron pensando en el grupo al cual va dirigido, a la muestra seleccionado.(directivos, administrativos y estudiantes).

Este instrumento recogerá la percepción de Profesores y estudiantes del instituto seleccionado, en torno al clima laboral y gestión.

### **3.2.2. INSTRUMENTO:**

#### **Cuestionario:**

Para el diseño del instrumento se tomó en cuenta los indicadores a través de la operacionalización de las variables e indicadores.

#### **3.2.2.1. Confiabilidad del instrumento**

Indica la condición del instrumento de ser fiable para el presente estudio se empleó el coeficiente alfa de cron Bach y sus valores oscilan entre 0 y 1.en la cual cuando el valor de cron Bach es mayor que 0,7 refiere a que la validez de los datos es óptimo. Usando el empleo de análisis mediante el software estadístico SPSS 22.

### **3.3. PROCEDIMIENTO**

- Recopilación de datos (encuesta)
- Procesamiento de datos obtenidos.
- Tabulación de frecuencias absolutas y relativas.
- Análisis e interpretación de datos.

- Elaboración de gráficos.
- contrastación de hipótesis.
  - a) hipótesis estadístico.
  - b) nivel de significación.
  - c) prueba estadístico.
  - d) redacción del informe.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Unidades de análisis:

Para el presente estudio son los, docentes, administrativos y estudiantes. Del instituto mencionado.

#### 3.4.2. Universo

Se tomó en cuenta todo el universo de la institución en estudio como docentes, administrativos y estudiantes.

#### 3.4.3. Muestra

El tamaño de la muestra se ha determinado usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + z^2 \sigma^2}$$

Z = Nivel de confianza

e = error aceptable

$\sigma$  = desviación estándar (0,5)

N = población (850)

n = número de muestra

Realizando en la formula ( n = 20 )

∴ Se tomó como muestra 20 personas para encuestas: para las dimensiones de clima laboral y gestión

### 3.5. VARIABLES

**Variable independiente:** clima laboral

**Variable dependiente:** gestión en los centros de educación superior no universitaria

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. INDICE DE FIABILIDAD DE DATOS

Para el presente trabajo se empleó el índice de cron Bach e como se muestra en el cuadro 1.

CUADRO 1  
ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD

Alfa de Cron Bach	N de elementos
,949	13

Fuente: Datos de la encuesta y Aplicación spss

El índice obtenido es 0.949 lo cual indica que los datos obtenidos son confiables y nos permite seguir procesando datos para el presente trabajo de investigación.

CUADRO 2  
ESTADÍSTICOS

Comunicación con los representantes del instituto?	Se siente motivado en el instituto?	Está satisfecho de pertenecer al instituto?	Observa liderazgo en el instituto?	Se identifica con el instituto?	Le inspira confianza los componentes del instituto?	Existe participación activa en el instituto?	Como percibe la organización?	Cree que el instituto está bien direccionado?	Respecto al planteamiento tiene visión a futuro?	Qué opina sobre el control?
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.05	1.55	2.10	2.00	2.00	1.90	2	1.85	1.90	2.00	2.00
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	2	1ª	2	2	1ª	1	1	2	2

modos. Se muestra el valor más pequeño.

encuesta realizada y Aplicación spss.

Estadístico para ciencias sociales,

Autor de la tesis

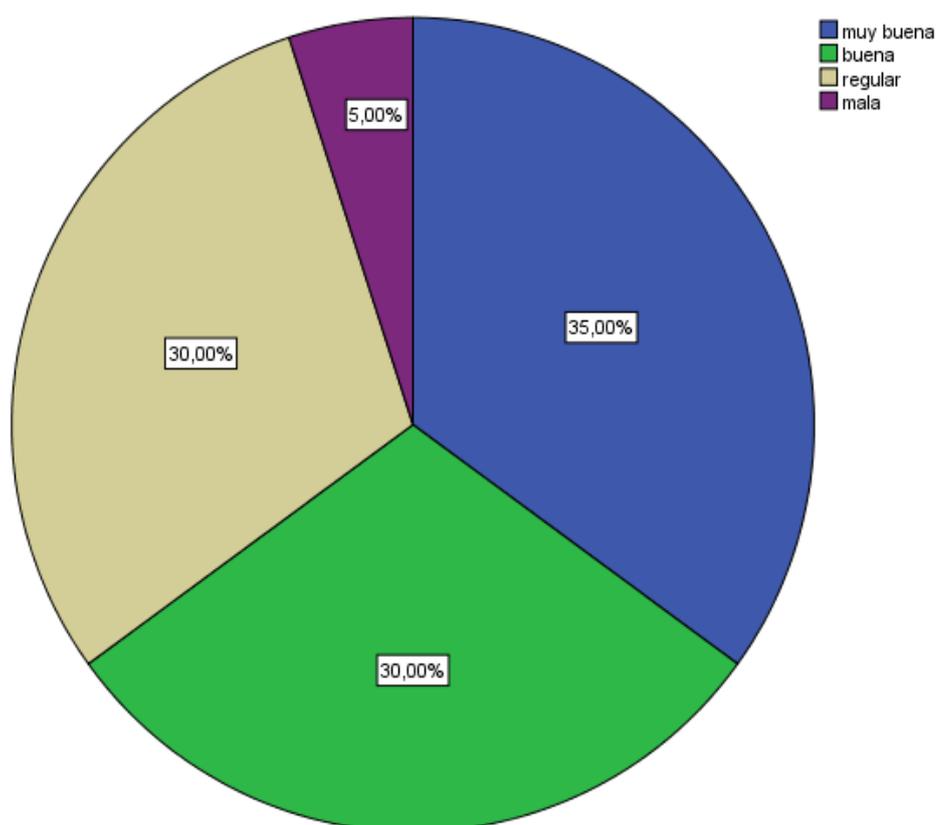
CUADRO 3

EXISTE COMUNICACION CON LOS DIFERENTES ENTES DEL INSTITUTO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	7	35,0	35,0	35,0
buena	6	30,0	30,0	65,0
regular	6	30,0	30,0	95,0
mala	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre comunicación

FIGURA 1



Fuente: Cuadro 3

La figura N° 1, se aprecia que un 35% afirma que la comunicación es muy buena, un 30% muestra que la comunicación existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 30% afirma que es regular.

