

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos



**El clima organizacional y su impacto en la productividad laboral en los
colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa – 2024**

Tesis presentada por el Bachiller:

Davila Lopez, Jhonattan Gerald

ORCID: 0009-0001-0454-3411

Para optar el Grado Académico de

Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos

Asesor(a):

Dra. Ugarte Mejía, Wendy Anne

ORCID: 0000-0003-2185-5887

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 14 de Abril del 2025

Dictamen: 013257-C-EPG-2025

Visto el borrador del expediente 013257, presentado por:

2023001821 - DAVILA LOPEZ JHONATTAN GERALD

Titulado:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN AREQUIPA - 2024**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29440909 - MOLINA RODRIGUEZ FREDY NICOLAS
DICTAMINADOR**



**30402488 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN
DICTAMINADOR**



**29738321 - CRUZ VILLEGAS PEDRO JESUS
DICTAMINADOR**



EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN AREQUIPA - 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	doi.org Fuente de Internet	1%
6	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	1%
7	repositorio.cientifica.edu.pe Fuente de Internet	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

DEDICATORIA

A mi hijo Liam Paul, por ser mi mayor motivación y la fuente inagotable de amor que me impulsó a seguir adelante incluso en los momentos más desafiantes.

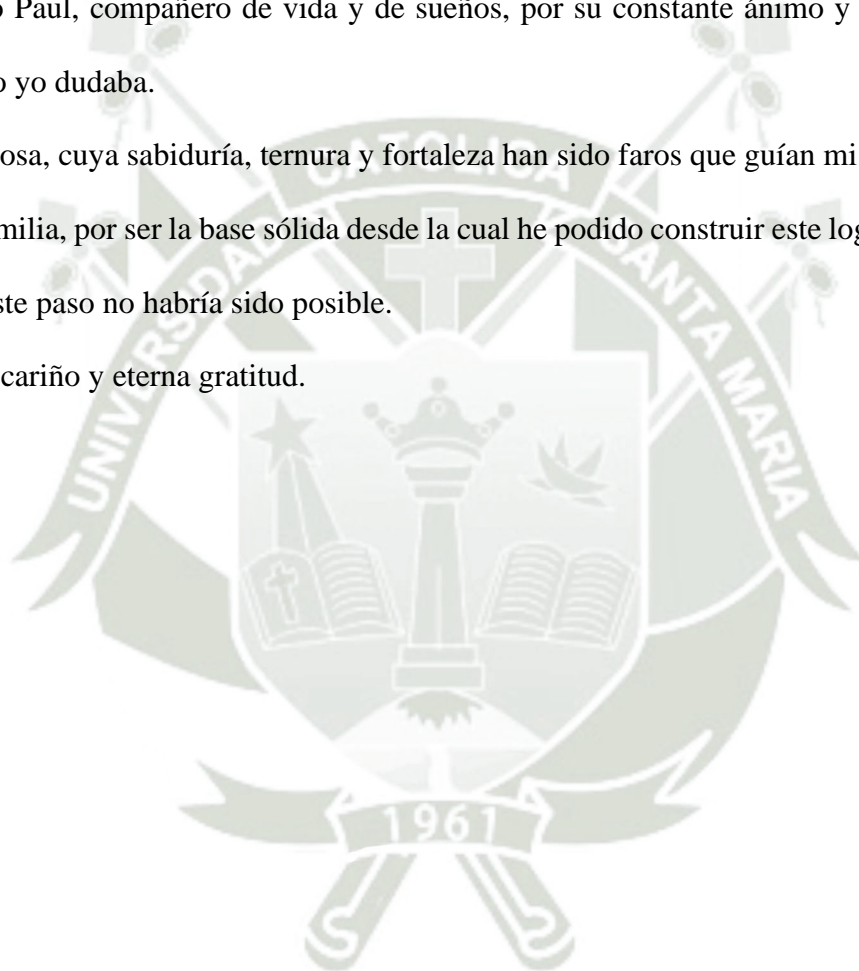
A mis padres Edgard y Carmen, por su apoyo incondicional, por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo, la disciplina y la integridad.

A mi hermano Paul, compañero de vida y de sueños, por su constante ánimo y por creer en mí incluso cuando yo dudaba.

A mi abuela Rosa, cuya sabiduría, ternura y fortaleza han sido faros que guían mi camino.

Y a toda mi familia, por ser la base sólida desde la cual he podido construir este logro. Sin su amor y compañía, este paso no habría sido posible.

Con profundo cariño y eterna gratitud.



AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mis padres, cuyo amor, apoyo y sacrificio han sido fundamentales en cada paso de mi vida. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la constancia.

A mi hijo, mi mayor fuente de inspiración. Su existencia me dio la fuerza necesaria para continuar y culminar esta etapa con determinación y esperanza en el futuro.

A mis verdaderos amigos, por estar siempre presentes, por sus palabras de aliento, su paciencia y compañía incondicional en los momentos de mayor exigencia académica y personal.

A mis docentes, por compartir su conocimiento, experiencia y vocación con generosidad. Cada uno de ustedes ha contribuido significativamente a mi formación profesional y humana.

Y a la universidad Católica de Santa María, por abrirme las puertas a este camino de crecimiento, por brindarme las herramientas, el espacio y el acompañamiento para desarrollar mis capacidades dentro de la Maestría Gerencia Social y Recursos Humanos.

RESUMEN

La investigación actual examina la conexión entre el ambiente laboral y la productividad de los miembros en la Gerencia regional de Educación de Arequipa (GREa) durante el año 2024. Se aplicó un enfoque de investigación cuantitativa, de tipo correlacional y con un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 86 integrantes a quienes se les administraron cuestionarios validados para medir diversas variables, tales como el clima organizacional (considerando dimensiones como comunicación, motivación y liderazgo) y la productividad laboral (incluyendo dimensiones de motivación, satisfacción, manejo de conflictos y cultura organizacional).

Los hallazgos indican una correlación positiva y significativa entre las variables evaluadas. Se destacó que una mejora en la comunicación, liderazgo efectivo y una motivación adecuada son cruciales para elevar los niveles de productividad. Además, subraya que el liderazgo participativo y el reconocimiento de logros son aspectos esenciales para una percepción favorable del entorno laboral. El estudio concluye que es fundamental fortalecer el clima organizacional para maximizar los beneficios del trabajo, recomendando estrategias que se enfoquen en el desarrollo del capital humano, tales como programas de capacitación, reconocimiento y mejoras en los canales de comunicación interna.

Palabras claves: Clima organizacional, productividad, liderazgo.

ABSTRACT

This research examines the connection between the work environment and the productivity of members of the Arequipa Regional Education Management (GREA) during the year 2024. A quantitative, correlational research approach was applied with a non-experimental design. The sample consisted of 86 members who were administered validated questionnaires to measure various variables, such as the organizational climate (considering dimensions such as communication, motivation, and leadership) and work productivity (including dimensions of motivation, satisfaction, conflict management, and organizational culture).

The findings indicate a positive and significant correlation between the variables evaluated. It was highlighted that improved communication, effective leadership, and adequate motivation are crucial to raising productivity levels. Furthermore, it emphasizes that participative leadership and recognition of achievements are essential aspects for a favorable perception of the work environment. The study concludes that strengthening the organizational climate is essential to maximize the benefits of work, recommending strategies that focus on human capital development, such as training programs, recognition, and improvements in internal communication channels.

Keywords: Organizational climate, productivity, leadership.

INDICE

RESUMEN	
ABSTRACT.....	
INTRODUCCIÓN	1
HIPÓTESIS.....	3
Hipótesis General.....	3
Hipótesis Especificas	3
OBJETIVOS	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO I	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1. Clima Organizacional:.....	5
1.1. Antecedentes de Clima Organizacional.....	5
1.2. Definiciones.....	6
1.2.1. Dimensiones de clima organizacional.....	7
1.2.2. Funciones de un buen clima organizacional.....	8
1.2.3. Características del Clima Organizacional.	9
1.2.4. Tipos de Clima Organizacional.	10
1.2.5. Estrategias para un buen clima laboral.....	16

1.3. Estructura organizativa del GREA	17
1.3.2. Importancia del clima organizacional	20
1.3.3. Lineamientos y responsabilidades del GREA	20
2. Productividad:.....	22
2.1. Definiciones.....	22
2.2. Dimensiones de la productividad:	23
2.2.1. Modelo de productividad:.....	24
2.2.2. Beneficios de la Productividad:.....	25
2.2.3. Factores de la Productividad:	25
2.3. Organización del Trabajo:.....	25
2.3.1. Factor Humano elemento clave en la Productividad:.....	26
2.3.2. Participación y Productividad:	26
2.4. Estrategias para aumentar la productividad.....	28
2.5. Relación clima organizacional y productividad:.....	29
3. Antecedentes investigativos:	30
3.1. Antecedentes Internacionales	30
3.2. Antecedentes Nacionales.....	33
3.3. Antecedentes Locales	37
CAPITULO II.....	40
METODOLOGÍA.....	40

1. Técnicas e Instrumentos	40
1.1. Técnicas:.....	40
1.2. Instrumentos	40
2. Campo de Verificación.....	46
2.1. Ubicación espacial.....	46
2.2. Ubicación temporal	46
2.3. Unidades de estudio.....	47
2.3.1. Criterios de inclusión:.....	47
2.3.2. Criterios de exclusión:.....	47
2.4. Estrategia de recolección de datos.....	47
2.4.1. Organización:	48
2.4.2. Recursos necesarios.....	48
2.5. Validación de los instrumentos	49
2.6. Criterios para el manejo de resultados.....	51
CAPITULO III.....	52
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	52
1. Resultados de la Primera Variable: Clima Organizacional	52
2. Resultados Segunda Variable: Productividad Laboral	114
3. Comprobación de Hipótesis	162
4. Discusión.....	167

CONCLUSIONES	171
RECOMENDACIONES.....	173
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	175



Índice de Tablas

Tabla 1: Características Del Clima Organizacional.....	9
Tabla 2: Dimensiones del Clima Organizacional por Litwin y Stringer	13
Tabla 3: Puestos de Trabajo.....	19
Tabla 4: Operacionalización de la variable independiente	41
Tabla 5: Operacionalización de la variable dependiente	43
Tabla 6: Instrumento 1 – juicio de expertos (validez)	49
Tabla 7: Instrumento 2 – juicio de expertos (validez)	50
Tabla 8: Pregunta 1 – Información del trabajo	52
Tabla 9: Pregunta 2 – Trabajo de calidad	54
Tabla 10: Pregunta 3 – Participación de usuarios.....	56
Tabla 11: Pregunta 4 – Comunicación.....	58
Tabla 12: Pregunta 5 – Relaciones humanas	60
Tabla 13: Pregunta 6 – Valores.....	62
Tabla 14: Pregunta 7 – Relaciones amicales.....	64
Tabla 15: Pregunta 8 – Alta dirección	66
Tabla 16: Pregunta 9 – Jefe inmediato.....	68
Tabla 17: Pregunta 10 – Grupo de trabajo.....	70
Tabla 18: Pregunta 11 – Opiniones de colaboradores	72
Tabla 19: Pregunta 12 – Propuestas de mejora.....	74
Tabla 20: Pregunta 13 – Ambiente de confianza	76
Tabla 21: Pregunta 14 – Funciones.....	78
Tabla 22: Pregunta 15 – Relaciones personales.....	80

Tabla 23: Pregunta 16 – Procedimientos	82
Tabla 24: Pregunta 17 – Herramientas informáticas.....	84
Tabla 25: Pregunta 18 – Iniciativas	86
Tabla 26: Pregunta 19 – Trato digno y de respeto	88
Tabla 27: Pregunta 20 – Remuneración.....	90
Tabla 28: Pregunta 21 – Cambio y mejora continua.....	92
Tabla 29: Pregunta 22 – Logros.....	94
Tabla 30: Pregunta 23 – Actitudes positivas.....	96
Tabla 31: Pregunta 24 – Relaciones en mi trabajo	98
Tabla 32: Pregunta 25 – Asignación de recursos.....	100
Tabla 33: Pregunta 26 – Comunicación interpersonal.....	102
Tabla 34: Pregunta 27 – Conocimientos y destrezas	104
Tabla 35: Pregunta 28 – Metas y logros	106
Tabla 36: Pregunta 29 – Cumplimiento de funciones.....	108
Tabla 37: Pregunta 30 – Opiniones en el trabajo.....	110
Tabla 38: Pregunta 31 – Resolución de conflictos.....	112
Tabla 39: Pregunta 1 – Área de trabajo	114
Tabla 40: Pregunta 2 – Descanso y horarios.....	116
Tabla 41: Pregunta 3 – Motivación.....	118
Tabla 42: Pregunta 4 – Funciones de puesto	120
Tabla 43: Pregunta 5 - Eficiencia.....	122
Tabla 44: Pregunta 6 - Conocimientos.....	124
Tabla 45: Pregunta 7 – Responsabilidad del puesto	126