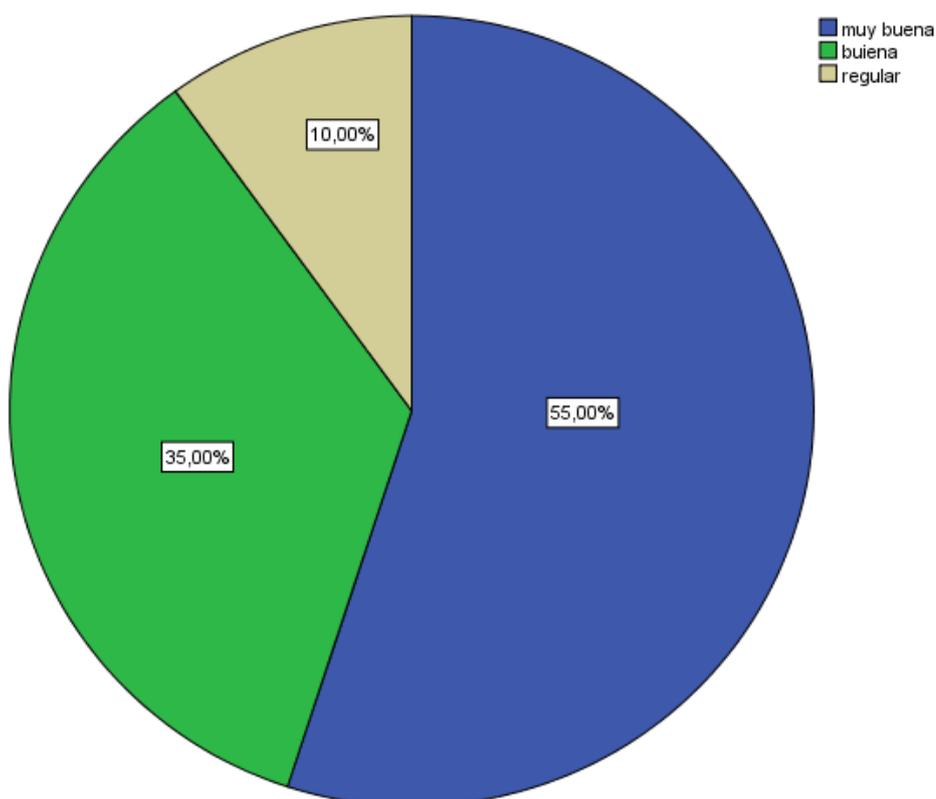
CUADRO 4

SE SIENTE MOTIVADO EN EL INSTITUTO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	11	55,0	55,0	55,0
buena	7	35,0	35,0	90,0
regular	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre motivación

FIGURA 2



Fuente: cuadro 4

Observando la figura N° 2, vemos que un 55% afirma que existe muy buena motivación, un 35% muestra que la motivación existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 10% afirma que es regular.

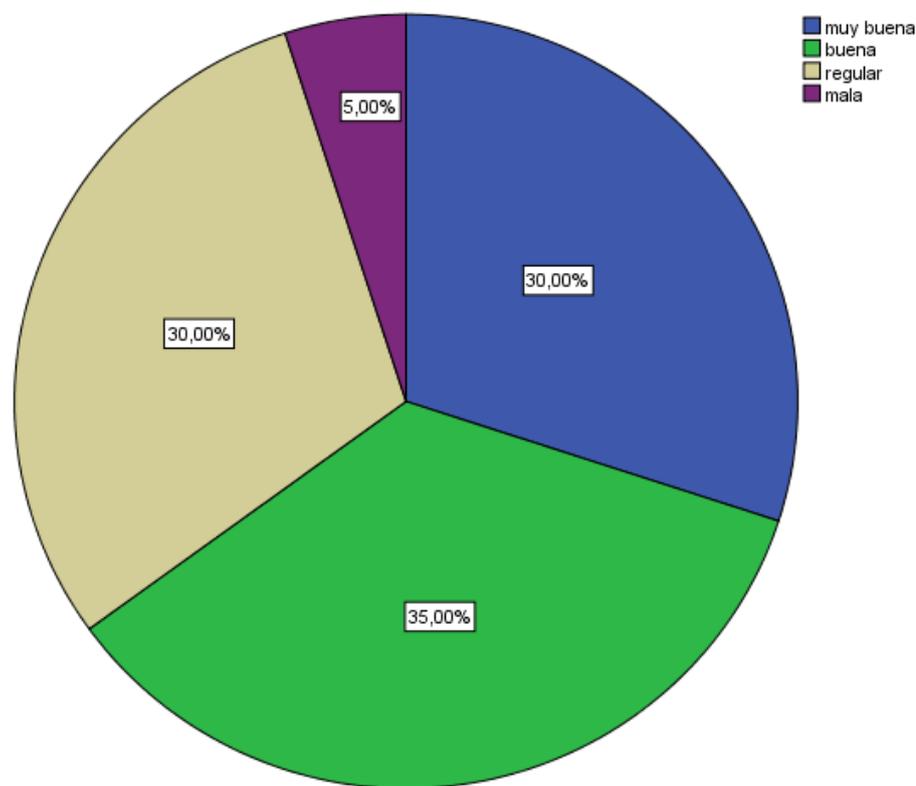
CUADRO 5

ESTA SATISFECHO DE PERTENECER AL INSTITUTO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	6	30,0	30,0	30,0
buena	7	35,0	35,0	65,0
regular	6	30,0	30,0	95,0
mala	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre satisfacción

FIGURA 3



Fuente: Cuadro 5

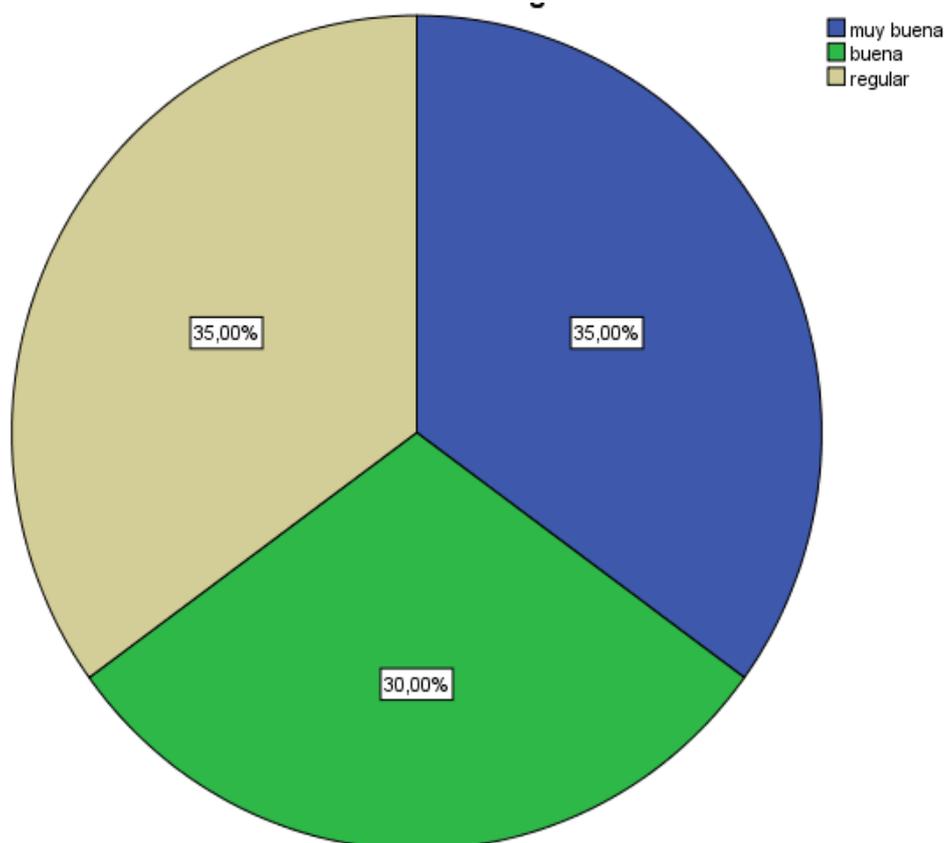
Como se observa en la figura N° 3, que un 30% afirma que la satisfacción de pertenecer al instituto es muy buena, un 35% muestra que la satisfacción existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 30% afirma que es regular.

CUADRO 6  
OBSERVA LIDERAZGO EN EL INSTITUTO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	7	35,0	35,0	35,0
buena	6	30,0	30,0	65,0
regular	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre liderazgo

FIGURA 4



Fuente: Cuadro 6

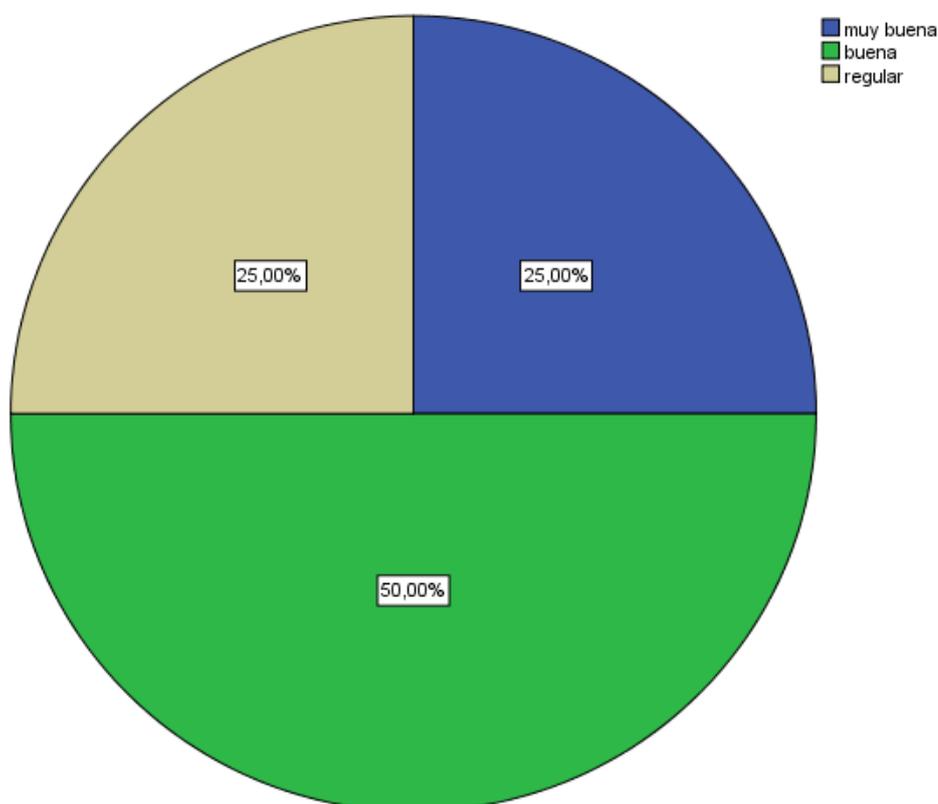
La figura N° 4, se aprecia que un 35% afirma que el liderazgo en el instituto es muy buena, un 30% muestra que el liderazgo existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 35% afirma que es regular.

CUADRO 7  
SE IDENTIFICA CON EL INSTITUTO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	5	25,0	25,0	25,0
buena	10	50,0	50,0	75,0
regular	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre identificación

FIGURA 5



Fuente: Cuadro 7

Observando la figura N° 5, vemos que: un 25% afirma que la identificad con el instituto es muy buena, un 50% muestra que la identidad existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 25% afirma que es regular.

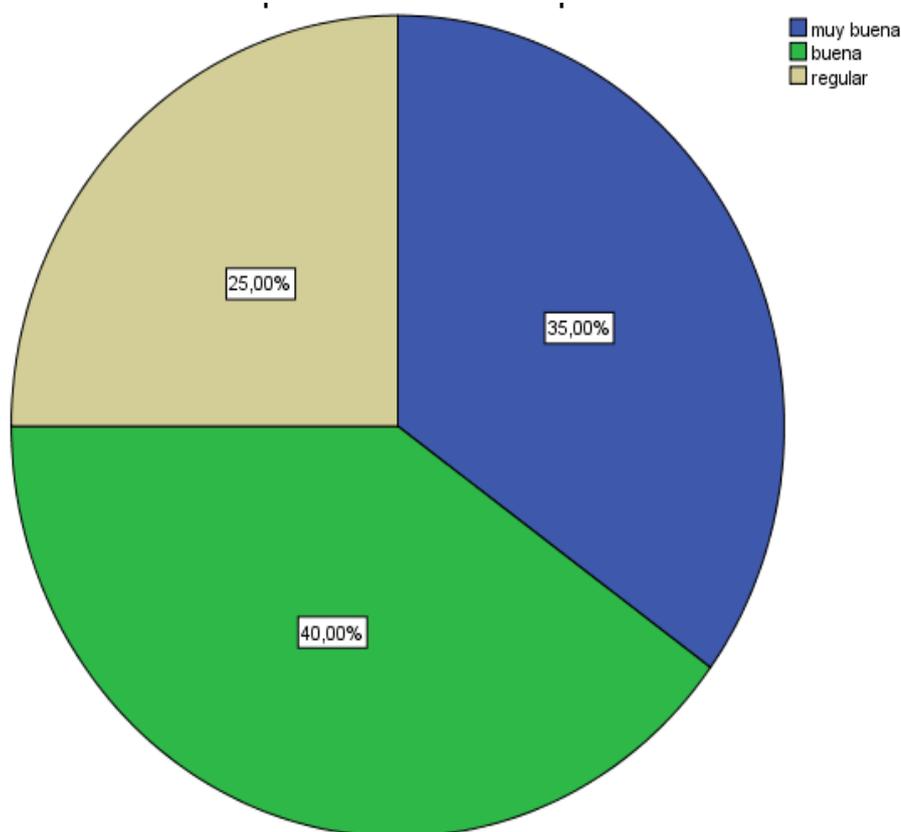
CUADRO 8

LE INSPIRA CONFIANZA LOS COMPONENTES DEL INSTITUTO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	7	35,0	35,0	35,0
buena	8	40,0	40,0	75,0
regular	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre confianza

FIGURA 6



Fuente: Cuadro 8

En la figura N° 6, observamos que un 35% afirma que la confianza en el instituto es muy buena, un 40% muestra que la confianza existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 25% afirma que es regular.

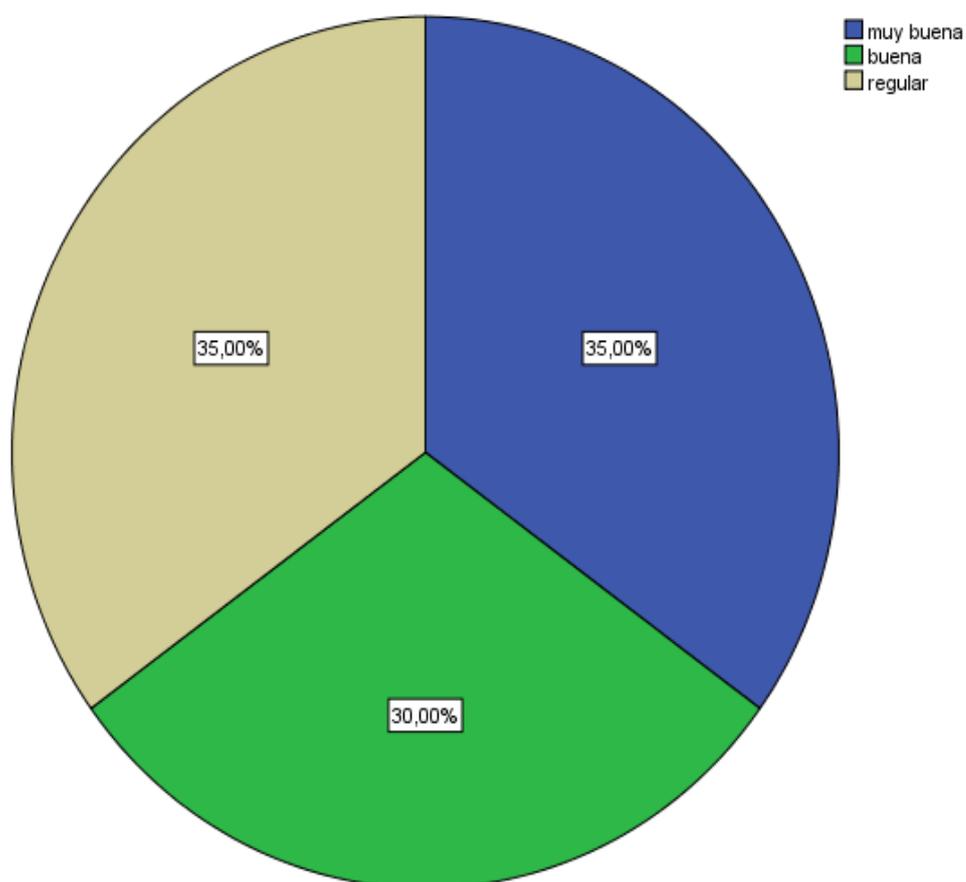
CUADRO 9

EXISTE PARTICIPACION ACTIVA EN EL INSTITUTO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	muy buena	7	35,0	35,0	35,0
	buena	6	30,0	30,0	65,0
	regular	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre participación