Tabla 46: Pregunta 8 – Carga laboral	128
Tabla 47: Pregunta 9 – Satisfacción.....	130
Tabla 48: Pregunta 10 – Autonomía	132
Tabla 49: Pregunta 11 – Dirigir equipos de trabajo.....	134
Tabla 50: Pregunta 12 – Desarrollo laboral.....	136
Tabla 51: Pregunta 13 – Negociar	138
Tabla 52: Pregunta 14 – Opiniones y posiciones.....	140
Tabla 53: Pregunta 15 – Negociar asertivamente	142
Tabla 54: Pregunta 16 – Conciliación.....	144
Tabla 55: Pregunta 17 – Estado de animo	146
Tabla 56: Pregunta 18 – Manejo de emociones	148
Tabla 57: Pregunta 19 – Valores en colaboradores	150
Tabla 58: Pregunta 20 - Beneficios.....	152
Tabla 59: Pregunta 21 – Comportamientos profesionales	154
Tabla 60: Pregunta 22 – Logro de objetivos.....	156
Tabla 61: Pregunta 23 – Compromisos del colaborador.....	158
Tabla 62: Pregunta 24 – Capacidad de comunicación	160
Tabla 63: Prueba de Normalidad para las dimensiones de Clima organizacional y las variables de estudio.....	162
Tabla 64: Tabla de correlación entre la dimensión Comunicación y la Productividad laboral en los colaboradores	163
Tabla 65: Tabla de correlación entre la dimensión Motivación y la Productividad laboral en los colaboradores	164

Tabla 66: Tabla de correlación entre la dimensión Liderazgo y la Productividad laboral en los colaboradores 165

Tabla 67: Tabla de correlación entre el Clima organizacional y la Productividad laboral en los colaboradores 166

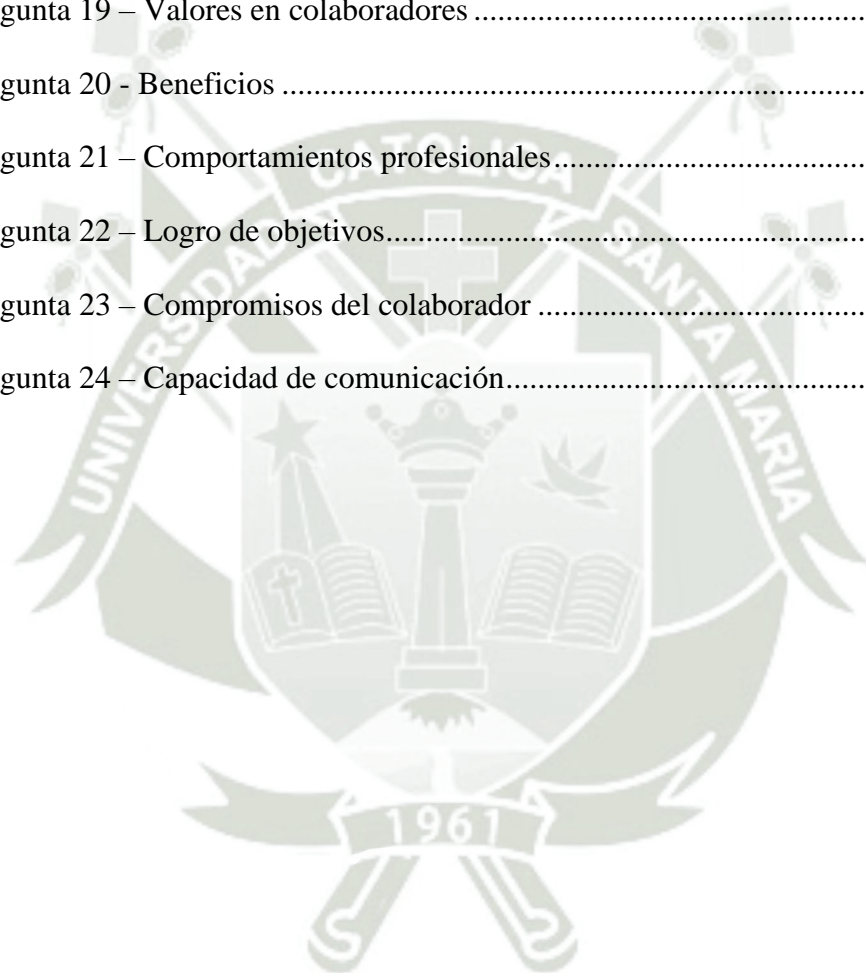


Índice de Figuras

Figura 1: Tipos de Clima Organizacional según Likert.....	12
Figura 2: Pregunta 1 – Información del trabajo.....	52
Figura 3: Pregunta 2 – Trabajo de calidad.....	54
Figura 4: Pregunta 3 – Participación de usuarios.....	56
Figura 5: Pregunta 4 – Comunicación.....	58
Figura 6: Pregunta 5 – Relaciones humanas.....	60
Figura 7: Pregunta 6 – Valores.....	62
Figura 8: Pregunta 7 – Relaciones amicales.....	64
Figura 9: Pregunta 8 – Alta dirección.....	66
Figura 10: Pregunta 9 – Jefe inmediato.....	68
Figura 11: Pregunta 10 – Grupo de trabajo.....	70
Figura 12: Pregunta 11 – Opiniones de colaboradores.....	72
Figura 13: Pregunta 12 – Propuestas de mejora.....	74
Figura 14: Pregunta 13 – Ambiente de confianza.....	76
Figura 15: Pregunta 14 – Funciones.....	78
Figura 16: Pregunta 15 – Relaciones personales.....	80
Figura 17: Pregunta 16 – Procedimientos.....	82
Figura 18: Pregunta 17 – Herramientas informáticas.....	84
Figura 19: Pregunta 18 – Iniciativas.....	86
Figura 20: Pregunta 19 – Trato digno y de respeto.....	88
Figura 21: Pregunta 20 – Remuneración.....	90
Figura 22: Pregunta 21 – Cambio y mejora continua.....	92

Figura 23: Figura 23: Pregunta 22 – Logros	94
Figura 24: Pregunta 23 – Actitudes	96
Figura 25: Pregunta 24 – Relaciones en mi trabajo	98
Figura 26: Pregunta 25 – Asignación de recursos	100
Figura 27: Pregunta 26 – Comunicación interpersonal.....	102
Figura 28: Pregunta 27 – Conocimientos y destrezas	104
Figura 29: Pregunta 28 – Metas y logros	106
Figura 30: Pregunta 29 - Cumplimiento de funciones.....	108
Figura 31: Pregunta 30 - Opiniones en el trabajo	110
Figura 32: Pregunta 31 – Resolución de conflictos	112
Figura 33: Pregunta 1 – Área de trabajo	114
Figura 34: Pregunta 2 – Descanso y horarios	116
Figura 35: Pregunta 3 – Motivación	118
Figura 36: Pregunta 4 – Funciones de puesto	120
Figura 37: Pregunta 5 - Eficiencia	122
Figura 38: Pregunta 6 - Conocimientos	124
Figura 39: Pregunta 7 – Responsabilidad del puesto	126
Figura 40: Pregunta 8 – Carga laboral	128
Figura 41: Pregunta 9 – Satisfacción	130
Figura 42: Pregunta 10 – Autonomía.....	132
Figura 43: Pregunta 11 – Dirigir equipos de trabajo.....	134
Figura 44: Pregunta 12 – Desarrollo laboral	136
Figura 45: Pregunta 13 – Negociar	138

Figura 46: Pregunta 14 – Opiniones y posiciones	140
Figura 47: Pregunta 15 – Negociar asertivamente	142
Figura 48: Pregunta 16 – Conciliación	144
Figura 49: Pregunta 17 – Estado de animo	146
Figura 50: Pregunta 18 – Manejo de emociones.....	148
Figura 51: Pregunta 19 – Valores en colaboradores	150
Figura 52: Pregunta 20 - Beneficios	152
Figura 53: Pregunta 21 – Comportamientos profesionales.....	154
Figura 54: Pregunta 22 – Logro de objetivos.....	156
Figura 55: Pregunta 23 – Compromisos del colaborador	158
Figura 56: Pregunta 24 – Capacidad de comunicación.....	160



INTRODUCCIÓN

La investigación del clima organizacional y su impacto en la productividad del trabajo se realizó observando los problemas en los sistemas y servicios de gestión que brindan las dependencias gubernamentales, conectados para crear un plan estratégico con el recurso humano de la institución. En los últimos años ha aumentado la importancia de estas significativas áreas, siendo importantes en la formulación estratégica, el desarrollo de normas y principios para la mejora de las relaciones humanas, el medio ambiente y las condiciones laborales de los empleados de todas las instituciones públicas o privadas. Para alcanzar cada uno de los objetivos marcados, el personal directivo y administrativo de la GREA evaluará la situación de la organización, determinará los niveles de productividad y realizará propuestas para mejorar el clima laboral.

Los recursos humanos son la base sobre la cual una organización puede alcanzar con éxito sus objetivos a corto y largo plazo. Necesitamos empleados productivos que estén satisfechos con su trabajo y su organización, lo que aumentará su productividad y la calidad de los servicios prestados. La naturaleza de la gestión y la productividad en el sector público está estrechamente relacionada con los profesionales que deben hacer su trabajo con cuidado y proteger los intereses y recursos del gobierno.

Es importante que las organizaciones comprendan el clima organizacional y los niveles de productividad de los empleados gubernamentales. Por lo tanto, “el clima organizacional tiene un impacto en la empresa, tiene una gran influencia en lo que sucede en la organización, porque tiende a contratar y retener personas que gustan de su clima organizacional” Barroso & Arias (2014).

En la investigación denominada “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA GERENCIA REGIONAL EDUCATIVA AREQUIPA - 2024”, determinara el impacto del clima organizacional en la productividad de los

empleados locales de la GREA, el objetivo es apegarse a los lineamientos del estudio, de la naturaleza de la gestión y su influencia en los resultados del trabajo, a partir de la actualidad no es costumbre evaluar estos aspectos en las empresas nacionales, por lo que es necesario utilizarlas en las habilidades profesionales de las personas. Por tanto, es necesario desarrollar programas destinados a mejorar la calidad de la gestión y la productividad del personal directivo.



HIPÓTESIS

Hipótesis General

Dado que: el clima organizacional se basa en un buen ambiente laboral, colaborativo, eficiente, eficaz, comunicativo y responsable. Entonces, es probable que exista una incidencia positiva entre las variables, es decir que, a mayor comunicación, motivación y liderazgo, la productividad laboral aumentara en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa – 2024.

H₀: La hipótesis nula plantea que no existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones del clima organizacional y los niveles de productividad laboral en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa – 2024.

Hipótesis Específicas

H₁ Existe una influencia directa o positiva alta del clima organizacional en la productividad laboral que presentan en el trabajo realizado por lo colaboradores de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa, 2024.

H₂ Existe una influencia directa o positiva alta de la comunicación en la productividad laboral, ya que mientras los colaboradores presenten mayor comunicación aumentara la productividad en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa, 2024.

H₃ Existe una influencia directa o positiva alta de la motivación y la productividad laboral, lo significa que, a medida que aumenta la motivación, también mejora significativamente la productividad laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa, 2024.

H₄ Existe un predomino directo o positivo del liderazgo y la productividad laboral, lo significa que, a medida que el liderazgo mejora, también aumenta significativamente la productividad laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa, 2024.

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar las implicancias que existe entre el clima organizacional y la productividad laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa – 2024.

Objetivos Específicos

- Evaluar la relación entre la Comunicación y la productividad laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa – 2024
- Determinar la relación entre la Motivación y la productividad laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa – 2024
- Verificar el Liderazgo y la productividad laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa – 2024

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Clima Organizacional:

1.1. Antecedentes de Clima Organizacional

La investigación del clima organizacional se originó en la teoría de las interacciones humanas, formulada en los años 1930. Esta teoría sugirió que las compañías deberían enfocarse en los individuos, no únicamente en la producción, con el fin de incrementar su eficiencia y productividad.

Desde ese punto, se inició el estudio de cómo el entorno laboral afecta la productividad y la satisfacción de los trabajadores. En los años 50, Kurt Lewin, un experto en psicología social, fue uno de los primeros en emplear el concepto de "clima organizacional" para referirse al entorno psicológico y social en el que opera una entidad.

Desde aquel momento, el estudio del clima organizacional ha persistido y se ha extendido a diversas disciplinas. En la actualidad, se sostiene que el ambiente organizacional es uno de los elementos cruciales para el triunfo de una compañía.

Un ambiente laboral positivo ofrece numerosas ventajas para la compañía. Primero, contribuye a mantener a los trabajadores más talentosos y motivados, dado que se sienten más involucrados con la compañía y más contentos con su labor. Además, incrementa la productividad y la eficiencia, dado que los trabajadores se perciben más motivados y dedicados a la compañía y a su labor. Esto resulta en un incremento en la satisfacción de los clientes y en un incremento en la rentabilidad de la compañía.