FIGURA 7



Fuente: Cuadro 9

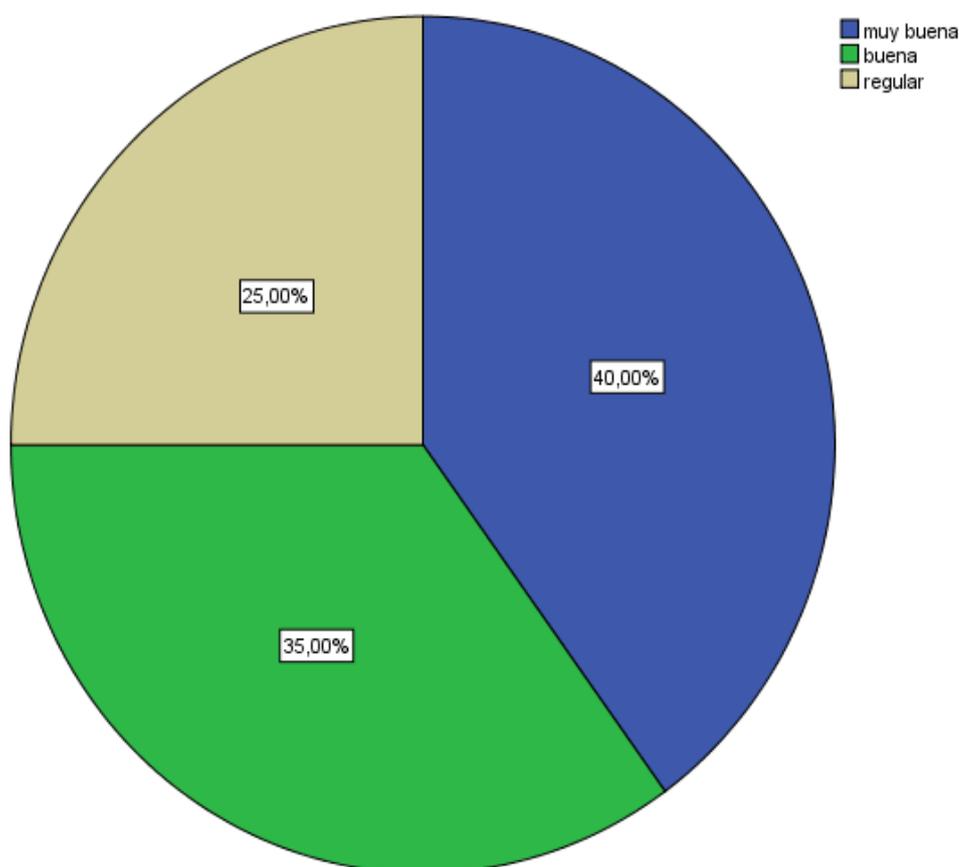
La figura N° 7, nos muestra que un 35% afirma que la participación en el instituto es muy buena, un 30% muestra que la participación existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 35% afirma que es regular.

CUADRO 10  
COMO PERCIBE LA ORGANIZACIÓN?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	8	40,0	40,0	40,0
buena	7	35,0	35,0	75,0
regular	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre organización

FIGURA 8



Fuente: Cuadro 10

En la figura N° 8, se aprecia que un 40% afirma que la organización en el instituto es muy buena, un 35% muestra que la organización existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 25% afirma que es regular.

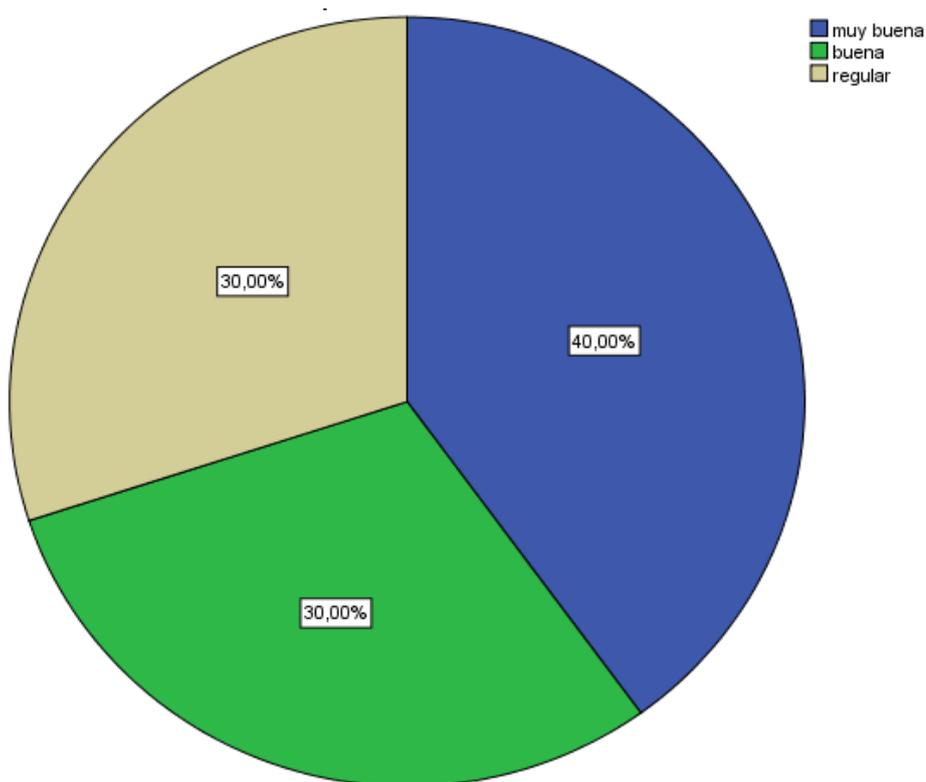
CUADRO 11

CREE QUE EL INSTITUTO ESTA BIEN DIRECCIONADO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	8	40,0	40,0	40,0
buena	6	30,0	30,0	70,0
regular	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre dirección

FIGURA 9



Fuente: Cuadro 11

En la figura N° 9, se observa que un 40% afirma que la dirección en el instituto es muy buena, un 30% muestra que la dirección existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 30% afirma que es regular.

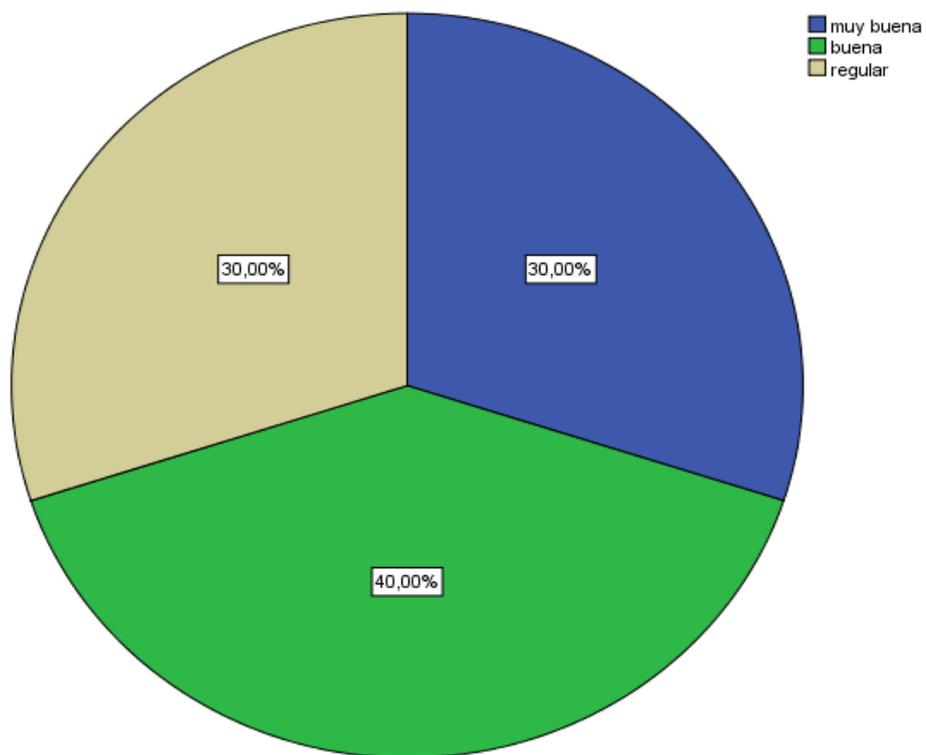
CUADRO 12

RESPECTO AL PLANEAMIENTO TIENE VISION A FUTURO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	6	30,0	30,0	30,0
buena	8	40,0	40,0	70,0
regular	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre planeamiento

FIGURA 10



Fuente. Cuadro 12

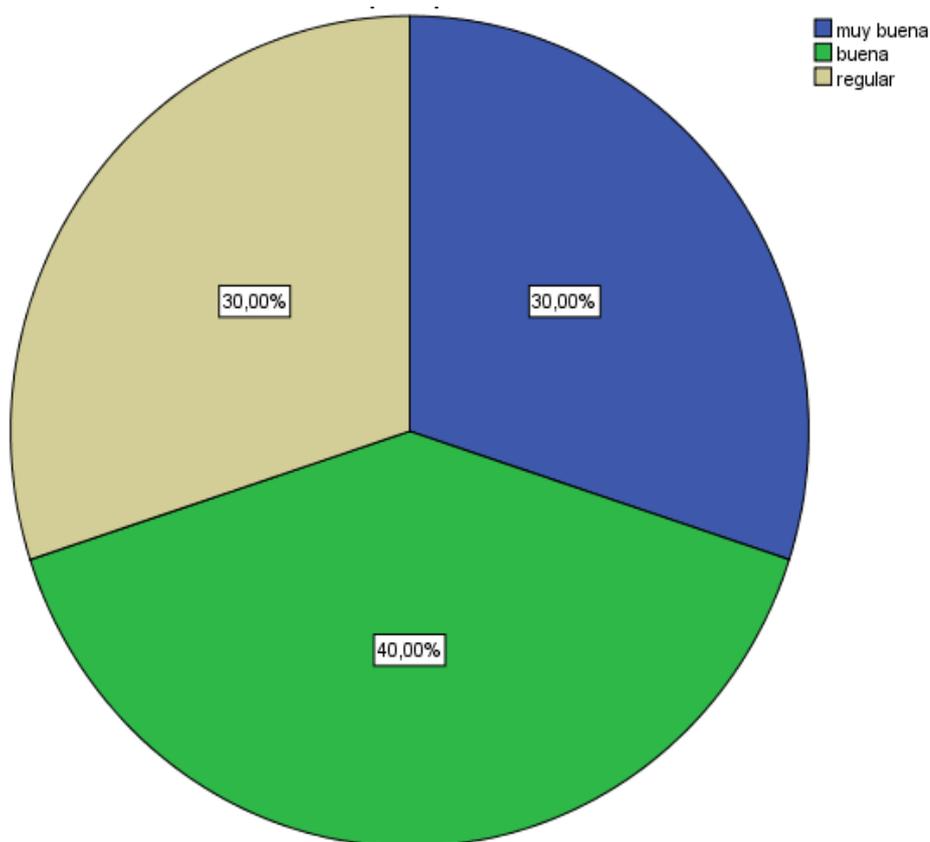
Se observa en la figura N° 10, que un 30% afirma que el planeamiento en el instituto es muy buena, un 40% muestra que el planeamiento existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 30% afirma que es regular.

CUADRO 13  
QUE OPINA SOBRE EL CONTROL?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	6	30,0	30,0	30,0
buena	8	40,0	40,0	70,0
regular	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre control

FIGURA 11



Fuente: Cuadro 13

Como se observa en la figura N° 11, un 30% afirma que el control en el instituto es muy buena, un 40% muestra que el control existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 30% afirma que es regular.

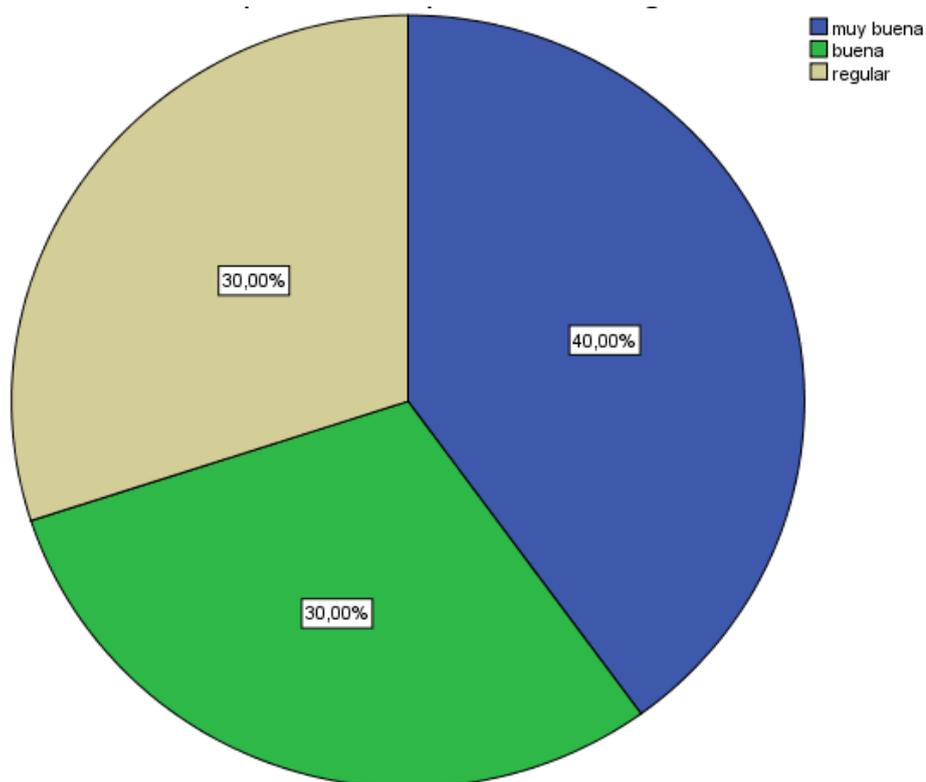
CUADRO 14

COMO PERCIBE EL RESPETO CON LOS INTEGRANTES DEL INSTITUTO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	8	40,0	40,0	40,0
buena	6	30,0	30,0	70,0
regular	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre respeto