Por otro lado, un ambiente laboral adverso puede generar efectos extremadamente perjudiciales para la compañía. Los trabajadores pueden experimentar sensaciones de desánimo y

desconectados, lo que podría resultar en una reducción de la productividad y la eficacia. Además, puede incrementar la rotación de personal, implicando que la compañía debería destinar más tiempo y recursos a la contratación y formación de nuevos trabajadores.

1.2. Definiciones

Carnevale & Hatak (2020). "El respaldo de la organización, particularmente en momentos de incertidumbre, como la pandemia de COVID-19, ha probado ser esencial para preservar la productividad y disminuir el estrés en el trabajo." Las entidades que impulsaron una comunicación eficaz y políticas de flexibilidad experimentaron una reducción menor en su productividad".

Ipsen et al., (2021). "El empoderamiento y la confianza en los empleados son fundamentales para generar un ambiente organizacional que fomente la productividad en ambientes de trabajo a distancia, donde los trabajadores reaccionan positivamente a la autonomía y al reconocimiento".

Daft, R. L. (2023) examina cómo la revolución digital ha transformado la gestión, particularmente en América Latina, donde las entidades se encuentran con tanto oportunidades como retos singulares en la implementación de tecnologías. El texto trata sobre la implementación de tácticas digitales en aspectos como la productividad, la eficiencia en las operaciones y la innovación, el ambiente organizacional, resaltando investigaciones de caso concretas de la región que ilustran cómo las compañías pueden ajustarse y florecer en un ambiente digital.

Este autor indica que la transformación digital y el clima organizacional es esencial, ya que el éxito de la adopción de tecnologías no solo depende de la infraestructura tecnológica, sino también del ambiente de trabajo que las empresas crean para sus empleados.

Según Iglesias et al. (2019), según la propuesta de R. Likert podemos analizar las causas y efectos del clima a partir del concepto de clima organizacional en el sistema de gestión. Esto también incluye el papel de las variables que conforman el clima organizacional y sus diferentes

percepciones dentro del grupo de variables. Primero, es parte de la estructura y gestión de la organización. Depende del estado interno, que incluye el desarrollo de la toma de decisiones, la comunicación y la motivación. (pag. 23)

1.2.1. Dimensiones de clima organizacional.

Iglesias et al. (2019) en base a Likert identificó dimensiones del clima organizacional citados en diferentes autores:

- **Comunicación:** Según Bowers y Taylor, citados en Sandoval (2014), "la comunicación se basa en redes existentes al interior de la empresa y que estas facilitan que los empleados puedan transmitir sus problemas a la gerencia de la empresa" (p. 83).
- **Motivación:** Una de las teorías que condujo al estudio de la motivación es la teoría de los dos factores, que afirma que el éxito, la apreciación, el trabajo por cuenta propia, la responsabilidad y el crecimiento son cualidades que las personas consideran que realmente valen la pena si así lo desean, lo cual inspira a las personas en su trabajo. Así, resulta que las emociones placenteras son las más motivadoras, reducen el control y aumentan la creatividad y el aprendizaje. Además, se han estudiado las contracciones como señal de que algo anda mal, refiere Herzberg (Edmundo, 2017).
- **Liderazgo:** Desde la perspectiva de la psicología organizacional define el liderazgo como "la capacidad de una persona para hacer planes exitosos y motivar e inspirar a otros para llevar a cabo esos planes, a pesar de las dificultades y problemas que enfrenta", referido por Aguirre (2017).

1.2.2. Funciones de un buen clima organizacional.

Chiavenato (2014) cree que el papel del clima organizacional es hacer que los colaboradores se sientan valorados y reconocidos por la compañía donde trabajan, y este conocimiento les da la confianza suficiente para expresar sus opiniones. (pág. 58).

Para crear un ambiente de trabajo positivo, las características adicionales incluyen:

- Construir buenas relaciones entre la empresa y los empleados.
- Identificar técnicas para reconocer a los empleados cuando realizan tareas correctamente.
- Eliminar posibles obstáculos que los empleados deban superar en sus actividades diarias.
- Evaluar mejoras en la buena comunicación entre jefes y empleados.
- Identificar apoyo emocional para que los empleados se responsabilicen de sus propias decisiones y resultados laborales individuales en función de sus propias motivaciones.

También considera que el clima organizacional es un ambiente íntimo que brinda a los miembros de una organización y está relacionado con el nivel de motivación de los empleados. Dependiendo de cómo una organización gestione la motivación interna, pueden producirse diferentes reacciones. Cuando este es alto, se crea un ambiente de esfuerzo, cooperación y satisfacción que fomenta la mejora de la cultura organizacional. Si es bajo, el clima se adapta a este cambio y se desarrolla depresión, insatisfacción y apatía. En casos extremos puede aparecer agresión. (p. 87)

Palomino & Peña (2016) define el clima organizacional como el factor clave y subjetivo que perturba el comportamiento y desarrollo de los empleados dentro de la empresa y es el resultado de los conceptos, creencias, valores y comportamientos de los empleados. Metas

organizacionales, colaboración, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, motivación y control del trabajo. (pág. 17).

1.2.3. Características del Clima Organizacional.

El clima organizacional se ve afectado tanto por las características de la empresa como por las cualidades de personalidad de los empleados. También afecta el comportamiento laboral de los individuos, como el clima atmosférico (Brunet, 2011).

La siguiente tabla resume las cualidades del clima organizacional descritas por los autores:

Tabla 1:

Características Del Clima Organizacional

Autor / Año	Características Del Clima Organizacional Gonçalves (2000)
Gonçalves (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Es visto directa o indirectamente por el colaborador. - Influyen en el comportamiento de los trabajadores. - Afecta diversas variables de la empresa como políticas, estándares y comportamiento de los miembros del equipo.
Rodríguez (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Es permanente. - El comportamiento de los colaboradores se ve afectado por el clima organizacional. - Afecta al compromiso y la identidad del trabajador. - El comportamiento de los colaboradores se ve afectado por el clima organizacional de la empresa. - El clima organizacional de una empresa está influenciado por diversas variables estructurales.

	<ul style="list-style-type: none"> - La rotación puede ser un indicador de un clima organizacional deficiente.
Brunet (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Es continua, pero no tan continua como la cultura. - Se define principalmente por las habilidades, características y expectativas de los trabajadores. - Los empleados pueden percibir diferentes tipos de clima organizacional independientemente de las tareas que realicen. - Aunque los resultados son obvios, son difíciles de describir con palabras. - Influir en el comportamiento de los empleados. - Afecta directamente las expectativas y actitudes de los colaboradores.

1.2.4. Tipos de Clima Organizacional.

Iglesias et al. (2019) en base a Likert argumentó que el comportamiento de los empleados está estrechamente relacionado con las condiciones organizacionales que perciben. Por tanto, la percepción puede utilizarse para determinar las respuestas.

Por ello, propuso una teoría diagnóstica del análisis de sistemas organizacionales basada en una trilogía de variables:

- Las variables causales o independientes, incluidas las variables gestionadas únicamente por la organización, se refieren a la dirección de la evolución además de los resultados obtenidos.

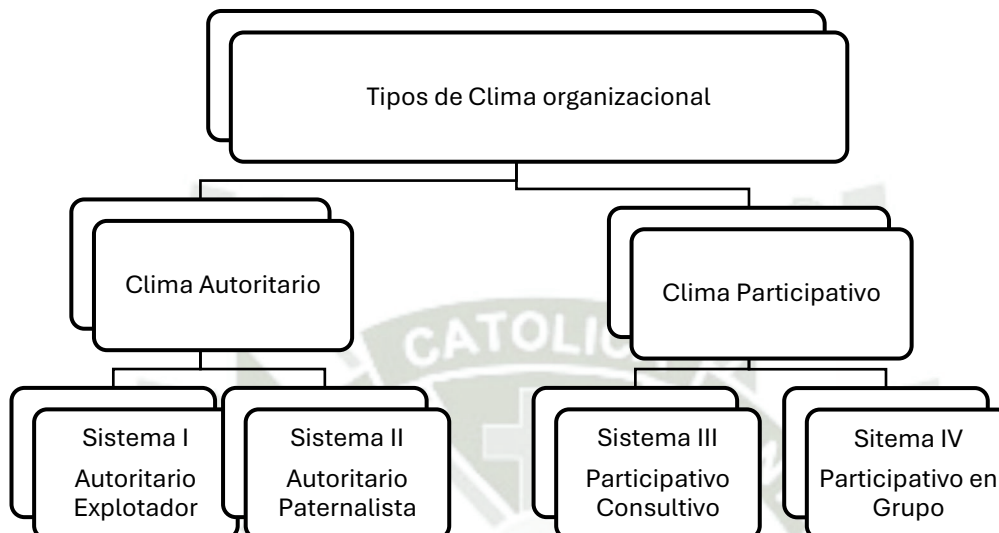
- Variables intermedias que se miden dentro de la empresa y se reflejan en la toma de decisiones, comunicación, desempeño, etc.
- Las variables finales, que son el resultado de factores causales e intermedios, están diseñadas para lograr un resultado específico, como un aumento de la producción.

Los autores creen que la combinación de las características descritas produce dos climas organizacionales principales y cuatro tipos de sistemas:

- Clima autoritario explotador (Sistema I), Si la dirección no confía en los empleados, no habrá diálogo y las decisiones importantes sólo las tomará el jefe. Hay consecuencias, hay miedos y hay poca recompensa.
- En un clima autoritario paternalista (Sistema II), los altos directivos confían en sus subordinados y se comunican con ellos constantemente. Los gerentes toman las decisiones más críticas, pero los empleados son libres de tomar decisiones más pequeñas y están motivados mediante recompensas y castigos.
- Atmósfera de negociación participativa (sistema 3): los empleados tienen una alta confianza, tienen derechos específicos de toma de decisiones y tienen más recompensas que sanciones.
- Participación grupal (Sistema 4): Los dueños de negocios confían plenamente en los empleados, los gerentes se comunican directamente con los subordinados y toda la empresa tiene poder de toma de decisiones.

Figura 1:

Tipos de Clima Organizacional según Likert



Nota: Tomado de García (2009). Elaboración propia

Rodríguez (2016) afirma que la teoría de Likert es la más explicativa y dinámica del clima organizacional porque sostiene que el surgimiento del clima organizacional perceptual facilita la eficiencia y la eficacia tanto para los empleados como para la organización. Si una empresa se preocupa por la realización y las aspiraciones de sus empleados, estos tendrán un desempeño superior, lo que aumentará la productividad y generará un buen clima organizacional. La escala Likert se utiliza en una organización para determinar tres cosas: el tipo de clima organizacional actual, el tipo de cultura organizacional que debería existir y los cambios que se deben realizar para satisfacer las necesidades de la organización.

Tabla 2:

Dimensiones del Clima Organizacional por Litwin y Stringer

Dimensiones Del Clima Organizacional	
1. Estructura	Entendida como la medida en que la empresa prioriza la burocracia en comparación con un entorno de trabajo desestructurado, autónomo o informal. Constituye la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de preceptos, procedimientos, formalidades, y otras limitaciones que experimentan durante la realización de sus tareas.
2. Responsabilidad (empowerment).	Es la confianza que tienen los miembros de la organización sobre su propia capacidad para resolver diversas cuestiones relativas a su empleo. Es la medida en que reciben supervisión general y no exhaustiva, lo que les da la sensación de ser su propio jefe y no tener doble inspección en el trabajo.

<p>3. Recompensa</p>	<p>Refiere a la percepción de los miembros de una organización sobre la idoneidad de la recompensa que reciben por el esfuerzo invertido. Es la medida en la que la organización usan el otorgamiento del incentivo en lugar del castigo o sanción.</p>
<p>4. Desafío</p>	<p>Es la forma en que los integrantes de la organización se sienten ante las dificultades que presenta el trabajo. Es el grado en que la organización fomenta la aceptación de riesgos previstos para alcanzar sus metas.</p>
<p>5. Relaciones</p>	<p>Es la apreciación que tienen los integrantes de la empresa de que existe un ambiente de trabajo ameno y relaciones sociales idóneas tanto entre compañeros de trabajo, como entre jefes y subordinados.</p>
<p>6. Cooperación</p>	<p>Es la percepción que los integrantes de la organización tienen acerca del apoyo proporcionado por los directivos y otros colegas. Se destaca</p>

	la importancia del apoyo mutuo a todos los niveles dentro de la empresa.
7. Estándares	Es la percepción que los miembros tienen sobre el nivel de importancia que las organizaciones asignan a las normativas de rendimiento.
8. Conflictos	Es el grado en que los miembros de la organización, tanto colegas como superiores, están dispuestos a aceptar opiniones divergentes y a abordar y resolver los problemas de manera directa y sin temor.
9. Identidad	Es el sentimiento de pertenencia y de ser valorado como un miembro integral del equipo dentro de la organización. En términos generales, se refiere a la percepción de compartir objetivos comunes con la organización.

Elaboración propia (2016), a partir de Litwin y Stringer (1998, pp. 32-35).