FIGURA 12



Fuente: Cuadro 14

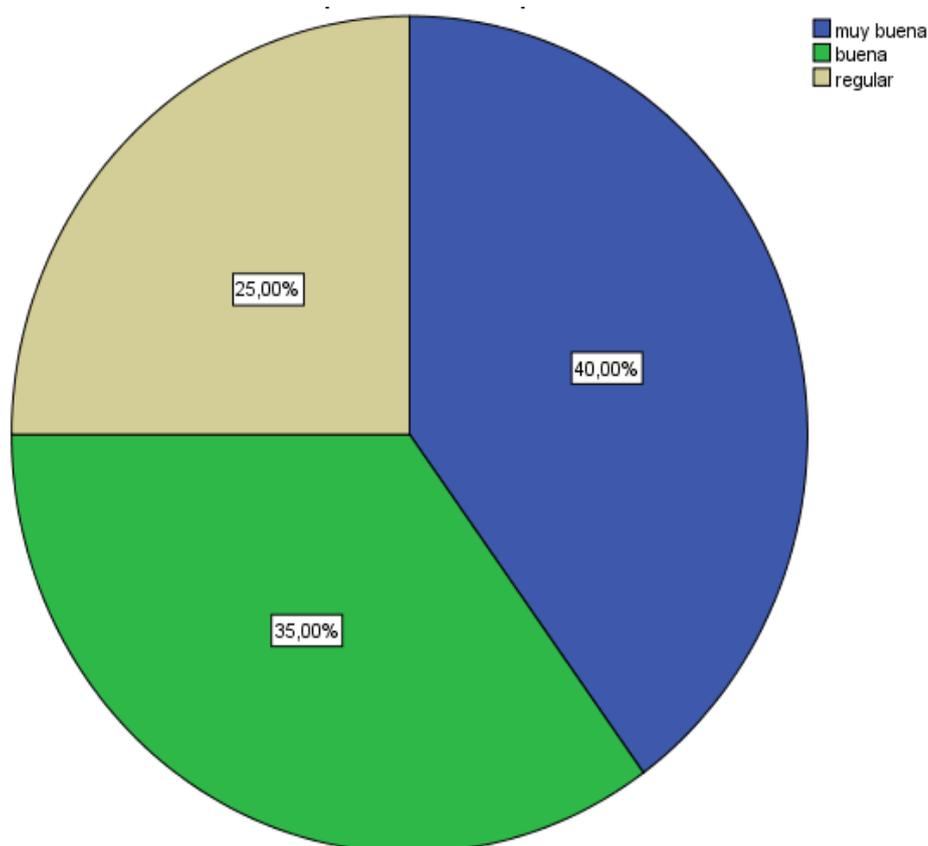
Como se observa en la figura N° 12, que la mayoría de los encuestado es decir un 40% afirma que el respeto en el instituto es muy buena, un 30% muestra que el respeto existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 30% afirma que es regular.

CUADRO 15  
RESPECTO A LA DISCIPLINA COMO OBSERVA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy buena	8	40,0	40,0	40,0
buena	7	35,0	35,0	75,0
regular	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta sobre disciplina

FIGURA 13



Fuente: Cuadro 15

Observando la figura N°13, que un 40% afirma que la disciplina en el instituto es muy buena, un 35% muestra que la disciplina existente entre directivos, administrativos y estudiantes es buena y otros 25% afirma que es regular.

CUADRO 16

CONTRASTE DE HIPOTESIS

De acuerdo a la tabla obtenida aplicando spss 22 se tiene el siguiente cuadro.

CLIMA LABORAL *GESTION EN LOS CENTROS DE EDUCACION NO UNIVERSITARIA TABULACION CRUZADA						
			gestión en centros de educación no universitaria			Total
			muy bueno	bueno	regular	
clima laboral	muy buena	Recuento	8	1	0	9
		Recuento esperado	3,6	4,1	1,4	9,0
		% dentro de clima laboral	88,9%	11,1%	0,0%	100,0%
		% dentro de gestión en centros de educación no universitaria	100,0%	11,1%	0,0%	45,0%
	buena	Recuento	0	6	2	8
		Recuento esperado	3,2	3,6	1,2	8,0
		% dentro de clima laboral	0,0%	75,0%	25,0%	100,0%
		% dentro de gestión en centros de educación no universitaria	0,0%	66,7%	66,7%	40,0%
	regular	Recuento	0	2	1	3
		Recuento esperado	1,2	1,3	,4	3,0
		% dentro de clima laboral	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
		% dentro de gestión en centros de educación no universitaria	0,0%	22,2%	33,3%	15,0%
Total		Recuento	8	9	3	20
		Recuento esperado	8,0	9,0	3,0	20,0
		% dentro de clima laboral	40,0%	45,0%	15,0%	100,0%
		% dentro de gestión en centros de educación no universitaria	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta realizada sobre clima laboral

CUADRO 17  
PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	16,543 <sup>a</sup>	4	,002
Razón de verosimilitud	21,321	4	,000
Asociación lineal por lineal	10,747	1	,001
N° de casos válidos	20		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,45.

Fuente: Datos de tabla cruzada del cuadro 16

En el presente cuadro se muestra el chi cuadrado de 0,002 lo cual es menor de 0,05

Según la regla de decisión.

Evaluamos la hipótesis:

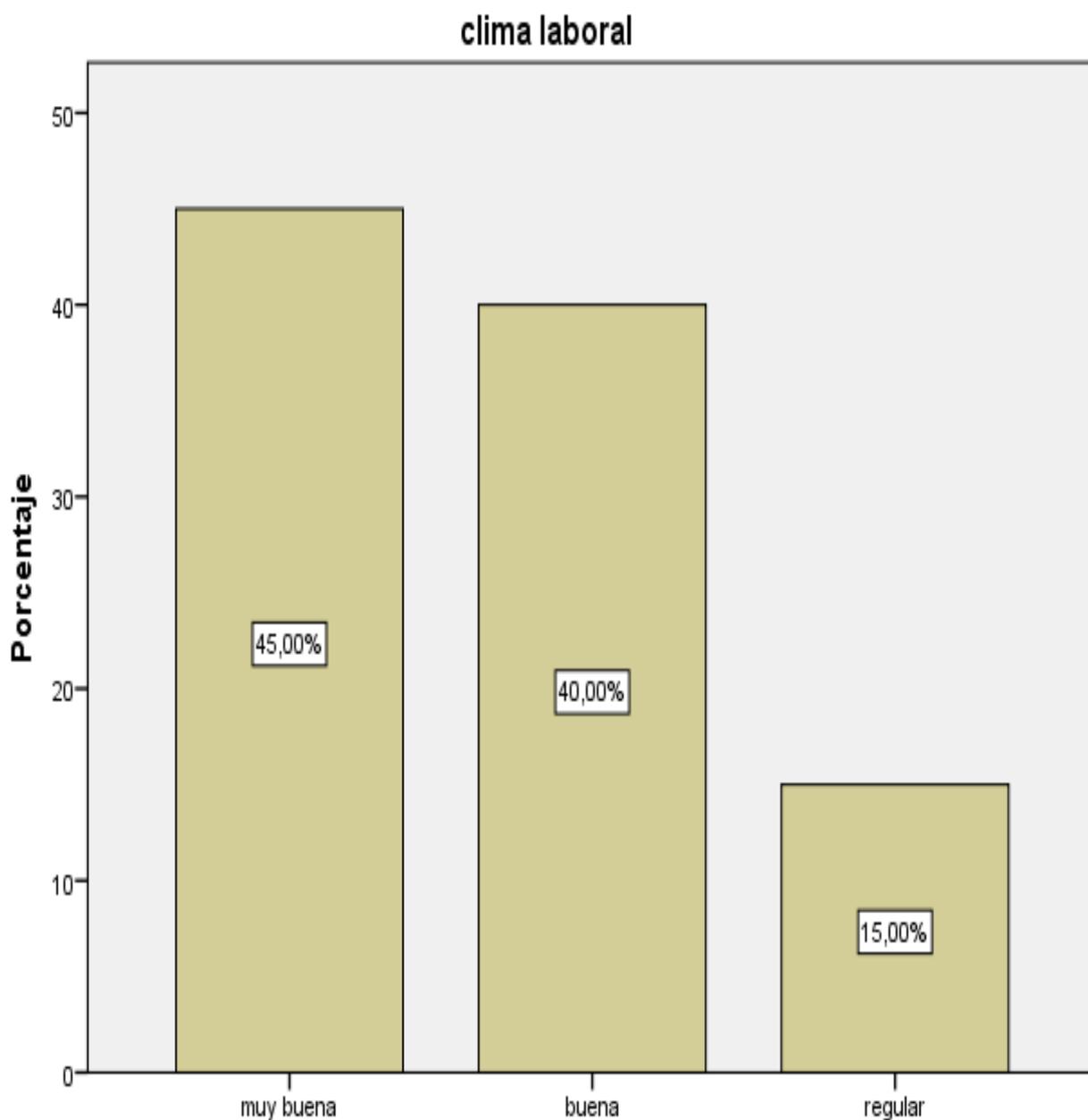
Como 0,05 es mayor que 0.002 entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por lo tanto concluimos que:

Si existe un buen clima laboral en la gestión en los centros de educación superior no universitaria puno.