1.2.5. Estrategias para un buen clima laboral.

Las siguientes estrategias se describen por ESAN (2018): crear una atmósfera de apoyo, Es crucial porque muchas empresas ven a sus empleados como números en lugar de personas. Los líderes de los empleados no deben limitarse a evaluar su desempeño; deben mostrar un gran interés por ellos en todos los aspectos de su vida. El entorno de ayuda también busca equilibrar la vida personal y profesional, lo que hace que los líderes y sus empleados sean más productivos y quieran permanecer más tiempo en la empresa.

- Flexibilidad laboral: Si una empresa ofrece planes de trabajo flexibles, los empleados podrán combinar su vida personal y profesional.
- Reconozca los logros de los empleados: en la actualidad, un ambiente de trabajo acogedor es esencial para el éxito de las empresas y la retención de empleados. En primer lugar, la organización debe identificar sus objetivos y reconocer el trabajo realizado una vez que se hayan alcanzado. Esto no solo nos permite tener un entorno de trabajo saludable, sino que también motiva a los empleados a destacar en las tareas que se les asignan.
- Dar autonomía a los empleados: Al dar autonomía a los empleados, es esencial creer que trabajarán sus horas para lograr sus objetivos. Esta autonomía fomenta la confianza, la proactividad y la sensación de control sobre las circunstancias.
- Crear un programa de aprendizaje y desarrollo: este es un plan fantástico porque nos permitirá ofrecer una variedad de programas, y estos programas se implementarían para premiar a los empleados más productivos según su productividad, lo que permitiría que los empleados tuvieran más información y la aplicaran en su vida diaria.

- Organizar actividades fuera del trabajo: En la actualidad, los programas de ocio son útiles porque han fortalecido la confianza entre los líderes y los compañeros. Hay una variedad de actividades disponibles, como deportes y acampar.

Las grandes empresas han descubierto que si un empleado tiene un entorno de trabajo adecuado en el que puede tomar sus propias decisiones, tiene un trabajo flexible, recibe formación constante y se reconoce sistemáticamente, dará lo mejor de sí mismo porque se siente cómodo trabajando en la organización, lo que dentro de las posibilidades aumentará su productividad.

La información vertida por el autor Likert según Iglesias et al. (2019) sobre el Clima Organizacional, presenta mucha consideración dentro del proyecto de tesis, ya que muestra una gran relevancia y además a ello involucra el rol sobre la variable a estudiar y más aún a las dimensiones como la motivación, comunicación y liderazgo, por lo cual nos permitirá evidenciar las diferentes percepciones y el impacto que puede tener en las diferentes organizaciones. A la vez a través del autor nos enfocamos en 3 autores (Edmundo (2017), Bowers y Taylor, citados en Sandoval (2014)), que nos proporcionan las definiciones de cada dimensión a estudiar con gran claridad en lo que se quiere lograr como resultado.

1.3. Estructura organizativa del GREA

La Gerencia Regional de Educación de Arequipa (GREA) está conformada por diversas áreas funcionales, cada una con roles y responsabilidades específicas, que permiten la gestión eficiente de los recursos educativos y la coordinación de políticas educativas en la región. Esta estructura está detallada en el organigrama institucional basado en el Decreto Supremo N.º 015-2002-ED.

- Gerencia Regional de Educación (GREA): Dirigida por la Mg. Cecilia Jarita Padilla, la GREA tiene la responsabilidad de coordinar y supervisar las políticas educativas

regionales, asegurando su implementación efectiva y el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la región de Arequipa.

- Dirección de Gestión Pedagógica: Bajo la dirección del Mg. Wilver José Luis Gómez Castillo, esta área se encarga de la gestión de programas pedagógicos, la supervisión del desempeño docente y la implementación de nuevas metodologías educativas. Es clave para garantizar la calidad educativa en las instituciones de la región.
- Dirección de Gestión Institucional: Liderada por el Lic. Álvaro Salazar Herrera, esta dirección gestiona los recursos institucionales y asegura que las instituciones educativas cuenten con los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir sus funciones.
- Oficina de Administración: Encabezada por el CPC. Javier Ascencio Chávez Paredes, esta oficina gestiona los recursos financieros y administrativos de la GREA, incluyendo el control de presupuestos y la administración del personal.
- Oficina de Asesoría Jurídica: Dirigida por el Abog. Jorge Luis Carbajal Bustos, esta oficina se encarga de brindar asesoría legal a la GREA, asegurando que todas las acciones y decisiones se ajusten al marco normativo vigente.
- Oficina de Relaciones Públicas: Esta área gestiona la comunicación interna y externa de la GREA, promoviendo la transparencia y la difusión de actividades y logros a través de medios como su página web oficial y redes sociales

La información presentada sobre la estructura organizativa de la GREA puede ser sustentada con documentos institucionales oficiales como el Decreto Supremo N° 015-2002-ED y el directorio interno Gerencia Regional de Educación de Arequipa (GREA) 2024, que ofrece detalles sobre sus áreas funcionales, responsabilidades y directores.

Tabla 3:

Puestos de Trabajo

PUESTOS DE TRABAJO	NIVEL DE EDUCACION
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerencia regional de Educación – Jefatura ➤ Gerencia regional de Educación – Secretaria ➤ Abastecimiento – Jefatura ➤ Abastecimiento – Secretaria ➤ Administración – Jefatura ➤ Administración – Secretaria ➤ Almacén ➤ Asesoría jurídica – Jefatura ➤ Asesoría jurídica – Secretaria ➤ Computo ➤ Constancia de Pagos ➤ Contabilidad ➤ Control Patrimonial ➤ DGI – Jefatura ➤ DGP - Jefatura ➤ DGP – Secretaria ➤ DGP – Especialistas ➤ Escalafón y títulos ➤ Estadística ➤ Infraestructura – Arquitectos ➤ Infraestructura – Secretaria ➤ Mesa de partes ➤ Caja ➤ Personal – Jefatura ➤ Personal – Proyectos 	<p>SUPERIOR</p>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal – Secretaria ➤ Planificación ➤ Planillas ➤ Presupuesto ➤ Procesos Administrativos ➤ Racionalización ➤ Secretaria General ➤ Servicio Medico ➤ Trabajo Social ➤ Tesorería ➤ OCI – Jefatura ➤ OCI - Secretaria 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Portería ➤ Vigilancia ➤ Limpieza 	<p>SECUNDARIA</p>

1.3.2. Importancia del clima organizacional

El clima organizacional dentro de la GREA está estrechamente vinculado con la productividad de sus trabajadores. Una estructura organizativa bien definida, con roles y responsabilidades claras, puede facilitar la comunicación y colaboración entre las distintas áreas, impactando positivamente en la eficiencia de los empleados. La comprensión de esta estructura es fundamental para analizar cómo los factores internos pueden influir en el desempeño laboral.

1.3.3. Lineamientos y responsabilidades del GREA

La Gerencia Regional de Educación de Arequipa (GREA) tiene como misión promover el desarrollo sostenible de la región, con un enfoque inclusivo, competitivo y eficiente en la gestión

pública. Su estructura organizativa y sus lineamientos están orientados a la mejora continua en el ámbito educativo y administrativo, y esto se refleja en los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar la calidad educativa en los diferentes niveles, asegurando una formación oportuna y de calidad para los estudiantes, especialmente aquellos en el ciclo de Educación Básica Regular y para personas con discapacidades.
- Fortalecer la gestión institucional mediante la administración eficiente de los recursos y el apoyo a los procesos administrativos en las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGELs) y los Institutos de Educación Superior.
- Promover la gestión de riesgos y la prevención en la región, garantizando la seguridad y bienestar de la comunidad educativa frente a posibles amenazas

El cumplimiento de estos lineamientos es fundamental para generar un entorno laboral positivo y un clima organizacional que favorezca la productividad. El enfoque de la GREA en la eficiencia administrativa y la mejora continua fomenta un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten respaldados por políticas claras y objetivos bien definidos. Las políticas de recursos humanos, tales como la capacitación continua de los docentes y la atención al bienestar laboral, son cruciales para crear un clima organizacional que motive a los colaboradores a alcanzar altos niveles de desempeño.

El análisis del impacto de estos lineamientos en el clima organizacional permite establecer un marco de referencia para la investigación, donde se puede comparar la percepción de los colaboradores respecto al cumplimiento de las políticas de la GREA y su influencia en la productividad. Además, se pueden contrastar estos lineamientos con recomendaciones o modelos propuestos por otras investigaciones sobre clima organizacional.

2. Productividad:

2.1. Definiciones

La productividad laboral es un concepto clave en la gestión organizacional, ya que representa el grado de eficiencia con el que los colaboradores transforman los recursos disponibles —tiempo, conocimientos, herramientas y capacidades— en resultados tangibles para la organización. Según Chiavenato (2020), la productividad es una medida del desempeño que considera tanto la cantidad como la calidad del trabajo realizado en función de los recursos utilizados. En el ámbito público, esta se relaciona con la capacidad de los trabajadores para cumplir objetivos institucionales, optimizar procesos administrativos y contribuir al logro de metas pedagógicas.

En el marco de la presente investigación, la productividad laboral se entiende como el nivel de rendimiento de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa, expresado en el cumplimiento de metas, responsabilidad en sus funciones, calidad del trabajo entregado y compromiso con los objetivos institucionales.

Para la medición de la productividad laboral en la GREA podría realizarse mediante: Cumplimiento de metas, calidad del trabajo, responsabilidad y compromiso, eficiencia en el uso del tiempo y la asistencia y puntualidad.

Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J., (2021). La transición hacia modelos híbridos y remotos ha transformado radicalmente la dinámica de trabajo, evidenciando tanto aumentos en la productividad como retos para la cooperación y el bienestar de los trabajadores." La adaptabilidad intrínseca de estos modelos promueve la productividad, particularmente en tareas que demandan concentración o trabajo autónomo.

Deloitte, (2022). La reestructuración de los lugares de trabajo, ya sean físicos o virtuales, ha ganado importancia." Investigaciones actuales señalan que los ambientes que fomentan la independencia y facilitan la personalización suelen incrementar el rendimiento en el trabajo.

Para Belcher (2015), define la productividad como una medida de la eficiencia de las personas, máquinas, fábricas, sistemas, etc., en la organización. Para transformar las materias primas en productos útiles, se debe establecer un control sobre dónde se debe retener al trabajador y aumentar su productividad laboral. En otras palabras, cuando su trabajo es remunerado de manera justa, las ganancias de la empresa aumentan.

Según Robbins (2014), una empresa es rentable cuando logra los objetivos previstos, como gestionar los procesos al menor costo, es decir, eficiencia. Además, la productividad de los empleados se puede medir de diversas formas, con un simple indicador de cuánto dinero puede producir cada empleado. A medida que los empleados se vuelven más eficientes, aumentan la productividad y las ganancias.

2.2. Dimensiones de la productividad:

Se tiene que las siguientes dimensiones en la productividad laboral son:

- Satisfacción laboral: Estado de una persona cuando satisface sus necesidades, sus expectativas e interactúa con los estímulos del entorno laboral que ve. Se trata de una opinión positiva sobre su trabajo, que resulta de una valoración de sus cualidades (Robbins y Judge, 2009).
- Motivación: Se refiere a la capacidad de una persona para lograr sus objetivos, incluidas actividades que se centran en la perseverancia, el esfuerzo y la dirección en su trabajo (Robbins y Judge, 2009).
- Manejo de Conflictos (Conflicto y Resolución): Cuando una parte percibe que la otra ha sufrida o está a punto de sufrir, esto es un problema. Este proceso ocurre cuando una

persona o grupo percibe una diferencia o contradicción entre los intereses de otros equipos o individuos en relación con las actividades de la tribu. La negociación es muy importante para gestionar los conflictos (Robbins y Judge, 2009).

- **Cultura Organizacional:** Se refiere a un sistema de personas que tienen diferentes actitudes y características entre sí que diferencian una organización de otras. Esta mentalidad ocurre todo el tiempo en la sociedad. Por tanto, se puede afirmar que la cultura organizacional son los valores, creencias, metas y estándares que guían a la organización, la cual incluye todas las áreas de trabajo actuales (Robbins y Judge, 2009).

2.2.1. Modelo de productividad:

El modelo contingencial de motivación de Vroom (1964), citado por Chiavenato (2014), afirma que cuando se cumplen tres condiciones, alguien puede desear aumentar la productividad.

- **Objetivos personales:** dinero, seguridad laboral, aprobación social, reconocimiento y un trabajo fascinante.
- **Relación percibida entre el logro de los objetivos y una alta productividad:** Si el objetivo principal del trabajador es obtener altos ingresos y trabaja con una remuneración por productividad, estará muy motivado para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aprobación social en su grupo es más importante, tendrá una productividad inferior al nivel que considera un estándar de producción informal, ya que ser más eficiente puede suponer el rechazo de sus compañeros.
- **Percepción de su influencia en su productividad:** Si los empleados creen que trabajar más tendrá poco efecto en la producción, se esforzarán menos. Esto es común en puestos poco capacitados y en operadores de líneas de montaje de velocidad fija.