FIGURA 14

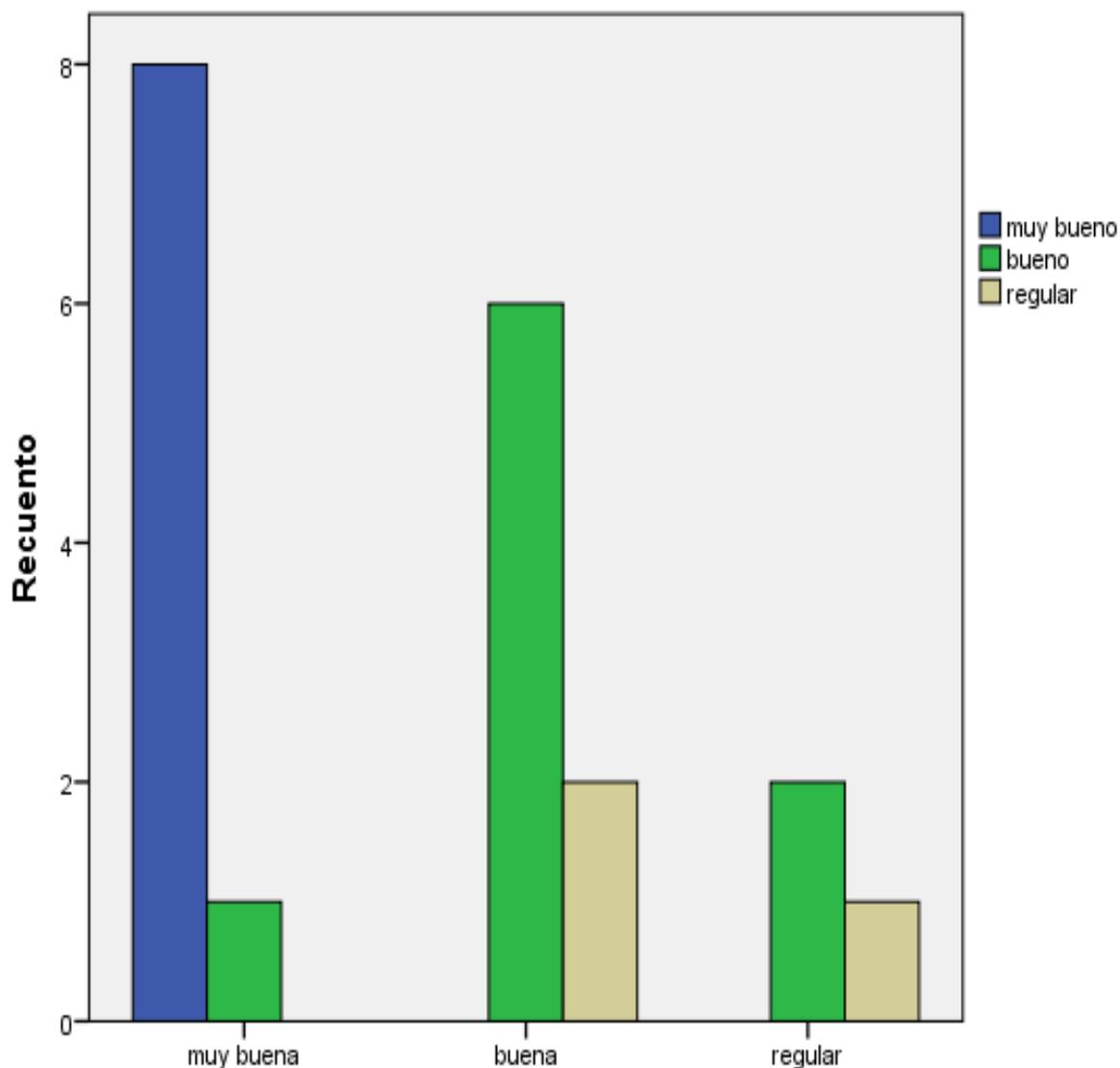
## CONTRASTE DE HIPOTESIS



Fuente: Cuadro 16

Según la figura existe un 45% de aceptación muy buena y 45% buena. Finalmente un 15% opina que es regular. En consecuencia existe buen clima laboral en el instituto en estudio.

FIGURA 15  
**CONTRASTE DE HIPÓTESIS**  
GESTIÓN EN CENTROS DE EDUCACIÓN NO UNIVERSITARIA



Fuente: Cuadro 17

La figura nos muestra que existe una gestión muy bueno y bueno.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación derivados de la encuesta demuestran que el clima laboral influye en la gestión de los centros de educación superior no universitaria de la región Puno ; porque así lo revela el estadístico chi cuadrado de Pearson, según la tabla de contingencia de clima laboral y gestión se tiene como chi-cuadrado 0.002 lo cual es menor de 0.05, según la regla de decisión evaluamos la hipótesis que como 0.05 es mayor que 0.002, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto concluimos que si existe un buen clima laboral en la gestión de los centros de educación superior no universitaria de la Región Puno.
2. Existen elementos de juicio que demuestran que el grado de influencia de las dimensiones de comunicación, motivación, satisfacción, liderazgo, identidad, confianza y participación en los centros de educación superior no universitaria de la Región Puno, para la mejor gestión con las dimensiones de organización, dirección, planeamiento, control, respeto y disciplina, aplicando los datos de la encuesta para cada uno de las dimensiones el método estadístico aplicando spss 22.
3. Así mismo la investigación refleja que, describir cómo afecta el clima laboral en los procesos de gestión en los centros de educación superior no universitaria en la Región Puno, para el presente trabajo se empleó el índice de alfa de cron bach resulta una alta fiabilidad de 0.949, el mismo que nos permite seguir el cálculo de frecuencia mediante el programa de spss, así como la elaboración de tablas de contingencia.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que los centros de educación superior no universitaria de la Región Puno, utilicen las herramientas administrativas y programas de software spss, que permitan mejorar el nivel evaluación de clima laboral en la gestión, de tal manera entre ambas sea muy significativa.
2. Se debe practicar en las instituciones las dimensiones de clima laboral y las dimensiones en la gestión los directivos, docentes, administrativos y los estudiantes, así mismo inviertan en capacitaciones en recursos humanos, programas de sensibilización de tal manera que estos sirvan para fortalecer el recurso humano, que es posible generar un clima laboral positivo con la buena gestión en los centros de educación superior no universitaria en la Región Puno.
3. Los directivos de las instituciones deben liderar un conjunto de acciones para activar un cambio el clima laboral en los procesos de gestión en los centros de educación superior no universitaria de la Región Puno, que los futuros estudios se tomen en cuenta las variables planteadas a fin de evaluar el clima laboral al respecto a la gestión en las institutos.

## BIBLIOGRAFÍA

- A., C. (2004). *Guías Metodológicas para los planes de tesis*. Lima - Perú: editorial UGRAPH S.A.C.
- Avila, R. (2001). *Metodología de la Investigación*. Lima - Perú: Estudios y Ediciones .
- Blanch, J. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales, fundamentos*. Barcelona: IOC.
- Bohlander, G. (Administración de Recursos Humanos). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Thomson editores.
- Caceda, D. (2001). *Procedimientos Metodológicos y analíticas para desarrollar investigación Científica*. Puno- Perú, : editorial Universitaria UNA - Puno.
- Chiavenato I. (2000) *Características del Clima Laboral, Brasil*; Artículo
- Chiavenato, I. (2003). *Recursos humanos*. México.: Mc Graw Hill .
- Cole, D. (2005). *Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo*. Buenos Aires: Nobulko .
- Crutchfieldy, K. (2012). *"Los Actos del ser humano son guiados por su conocimiento"* Mg. graw - hill.
- Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos*. Mexico.

- Federico, G. (2007). *manual de recursos Humanos*. Barcelona – España.: UOC.
- Flores Ortega, H. (2009). *El clima laboral como impulsor en la gestión eficaz de los centros de investigación y servicios de la universidad nacional del altiplano-Puno, Facultad de Contabilidad y Administración*. PUNO: UNA PUNO.
- Halpin A. W&Corft d.b. (1963) *El Clima Organizacional*, Universidad de Chicago, 2da Edición.
- Hernández R. Fernández, C. y. (2006). *Metodología de la Investigación* . Lima – Perú.: editorial San Marcos.
- I., C. (2000). *Administracion de Recuros Humanos* . Brasil: Articulo.
- J., C. (2000). *Teoria general de la Adminsitracion* . Mexico Macgraw Hill: 2da Editorial.
- José, C. (2006). *Administración de personal*. Colombia: Ecoe.
- Luis, P. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Diaz de santos.
- Manuel, G. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá-Colombia: editorial Universidad del Rosario .
- Margarita, C. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid - España: Universidad Pontificia Comillas.
- María, M. (2000). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid – España: ediciones Díaz de Santos S.A.
- María, M. (2003). *La gestión empresarial*. España: Ed Díaz de santos.
- Michael, P. (2006). *Administración* . México: Pearson.

- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Buenos Aires :  
Diaz de Santos .
- Puente, G. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de la  
ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad Pública*. México :  
Universidad Autónoma de Tamaupilas.
- PYMES. (2010). *"Motivaciones de todos los miembros de la organización y  
sobre su compuramiento"*. Lima - Perú.
- R, A. (2001). *Metodología de la investigación*. Lima - Perú: estudios y  
ediciones.
- Rodriguez. (2004). *"El Clima Escolar"*. Lima - Perú.
- Sara, C. (2002). *Cuestionario de Clima laboral*. TEA editores: Madrid - España.
- Silva, M. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid- España.:  
Cengagelearning paraninfo.
- V, R. (2012). *El clima institucional y su relación con la interacción Pedagógica*.  
Universidad. PUNO: UNA - PUNO.
- Viña, J. (2007). *Conflictos en los centros educativos*. Barcelona – España.:  
Grao, 2ed.



## ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

CLIMA LABORAL EN LA GESTION DE LOS CENTROS DE EDUCACION SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE LA REGION PUNO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
De qué manera influye el clima laboral en la gestión de los centros de educación superior no universitaria en la Región Puno?	Objetivo general determinar la influencia de clima laboral en la gestión de los centros de educación superior no universitaria objetivos específicos: a.- analizar la influencia de las variables del clima laboral y gestión en los centros de educación superior no universitaria b.-describir cómo afecta el clima laboral en los procesos de gestión que se aplican en los centros de educación superior no universitaria	Hipótesis general el clima laboral favorable tiene incidencia positiva en la gestión de los centros de educación superior no universitaria de la región puno  hipótesis específicos Ha si existe un buen clima laboral entonces existirá una buena gestión en los centros de educación superior no universitaria  Ho no existe relación alguna entre el clima laboral y la gestión en los centros de educación superior no universitaria	. Variables independiente clima laboral: comunicación motivación satisfacción liderazgo identidad confianza participación  dependiente: gestión  organización dirección planeamiento control respeto disciplina	<u>5.1. Tipo de investigación</u> 1.-según a conocimientos es investigación científica 2.-según a la pregunta descriptiva - relacional 3.-según a los variables bivariada  5.2. técnicas e instrumentos 5.2.1. técnicas encuesta  5.2.2. instrumento cuestionario 5.2.3. confiabilidad del instrumento índice de cronbach usando software spss

**ANEXO 2****CLIMA LABORAL EN LA GESTION DE LOS CENTROS DE EDUCACION  
SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE LA REGION PUNO****ENCUESTA**

La información obtenida tiene como finalidad netamente académico y será utilizado en la investigación “EFECTO DEL CLIMA LABORAL EN LA GESTION DE LOS CENTROS DE EDUCACION SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE LA REGION PUNO”

1. Existe comunicación con los diferentes entes del instituto?

Muy buena

Buena

Regular

Malo

Muy malo

2. se siente motivado en el instituto?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

3. está satisfecho de pertenecer al instituto?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

4. observa liderazgo en el instituto?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

5. se identifica con el instituto?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

6. le inspira confianza los componentes del instituto?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

7. existe participación activa en el instituto?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

8. como percibe la organización?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

9. cree que el instituto está bien direccionado?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

10. respecto al planeamiento tiene visión a futuro?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

11. qué opina sobre el control?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

12. como percibe el respeto con los integrantes del instituto?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

13. respecto a la disciplina cómo observa?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

## 2.- INDICE DE FIABILIDAD DE DATOS

Para el presente trabajo se empleó el índice de cron Bach como se muestra en el cuadro 1 y 2

### ANEXO 2 RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### ESTA DÍSTICAS DE FIABILIDAD

Alfa de Cron Bach	N° de elementos
,949	13

Fuente: Datos de la encuesta y aplicación spss

El índice obtenido es 0.949 lo cual indica que los datos obtenidos son confiables y nos permite seguir procesando datos.

## ANEXO 3 ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlació n total de elementos corregida	Alfa de Cron bach si el elemento se ha suprimido
Existe comunicación con los diferentes entes del instituto?	23,05	58,261	,832	,942
Se siente motivado en el instituto?	23,55	64,050	,603	,948
Está satisfecho de pertenecer al instituto?	23,00	61,895	,587	,950
Observa liderazgo en el instituto?	23,10	59,253	,844	,941
Se identifica con el instituto?	23,10	62,726	,687	,946
Le inspira confianza los componentes del instituto?	23,20	60,589	,810	,943

Existe participación activa en el instituto?	23,10	59,147	,853	,941
Como percibe la organización?	23,25	59,776	,852	,941
Cree que el instituto está bien direccionado?	23,20	59,642	,819	,942
Respecto al planeamiento tiene visión a futuro?	23,10	61,253	,745	,944
Qué opina sobre el control?	23,10	61,779	,699	,946
Como percibe el respeto con los integrantes del instituto?	23,20	61,747	,648	,947
Respecto a la disciplina cómo observa?	23,25	61,355	,717	,945

Fuente: Datos de la encuesta y aplicación de spss para confiabilidad de datos

CUADRO 04  
DIMENSIONES DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EN LA GESTIÓN

Comunicación	Motivación	Satisfacción	Liderazgo	Identidad	Confianza	Participación	Organización	Dirección	Planeamiento	Control	Respeto	Disciplina
1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1
2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1
2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	3
2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2
2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1	2
3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2
3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2
4	1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2
2	1	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3
3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3

Fuente: encuesta clima laboral y gestión