2.2.2. Beneficios de la Productividad:

Según Gutierrez (2010), su relevancia radica en que permite a economistas, políticos, ingenieros industriales y gerentes de empresas comparar la producción y los recursos consumidos en diferentes niveles del sistema económico.

Además, es bien conocido que la productividad tiene un gran impacto en una variedad de eventos sociales y económicos, incluido el rápido crecimiento económico, el aumento del nivel de vida, la mejora de la balanza de pagos del país, el control de la inflación e incluso la cantidad y calidad de las actividades recreativas. Solo cuando una empresa aumenta la productividad, puede aumentar la rentabilidad o los beneficios. Métodos, estudios de tiempo y un sistema de pago de salarios son los instrumentos más cruciales para aumentar la productividad.

2.2.3. Factores de la Productividad:

Según Schroeder (2011), la productividad está significativamente influenciada por la inversión de capital, la investigación y el desarrollo, la tecnología, los valores, las actitudes sociales y las regulaciones gubernamentales.

Las teorías más conocidas afirman que el entorno, las características organizativas, las características del trabajo y las habilidades y actitudes individuales son los cuatro factores clave de la productividad en las organizaciones.

2.3. Organización del Trabajo:

A la hora de tomar decisiones, los recursos humanos y la productividad están en juego, por lo que es crucial tener en cuenta los aspectos sociales y de salud de la fuerza laboral para lograr una alta productividad. Las nuevas tecnologías han eliminado muchos de los factores de estrés asociados con los trabajos que requieren mucho esfuerzo físico, pero han surgido nuevas presiones,

especialmente relacionadas con la disponibilidad y el potencial de participación de los empleados. Las máquinas ahora están a cargo de administrar este proceso.

El compromiso debe permitir que los empleados participen y se comuniquen, y la organización debe brindar vías de participación para aumentar la participación, la responsabilidad y la satisfacción.

2.3.1. Factor Humano elemento clave en la Productividad:

Si quieren tener éxito y aumentar su productividad, los trabajadores deben aprender a gestionar sus recursos. Dado que influye significativamente en el funcionamiento de la empresa, incluidas las de seguridad y salud laboral, es esencial que todos los empleados tengan una inteligencia emocional adecuada para lograrlo. Será difícil aumentar la productividad si no se satisfacen adecuadamente las necesidades inherentes al individuo, y se deberá emplear a los colaboradores más cercanos para programar todo tipo de capacidades, lo que redundará en un desarrollo mucho más adecuado para los ascensos y la motivación económica.

2.3.2. Participación y Productividad:

En primer lugar, Montoya y Boyero (2016) explica que la participación tiene un efecto positivo sobre la productividad, aunque a veces es limitado y prácticamente no condiciona la aparición de efectos negativos. Esto depende de una serie de factores que concurren en cada caso particular, por lo que es conveniente abordar el tema desde una perspectiva práctica en lugar de un estudio teórico. La actividad económica desarrollada por la empresa o el sector industrial en el que opera y la concepción y el modelo de relaciones laborales de la empresa son los dos factores principales que determinan si hay efectos positivos de la participación.

La participación mejora la producción en los siguientes puestos:

- Cuando los empleados participan en función de su competencia y nivel laboral.
- Cuando se fomenta un entorno de auto implicación de los empleados en el que la comunicación y la confianza son esenciales para la interacción entre la dirección y los empleados.

En un mercado cada vez más competitivo, introducir la productividad como valor fundamental para las empresas reconoce que el resultado final es el resultado alcanzado en cada etapa del proceso productivo, y cada empresa comparte la responsabilidad. La mejora requiere que todos los empleados participen y aporten ideas innovadoras en sus campos. El objetivo del máximo rendimiento debe ser compatible con el aprovechamiento de las capacidades físicas y mentales de los empleados, los financieros se fijan en función de las emociones personales y de ello depende el buen funcionamiento de la empresa. Para fomentar la participación, podemos identificar cuatro características que todos los empleados deben poseer.

- La empresa comparte los beneficios económicos del aumento de la productividad con sus empleados, ya sea directa o indirectamente.
- La relación entre dirección y empleados se basa en un modelo de relaciones laborales a largo plazo, constantes y permanentes. Es importante garantizar que los empleados no vean la participación como un mecanismo o estructura organizacional que podría poner en peligro su seguridad laboral.
- Existen sistemas establecidos para garantizar que se respeten los derechos laborales de los empleados.
- Las políticas de recursos humanos deben reflejar la ideología y el estilo de gestión de la empresa.

Los objetivos financieros se fijan en base a sentimientos personales y de ello depende el buen funcionamiento de la empresa. Finalmente, la relación entre participación y productividad no

puede determinarse primaria ni teóricamente. Sin embargo, se sabe que la forma de pensar de las personas y las empresas tiene un impacto significativo en la productividad laboral.

2.4. Estrategias para aumentar la productividad

Uriarte (2019) sugiere que, a la hora de seleccionar talento, tener objetivos claros y específicos sobre la dirección que quieres que tome tu organización, y asegurarte de tener la mayor cantidad de diferencias posibles para lograr lo que se propone para lograr tus objetivos.

Según ESAN (2019), para aumentar la productividad laboral se debe enfocar en la productividad personal considerando los siguientes aspectos:

- Pon una meta
- Ser apasionado por lo que haces
- Encuentra tu contribución
- Desarrollar un llamado al ministerio.
- Planifique y manténgase organizado.
- Manejar las distracciones.
- Descanse lo suficiente.
- Coma sano y haga ejercicio.

Cuando los gerentes comprenden qué factores contribuyen a la productividad individual, pueden centrarse en lo que es importante: la productividad en el lugar de trabajo. Hoy en día, los directivos se centran en la mejora y no reconocen el buen trabajo de sus empleados. Para mejorar la productividad de los empleados, los gerentes deben considerar lo siguiente:

- Crear sinergias
- Detección
- Mide tu progreso

- Empoderar
- Comunicarse efectivamente
- Conviértete en entrenador

2.5. Relación clima organizacional y productividad:

Según Rengifo (2019), el comportamiento de los empleados, la resolución de problemas y las actitudes hacia los temas laborales están estrechamente relacionados con el clima organizacional. Por tanto, mantener un ambiente de trabajo ideal aumenta la confianza, la motivación y la seguridad de los empleados, lo que a su vez aumenta la productividad y el compromiso con la empresa. (pág.14). Mejorar el clima laboral también mejora las actitudes de las personas hacia el trabajo, ya que existe una relación clara entre cultura empresarial y productividad.

Según Cristancho (2015), el clima laboral de una organización afecta directamente la productividad y satisfacción de los empleados. Un ambiente de trabajo dinámico y responsable es esencial para alcanzar objetivos y mejorar la productividad y la calidad del trabajo. (pág.1). Además, es responsabilidad de cada empleado crear un ambiente de trabajo positivo, lo que requiere consideración tanto del entorno físico como de las relaciones interpersonales. Tanto la organización como los trabajadores deben tener interés y deseo de lograr la situación anterior, siendo imprescindible la comunicación continua entre ellos. Al proporcionar a sus empleados las condiciones de trabajo adecuadas, puede maximizar su potencial de productividad. Es importante que los empleados estén felices, comprometidos y satisfechos con su trabajo, su entorno y sus compañeros de trabajo. Contratar a las mejores y más brillantes personas no es suficiente.

Finalmente es fundamental para las empresas más progresistas contar con un departamento dedicado a la mejora continua de las condiciones laborales. Los elementos físicos del trabajo (p.

ej., iluminación, ventilación, espacio) y los elementos interpersonales (p. ej., relaciones con los compañeros de trabajo, liderazgo) influyen en la motivación de los empleados.

En cuanto a la variable de productividad laboral, la presente investigación se basará en la teoría de Robbins y Judge (2009) “Eficacia del Personal”, que concluyó que una organización es rentable cuando convierte insumos en un producto a un costo realmente bajo. Por tanto, la eficiencia y la eficacia son parte de la productividad, como también nos hace mención sobre las dimensiones (satisfacción en el trabajo, motivación, manejo de conflictos y cultura organizacional) que se evaluarán a la población de estudio.

3. Antecedentes investigativos:

3.1. Antecedentes Internacionales

Calva (2020) realizó otro estudio en Ecuador que examinó la relación entre el clima organizacional y los conflictos psicosociales como deducciones en el área de productividad laboral en hospitales públicos de tercer nivel (Tipo B y C). Se encuestó a 205 trabajadores, con las dimensiones: competencias, comunicación, eficiencia, liderazgo y motivación. En las dimensiones de riesgo psicosocial, se analizó el margen de acción y control, liderazgo y liderazgo. Los resultados demuestran una baja reciprocidad positiva en los ámbitos de la comunicación, las circunstancias laborales y la motivación, mientras que el liderazgo y la compensación presentan una correlación positiva moderada ($Rho > 0,348$), que tiene un impacto en la productividad laboral.

La investigación de Castro (2021) tuvo como objetivo dilucidar la relación entre los cambios en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (Argentina). Descubrieron que el 37% de los lugares de trabajo son vulnerables y sólo el 57% de los trabajadores son productivos. Se dice que para aumentar la productividad laboral es necesario mejorar el clima laboral.

Manjarres, Egas, Campos y Escobar (2019) realizaron un estudio titulado “Clima organizacional y satisfacción de los empleados en la industria hotelera de Quevedo” en Ecuador. Lo más importante de los resultados es evaluar la satisfacción laboral en el lugar de trabajo de los empleados de empresas ubicadas en la provincia de Quevedo, siendo el objetivo principal de este estudio, concluyeron lo siguiente:

- Se reveló una relación directa entre las características del lugar de trabajo y la satisfacción laboral de los empleados del sector hotelero en el Cantón Quevedo.
- Los empleados entrevistados informaron que realizan múltiples trabajos, a veces establecidos por la organización, para conservar sus puestos de trabajo. Además, la formación que reciben los trabajadores es insuficiente, y el número de trabajadores que reciben no afecta su ascenso a otros puestos.

Ortiz et al. (2019), en su investigación sobre la efectividad del clima organizacional en la generación de empleo en organizaciones que brindan atención de salud en Colombia; El método de control utilizado es una fotografía de estudio de un modelo aleatorio simple con 351 parámetros con un margen de error del 5%, incluidos indicadores: medio ambiente y social, estructura organizacional, comportamiento organizacional, y trabajo básico. El estudio confirma la relación entre los componentes (valor $p < 0,01$) que afectan la producción. Por tanto, existe una relación entre los elementos del clima de la organización y sus recursos, lo que hace que el trabajo sea más productivo.

Rojas, Barrera y Noboa (2019) realizaron un estudio sobre “La relación entre actitudes organizacionales y satisfacción laboral en empresas constructoras”, objeto de estudio realizado en Quito, Ecuador. Nuestro propósito fue investigar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas constructoras ecuatorianas. Para determinar el trabajo y la

satisfacción laboral se utilizaron instrumentos previamente validados por Ortega-Santos (2018) o el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). La muestra estuvo compuesta por 25 empleados. Las mediciones de las diversas variables educativas se correlacionaron utilizando los métodos utilizados.

Vega et al. (2020), en un estudio para determinar los factores que influyen en el funcionamiento clínico de un hospital Tipo C en Latacunga (Ecuador), la comunidad de estudio estuvo formada por los empleados de la instalación. El 100% de las personas lo utilizó porque era fiable y específico. La herramienta utilizada fue un cuestionario de color rojo con valores altos, medios y bajos para los principales factores (motivación, carga de trabajo y habilidades técnicas). En resumen, estas innovaciones crean colaboración entre los profesionales de la salud y contribuyen a una fuerza laboral subempleada y menos productiva.

Ramirez y Comas (2023), Ambato, determinaron analizar el clima organizacional (CO) y su incidencia en el desempeño laboral (DL) en unidades educativas. Al respecto, efectuaron una metodología cuantitativa, descriptiva, correlacional, transversal, consideró la aplicabilidad de un cuestionario con 21 colaboradores. Adicionalmente, los resultados llegaron a evidenciar que, respecto a la amotivación fue del 24%, la comunicación fue del 20% y el liderazgo un 26%; mientras que, la productividad fue del 20%, la calidad del trabajo fue el 19% y el trabajo en equipo un 14%. Llegaron a concluir que entre las variables hay incidencia directa, tras un valor de sigma <0.05 y una $Rho=0.713$.

Vásquez et al. (2021), Ecuador, se enfocaron en evaluar la influencia de la gestión organizacional (GO) en la productividad laboral (PL) en Unidades Educativas del Sur de Manabí. Para ello, desarrollaron una investigación descriptiva, mixta, transversal, consideró la aplicabilidad de una encuesta con 536 profesionales de planteles educativos. Asimismo, los resultados

demonstraron que, el 50% dijo que la cultura y clima organizacional es adecuado para que el personal trabaje a gusto y el 50% indicó que no; el 31.7% señaló que es muy buena la administración institucional; el 100% dijo que no se aplica ningún modelo de GO. Llegaron a establecer en su conclusión que, la inexistencia de un modelo de GO ajustado a las necesidades educativas, influye directamente en la productividad de los trabajadores de las unidades educativas.

3.2. Antecedentes Nacionales

Ibárcena et al. (2020) realizaron un estudio cuantitativo no experimental en Perú investigando la relación entre el clima organizacional y la productividad del personal administrativo de salud. Como resultado, la comunicación y la motivación se encuentran en niveles normales (entre el 21% y el 55% están insatisfechos por no ser recompensados por su trabajo porque no se comportan en una cultura organizacional positiva), mientras que el nivel de liderazgo se muestra desfavorable (44% hasta un 55% no está motivado para tomar decisiones en su lugar de trabajo), la eficacia y eficiencia en el trabajo están en un buen nivel (75% se resiste al cambio, es leal y muestra compromiso).

En su investigación realizada en Lima, Perú, Bardales (2020) decidió que es un OG establecer la relación entre el clima de la organización y la productividad de los empleados del Banco Azteca”, Ekt SMP, Lima- 2019 (p. 15), concluyendo una correlación de 0.045, la cual es inferior al error estándar del 5%, indicando que existe una correlación muy débil con las variables estudiadas (p. 54). , utilizó un diseño de estudio "no experimental y transversal"(p. 55), herramienta "cuestionario" (p. 56) y herramienta de cálculo "Coeficiente de correlación de Spearman" (página 83). Los trabajos antes mencionados son compatibles porque utilizan métodos y herramientas estadísticas compatibles con nuestra investigación.

Charry (2019) afirma en una investigación titulada “Gestión de las Comunicaciones Internas y Estado Actual de las Organizaciones en la Comunidad” realizada en 2016 en la Unidad de Gestión Educativa #3 del Área Metropolitana de Lima (UGEL #3). La finalidad de este artículo es instituir la conexión entre la comunicación interna y el lugar de trabajo. El estudio fue cuantitativo, de diseño no experimental y utilizó una muestra de 200 empleados. Los datos se recolectaron mediante encuestas Likert y la confiabilidad para ambas encuestas fue de 0,984. Finalmente, el valor medio para el lugar de trabajo es 3,48, lo que indica que el clima organizacional se califica como negativo.

Los resultados de este estudio indican que la comunicación interna es insuficiente en cuanto a la estructura e impacto de las responsabilidades, la gestión de compensaciones y el desarrollo profesional. Finalmente, el 56,5% cree que la comunicación interna es inadecuada.

En 2019, Cuevas & Díaz presentó su propuesta “La relación entre satisfacción laboral y productividad de los empleados de Mibanco” en la Universidad del Perú para la carrera de Licenciatura en Administración Pública con especialidad en gestión empresarial. El objetivo general era encontrar una relación entre la productividad y la satisfacción de los empleados. El conteo de estudiantes incluye a 120 empleados del distrito de Tarapoto. A modo de ilustración, se consideraron todos los empleados de una institución financiera y se aplicaron métodos de recopilación y análisis de datos.

Entre las conclusiones de la tesis figuran las siguientes:

- Respecto al objetivo principal, se encontró que la SL de los empleados de Mibanco tiene un impacto significativo en la productividad. Por lo tanto, la felicidad en el trabajo es un factor económico para el desarrollo y la productividad positivos de los empleados. (p. 66).

- Como objetivo principal, se encontró que la satisfacción laboral estaba significativamente relacionada con el desempeño laboral. Cuanto más importante sea la tarea, mejores serán los resultados. Esto significa que el trabajo en una organización financiera se realiza de manera eficiente y los empleados reciben apoyo para lograr los objetivos comerciales (p. 66).

Mejía (2022) estudió la relación entre lugar de trabajo y productividad en el departamento de Cajamarca, municipio de Chilete, tomando como referente los estudios nacionales. Confirmó que las organizaciones deben brindar un buen ambiente a los empleados, equipos e instalaciones para que puedan mejorar su trabajo y lograr resultados consistentes con los objetivos de la empresa.

Rojas, Barrera, & Noboa (2019), Brinda las siguientes ideas:

- Confirmar que la dirección ha creado un buen ambiente de trabajo. Sin embargo, la satisfacción laboral corresponde a la percepción que los empleados tienen de la organización, en función de su experiencia en el desempeño de las tareas asignadas (p. 19).
- Se descubrió que la remuneración y el liderazgo tenían un impacto significativo en la satisfacción laboral después de que se encontró que las variables estaban correlacionadas positivamente.

Chanduvi (2020) realizó un estudio para determinar el nivel de coordinación entre la salud. Para ello se utilizaron métodos correlacionales y estadísticos. Los resultados obtenidos para la relación entre las variables y la relación entre eficiencia, efectividad y productividad laboral muestran una correlación débil con valores de r de Spearman de 0,278, 0,175 y 0,273, y significancia de 0,062, 0,244 y 0,244, respectivamente. y, 0,066 resistencia 0,066. Investigadores de hipótesis. Por tanto, los resultados superaron el alfa, confirmando que no hubo correlación entre las variables.

Inga et al. (2022), Madre Dios, valoraron el clima organizacional (CO) y su influencia en la productividad laboral (PL) en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios. Para ello, efectuaron una metodología transversal, descriptiva, cuantitativa, correlacional, consideró la aplicabilidad de un cuestionario con 80 trabajadores. Igualmente, sus resultados lograron exhibir que, referido al nivel del CO, el 27.5% regular, el 63.7% adecuado y el 7.5% muy adecuado; mientras que, el nivel de la PL, el 41.1% mencionaron que es alta y el 55% muy alta. Según sus resultados concluyeron que, entre las variables hay influencia significativa, tras un valor de sigma de 0.000 y una $Rho=0.461$.

Cárdenas (2022), Puerto Maldonado, se orientaron en valorar la influencia del clima organizacional (CO) en el desempeño laboral (DL) en trabajadores de una Dirección Regional de Educación de Puerto Maldonado. Al respecto, trabajaron una metodología cuantitativa, descriptiva, transversal, correlacional, consideraron la aplicación de una encuesta con 120 colaboradores. Sus resultados obtenidos lograron evidenciar que, referente al nivel del CO, el 23.3% mencionó que es desfavorable, el 67.5% regular, el 7.5% favorable y 2.5% muy favorable; mientras que, respecto al nivel del DL, el 75% reveló que es frecuente y el 25% siempre. Llegó a definir en su conclusión que, entre las variables hay influencia directa, tras un valor de sigma <0.05 y una $Rho=0.453$.

Verde (2021), Tocache, se enfocó en evaluar el clima Organizacional (CO) y su asociación con el desempeño laboral (DL) en una Unidad de Gestión Educativa Local Tocache. Del mismo modo, desarrolló una investigación descriptiva, cuantitativa, correlacional, consideraron el empleo de una encuesta con 45 colaboradores. Asimismo, los resultados alcanzados demostraron que, referido al nivel del CO, el 18% dijo que es muy bajo, el 20% bajo, el 33% regular, el 13% alto y el 33% muy alto; empero, el nivel del DL, el 11% muy bajo, el 13% dijo que es bajo, el 18%

regular, el 40% alto y el 18% muy alto. Determinó en su conclusión que ambas variables guardan asociación directa, tras una sigma <0.05 y una Rho=0.920.

3.3. Antecedentes Locales

Ibárcena L. K. (2019), "relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en empleados administrativos de la red de salud Arequipa Caylloma", esta investigación es de tipo no experimental, de naturaleza cuantitativa, de carácter correlacional y de nivel explicativo. La investigación se lleva a cabo con un grupo de 99 empleados administrativos vinculados a la sede central de la Red de Salud Arequipa Caylloma; se utilizó el método de la encuesta para recolectar los datos, y como herramientas se utilizó el formulario de preguntas, creado por el investigador para cada una de las variables.

Peñaranda A. L. M. (2022) busca establecer la correlación entre la gestión del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los empleados en la UGEL de Arequipa norte en el año 2022. El método empleado refleja un enfoque cuantitativo, un tipo de investigación básico, un nivel de correlación, el enfoque científico y un diseño transeccional de correlación-causal. Se entregaron dos encuestas, una sobre el Clima Organizacional y otra sobre la Satisfacción Laboral, a los 31 empleados del departamento de Gestión Docente de la UGEL Arequipa norte; ambas encuestas se procesaron utilizando el programa estadístico SPSS.

Ticona Zela, J.C. (2024), "clima organizacional y rendimiento laboral del personal de salud de la microred de salud de Chiguata - Arequipa", la investigación se llevó a cabo de forma de campo y de corte transversal, con un nivel descriptivo y relacional. El método para recolectar la información fue el cuestionario y los instrumentos utilizados fueron la encuesta para las diferentes variables, aplicadas a la unidad de estudios conformada por 49 empleados.

Hualla A. & María A. (2023), esta investigación titulada “ESTRÉS ORGANIZACIONAL EN EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN TRABAJADORES DEL POLICLÍNICO METROPOLITANO DE ESSALUD, AREQUIPA”, vinculado al objetivo general de la organización del trabajo y productividad laboral entre trabajadores del Policlínico. Respecto a la metodología utilizada el enfoque fue cuantitativo de tipo de investigación aplicada. Tuvo un nivel correlativo y un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 193 trabajadores del Policlínico Metropolitano de ESSALUD, Arequipa y la muestra está conformada por 129 empleados de la entidad estatal en mención.

Arana Cabrera J. y Perez Sacasa Y. (2022) llevaron a cabo una investigación denominada "Trabajo en equipo y la productividad laboral del personal de Inventario de una Universidad pública, Arequipa", con el objetivo de establecer la correlación entre el trabajo en equipo y la productividad laboral del personal de Inventario de la Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. Este estudio es de diseño no experimental, dado que no se modificaron las variables, y es de tipo transversal, de tipo correlacional, se tomó como población censal a un total 40 inventariadores de la referida unidad, aplicándoles dos cuestionarios con 36 y 15 ítems respectivamente tipo escala Likert.

Chura Luque A. y Guerreros Anampa G. (2023) realizaron un estudio denominado "Empowerment y su vínculo con la productividad laboral de los empleados de la empresa transportes Edimsa - Arequipa", en relación al método, que es de naturaleza básica, con un enfoque correlacional, y un diseño no experimental de corte transversal. La población se compone de un total de 31 empleados de 18 a 71 años. Se emplearon dos encuestas para evaluar ambas variables, compuestas por 30 ítems para el test de empowerment y 32 ítems para el test de productividad.

Los hallazgos del test de normalidad mostraron un nivel de significancia de 0.096, lo que señala una presencia de normalidad.



CAPITULO II

METODOLOGÍA

1. Técnicas e Instrumentos

1.1. Técnicas:

Se aplicará la encuesta como técnica de recolección de datos. Este proceso lo lleva a cabo un entrevistador que posee la capacitación necesaria. Debe existir un cuestionario diseñado meticulosamente, sujeto a pruebas iniciales antes de su implementación en la población objetivo. Además, se requiere un entrevistado de la muestra de población elegida para garantizar la representatividad, lo que permite generalizar los resultados obtenidos a toda la población (Cisneros et al., 2022).

1.2. Instrumentos

Como instrumento se utilizará el cuestionario, de acuerdo con Meneses (2016) es el instrumento que permite a los investigadores formular una serie de consultas para recopilar datos organizados sobre un subconjunto de personas, utilizando un análisis cuantitativo y resumido de las respuestas para describir el grupo demográfico del que forman parte y/o para comparar estadísticamente ciertas asociaciones entre las variables que les preocupan. Igualmente, Saras (2023), señala que es un instrumento metodológico utilizado en el ámbito científico, que facilita la recolección, registro o almacenamiento sistemático de información para agilizar el análisis posterior.

Para el estudio, se usarán cuestionarios para ambas variables: Escala de Clima Organizacional y Cuestionario de Productividad laboral.

En ambos casos los instrumentos utilizados en la investigación fueron adaptados y validados por juicio de expertos.

Tabla 4:

Operacionalización de la variable independiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Definición	Ítems
Clima organizacional	Comunicación	Conductas de comunicación	Comportamientos relacionados con la expresión verbal y no verbal entre los trabajadores.	1, 2
		Espacios de socialización	Lugares y momentos donde los empleados interactúan informalmente.	3, 4, 5
		Grado de relación comunicativo	Nivel de intercambio de información entre los trabajadores.	6, 7
		Práctica comunicativa grupal	Uso de estrategias de comunicación en equipo para lograr objetivos comunes.	8, 9

	Motivación: evalúa al grado que la organización estimula el compromiso y satisfacción del colaborador hacia sus tareas, mediante incentivos, reconocimiento, oportunidades de crecimiento y un ambiente de apoyo.	Superación	Esfuerzo por mejorar a nivel personal y profesional dentro de la organización.	10, 11, 12
		Logro de objetivos	Alcance de metas planteadas por el trabajador y la organización.	13, 14, 15, 16, 17
		Beneficios y compensación	Percepción de incentivos y recompensas recibidas por el trabajador.	18, 19, 20, 21
Liderazgo		Capacidad de influencia	Habilidad de un líder para influir en las acciones y decisiones de los subordinados.	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28
		Confianza	Relación de confianza entre el	29, 30

			líder y los empleados.	
		Funcionalidad	Capacidad del liderazgo para optimizar los procesos y recursos de la organización.	31

Nota: Los indicadores en esta tabla se medirán de forma cuantitativa a través de una escala de Likert, que evaluará el grado de acuerdo de los encuestados con afirmaciones específicas sobre cada indicador.

Tabla 5:

Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Definición	Items
Productividad laboral	Motivación: evalúa el motor interno o externo que impulsa al colaborador a actuar con eficacia y eficiencia, buscando alcanzar objetivos laborales, mantener un buen desempeño y superar obstáculos.	Autonomía	Grado en que el trabajador siente independencia en la realización de sus tareas.	1, 2
		Responsabilidades	Nivel de compromiso del trabajador con	3, 4

			<p>sus tareas asignadas.</p>	
		<p>Comunicación e integraciones</p>	<p>Calidad de las interacciones y comunicaciones entre los empleados dentro del equipo.</p>	<p>5, 6</p>
	<p>Satisfacción en el trabajo</p>	<p>Objetivo logrado</p>	<p>Cumplimiento de las metas laborales establecidas para el trabajador.</p>	<p>7, 8</p>
		<p>Beneficio</p>	<p>Percepción del trabajador sobre las recompensas recibidas por su trabajo.</p>	<p>9, 10</p>
		<p>Supervisiones</p>	<p>Evaluaciones y seguimiento que recibe el trabajador por</p>	<p>11, 12</p>

			parte de sus superiores.	
	Manejo de conflictos	Actitud	Disposición del trabajador para enfrentar y resolver conflictos.	13, 14
		Empatías	Capacidad del trabajador para comprender las emociones y situaciones de sus compañeros	15, 16
		Tolerancias	Capacidad del trabajador para aceptar diferencias y manejar desacuerdos	17, 18
	Cultura organizacional	Valores	Principios que guían el comportamiento	19, 20

			de los empleados dentro de la organización	
		Conductas	Comportamientos observables que reflejan los valores y normas organizacionales.	21, 22
		Coherencias	Consistencia entre los valores organizacionales y las acciones de los trabajadores.	23, 24

Nota: Al igual que en la variable independiente, los indicadores serán medidos cuantitativamente a través de encuestas que utilizarán una escala de Likert.

2. Campo de Verificación

2.1. Ubicación espacial

El presente estudio se realizará en la Gerencia Educativa Regional de Arequipa, distrito Arequipa, provincia y departamento de Arequipa.

2.2. Ubicación temporal

Las encuestas y el proceso de recopilación de información se realizarán en un periodo de 2 meses, entre el mes de agosto al mes de setiembre durante el año 2024.

2.3. Unidades de estudio

La población de este estudio está conformada por 109 colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa.

2.3.1. Criterios de inclusión:

- a. Empleados con al menos seis meses de antigüedad en la institución, para asegurar que tienen suficiente experiencia y exposición al ambiente laboral.
- b. Empleados dispuestos a participar en la encuesta o entrevistas necesarias para la investigación.

2.3.2. Criterios de exclusión:

- a. Trabajadores que están en proceso de renuncia o despido, ya que su percepción del clima laboral y su productividad pueden estar sesgadas.
- b. Empleados con contratos de corta duración (menos de seis meses), ya que pueden no haber tenido suficiente tiempo para integrarse plenamente en el ambiente laboral.
- c. Empleados que están en licencia prolongada (licencia médica, maternidad/paternidad, sabática) durante el periodo de la investigación.
- d. Empleados que no tienen la capacidad de completar las encuestas o participar en entrevistas debido a barreras lingüísticas, cognitivas o físicas no abordadas adecuadamente.

Por ende, para el estudio se usará una cantidad menor a la de la población 109 colaboradores.

2.4. Estrategia de recolección de datos

En el estudio se enfocó que extraer fielmente la información de la muestra para así lograr los objetivos propuestos. Ante ello, se estableció conexiones con la entidad regional de educación

de Arequipa para recopilar información para el estudio. Asimismo, se estableció permiso o consentimiento informado de cada trabajador para así permitir analizar los datos.

2.4.1. Organización:

- **Coordinación:** Se gestionará los permisos mediante un FUT y una reunión con la gerente y responsables de área para proceder a realizar las evaluaciones dentro de un máximo de 2 meses.
- **Selección:** Una vez coordinado, se establecerá contacto con los posibles participantes, seleccionando aquellos que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión.
- **Ejecución:** A los participantes seleccionados, se les enviara el consentimiento informado y la programación por cada área para que se informen sobre el día y la hora que se realizara la evaluación de los instrumentos de investigación, considerando aquellos seleccionados en la muestra para el estudio.

2.4.2. Recursos necesarios

2.4.2.1. Recursos humanos y materiales

- **Investigador:** Jhonattan Gerald Dávila López
- **Asesor:** Wendy Anne Ugarte Mejía
- **Libros, utilería de oficina, laptop, programas estadísticos, mobiliario, impresora**
- **Recursos financieros:** Presupuesto para el proyecto de investigación podrá ser financiado íntegramente por el investigador.

2.5. Validación de los instrumentos

De acuerdo con Kumar (2017), la evaluación de la validez depende de la capacidad de evaluar una variable determinada según lo previsto en el proceso de desarrollo de la prueba. La eficacia de las herramientas utilizadas en el presente estudio se midió mediante la evaluación de expertos. Los expertos emplean criterios que incluyen la relevancia, la idoneidad y la claridad para evaluar los materiales elaborados.

Ibárcena (2020) creó la Escala de Clima Organizacional, la cual es usada para el estudio, esta fue inicialmente aplicada a 12 personas empleadas en los sectores de servicios y producción dentro de organizaciones públicas de ambos géneros para establecer una prueba piloto. Para establecer la validez, se realizó por jueces las cuales todas por unanimidad confirmaron su aplicación. Similarmente, para el Cuestionario de Productividad Laboral que se usará, este fue creado por León (2020), el cual fue sometido a juicio de expertos, quienes dieron su aprobación de validez de contenido del mismo y permitieron su aplicación en la población objetivo.

Tabla 6:

Instrumento 1 – juicio de expertos (validez)

Experto	Especialidad	Opinión
Luis Herminio Torres Arce	Doctor en Psicología Organizacional	Excelente
Pablo Guillermo Tejada Gandarillas	Magister en Psicología Organizacional	Excelente
Edgar Antonio Fernández Bustamante	Magister en Gerencia Social y Recursos Humanos	Excelente

Y tiene confiabilidad por Alfa de Cronbach:

Alfa de Cronbach	Ítems
0.845	31

En el caso de la variable “Productividad Laboral”, el cuestionario correspondiente, esta validado por juicio de expertos:

Tabla 7:

Instrumento 2 – juicio de expertos (validez)

Experto	Especialidad	Opinión
Luis Herminio Torres Arce	Doctor en Psicología Organizacional	Excelente
Pablo Guillermo Tejada Gandarillas	Magister en Psicología Organizacional	Excelente
Edgar Antonio Fernández Bustamante	Magister en Gerencia Social y Recursos Humanos	Excelente

Y tiene confiabilidad por Alfa de Cronbach:

Alfa de Cronbach	Ítems
0.839	24

Presenta por tanto un alto nivel de confiabilidad.

2.6. Criterios para el manejo de resultados

Una vez completados los instrumentos, la información se procesa utilizando Microsoft Excel, se agrupa adecuadamente para que el software estadístico la procese.

Para el procesamiento de los cuestionarios se utilizará el paquete estadístico SPSS versión 25.0 con el cual se obtendrá gráficas descriptivas con agrupaciones porcentuales y un análisis inferencial, así mismo se aplicara la prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnof que determinará si se usará estadísticos paramétricos y no paramétricos y finalmente, la relación entre clima organizacional y productividad laboral por medio del coeficiente de correlación Spearman o Pearson según corresponda la prueba de normalidad.



CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados de la Primera Variable: Clima Organizacional

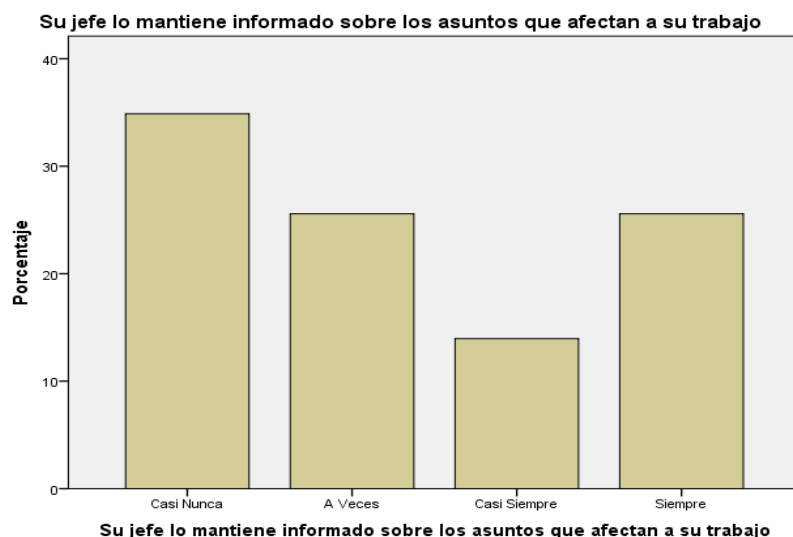
Tabla 8:

Pregunta 1 – Información del trabajo

1. ¿Su jefe lo mantiene informado sobre los asuntos que afectan a su trabajo?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	30	34,9	34,9
	A Veces	22	25,6	60,5
	Casi Siempre	12	14,0	74,4
	Siempre	22	25,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0

Figura 2:

Pregunta 1 – Información del trabajo



En la tabla estadística, sobre el nivel de información proporcionada por los jefes a los colaboradores acerca de los asuntos que afectan su trabajo, se observa que un porcentaje

significativo, equivalente al 34,9%, indicó que su jefe los mantiene informados "Casi Nunca." Por otro lado, un 25,6% señaló que reciben información "A Veces," mientras que otro 25,6% expresó que "Siempre" están informados. Finalmente, un 14% de los colaboradores indicó que reciben información "Casi Siempre."

En síntesis, se precisa que la mayoría de los colaboradores percibe una baja frecuencia en la información proporcionada por sus jefes, ya que el porcentaje mayoritario corresponde a la categoría "Casi Nunca," seguido de niveles intermedios de información ("A Veces" y "Casi Siempre"). Solo una minoría significativa afirma estar informada de manera constante ("Siempre"). Esta distribución sugiere una oportunidad de mejora en los canales de comunicación interna dentro de la institución.

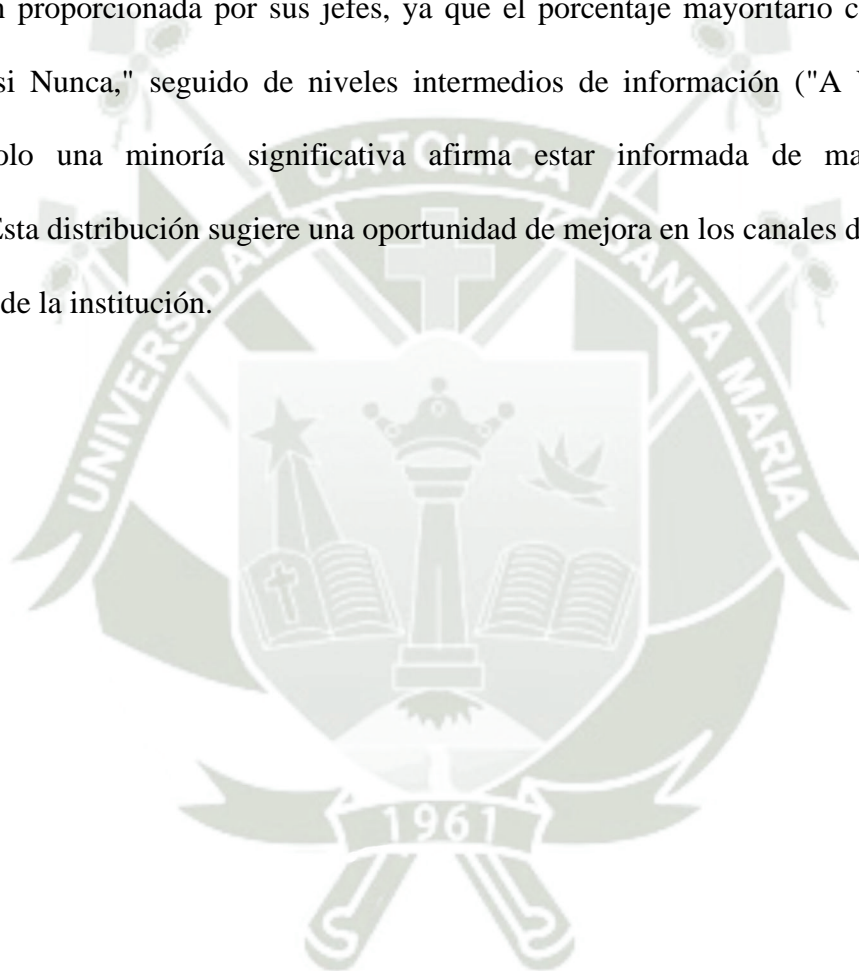


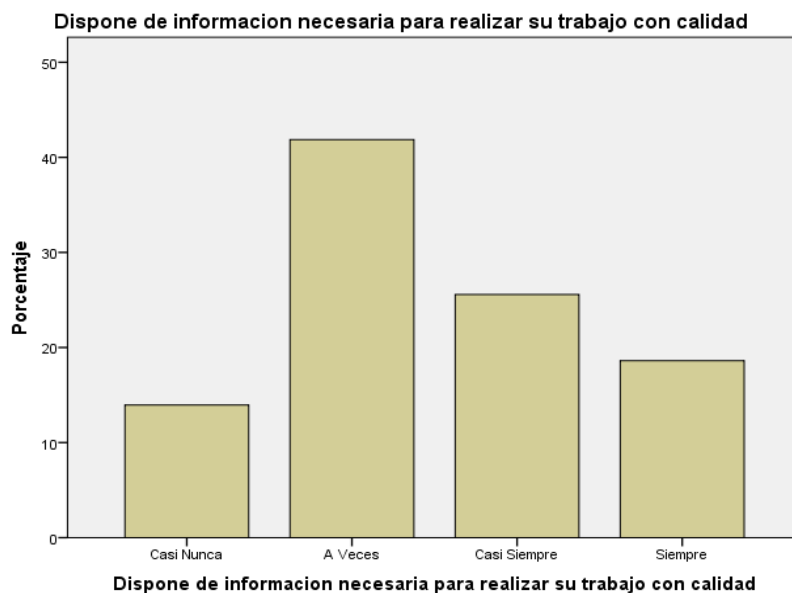
Tabla 9:

Pregunta 2 – Trabajo de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	12	14,0	14,0	14,0
	A Veces	36	41,9	41,9	55,8
	Casi Siempre	22	25,6	25,6	81,4
	Siempre	16	18,6	18,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 3:

Pregunta 2 – Trabajo de calidad



En la tabla estadística, sobre la disposición de información necesaria para realizar el trabajo con calidad, se observa que el porcentaje mayoritario, equivalente al 41,9%, indicó que dispone de dicha información "A Veces." Por su parte, un 25,6% señaló que cuenta con información "Casi Siempre," mientras que un 18,6% expresó que "Siempre" tiene acceso a esta información. En

contraste, un 14% de los colaboradores mencionó que "Casi Nunca" dispone de la información requerida. En síntesis, la mayoría de los colaboradores percibe que cuenta con la información necesaria de manera esporádica o parcial, lo que podría impactar la calidad del trabajo realizado. Aunque un grupo relevante accede a esta información con mayor regularidad, se identifica una oportunidad de mejora en la provisión constante de información para fortalecer la calidad del desempeño laboral.



Tabla 10:

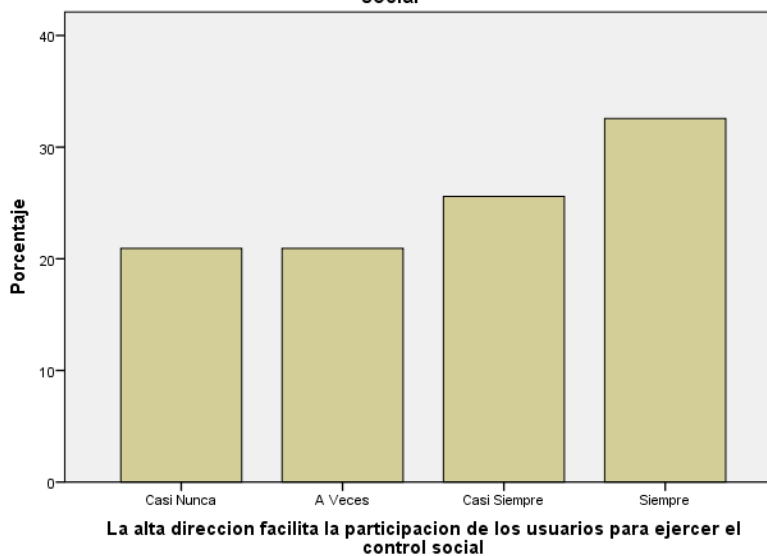
Pregunta 3 – Participación de usuarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	18	20,9	20,9	20,9
	A Veces	18	20,9	20,9	41,9
	Casi Siempre	22	25,6	25,6	67,4
	Siempre	28	32,6	32,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 4:

Pregunta 3 – Participación de usuarios

La alta dirección facilita la participación de los usuarios para ejercer el control social



En la tabla estadística, sobre si la alta dirección facilita la participación de los usuarios para ejercer el control social, se observa que el 32,6% de los encuestados percibe que la alta dirección "siempre" facilita la participación de los usuarios para ejercer el control social, seguido por un

25,6% que considera que esto ocurre "casi siempre." Esto refleja una percepción positiva en la mayoría de los colaboradores sobre el esfuerzo de la alta dirección en este aspecto, aunque no es un consenso general. Sin embargo, un 20,9% señala que esto sucede "a veces" o "casi nunca," lo que indica que todavía existe una parte importante de los colaboradores que considera que la participación no está completamente promovida. Esto puede deberse a la falta de mecanismos más efectivos de inclusión y retroalimentación para el control social.



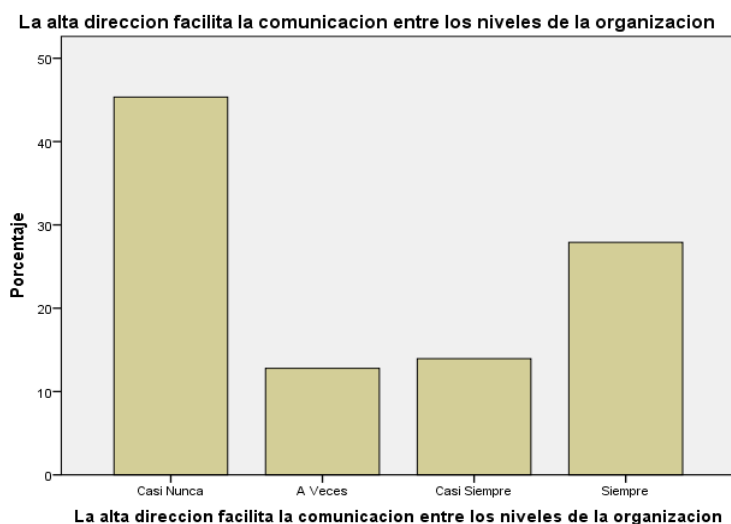
Tabla 11:

Pregunta 4 – Comunicación

4. ¿La alta dirección facilita la comunicación entre los niveles de la organización?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	39	45,3	45,3	45,3
	A Veces	11	12,8	12,8	58,1
	Casi Siempre	12	14,0	14,0	72,1
	Siempre	24	27,9	27,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 5:

Pregunta 4 – Comunicación



En la tabla estadística, sobre si la alta dirección facilita la comunicación entre los niveles de la organización, se observa que el 27,9% de los colaboradores percibe que la alta dirección "siempre" facilita la comunicación entre los niveles de la organización, mientras que un 14% considera que esto ocurre "casi siempre." Esto sugiere que una parte significativa de los colaboradores tiene experiencias positivas en términos de comunicación interna promovida por la

alta dirección. Sin embargo, la mayoría (45,3%) opina que esta comunicación "casi nunca" ocurre, lo que evidencia una importante brecha en los esfuerzos de comunicación. Este resultado podría indicar la necesidad de implementar estrategias más claras y efectivas para mejorar la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.



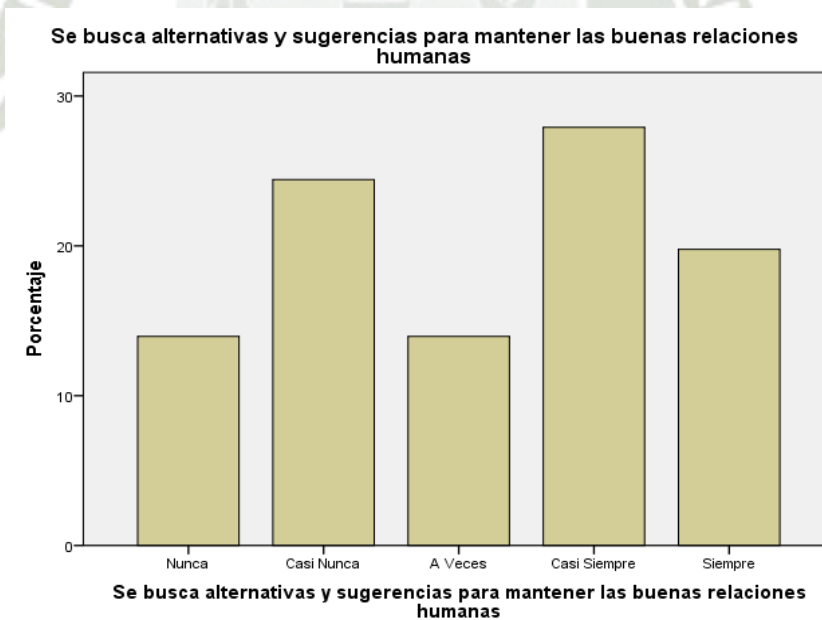
Tabla 12:

Pregunta 5 – Relaciones humanas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	14,0	14,0	14,0
	Casi Nunca	21	24,4	24,4	38,4
	A Veces	12	14,0	14,0	52,3
	Casi Siempre	24	27,9	27,9	80,2
	Siempre	17	19,8	19,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 6:

Pregunta 5 – Relaciones humanas



En la tabla estadística, sobre si se busca alternativas y sugerencias para mantener las buenas relaciones humanas, se observa que el 27,9% de los encuestados afirma que "casi siempre" se buscan alternativas y sugerencias para mantener buenas relaciones humanas, seguido de un 19,8%

que opina que esto ocurre "siempre." Esto refleja una intención de fomentar un clima laboral positivo en la institución. No obstante, un 24,4% menciona que esto sucede "casi nunca," y un 14% señala que "nunca" se buscan dichas alternativas. Este dato resalta la necesidad de fortalecer políticas y acciones que promuevan relaciones interpersonales saludables y constructivas en el lugar de trabajo.



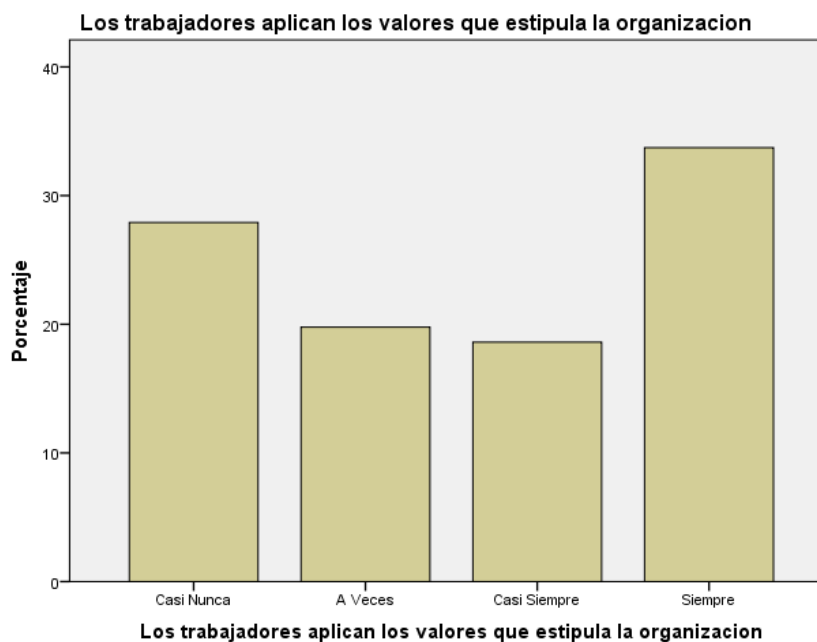
Tabla 13:

Pregunta 6 – Valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	24	27,9	27,9	27,9
	A Veces	17	19,8	19,8	47,7
	Casi Siempre	16	18,6	18,6	66,3
	Siempre	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 7:

Pregunta 6 – Valores



En la tabla estadística, sobre si los trabajadores aplican los valores que estipula la organización, se observa que el 33,7% de los colaboradores indica que "siempre" aplican los valores de la organización, y un 18,6% que lo hacen "casi siempre." Esto refleja un nivel moderado

de compromiso con los principios organizacionales entre los trabajadores. Por otro lado, un 27,9% afirma que los valores se aplican "casi nunca," lo que sugiere que algunos colaboradores podrían no estar internalizando o priorizando estos valores en su desempeño diario. Este hallazgo podría estar relacionado con una falta de formación o refuerzo de los valores institucionales.



Tabla 14:

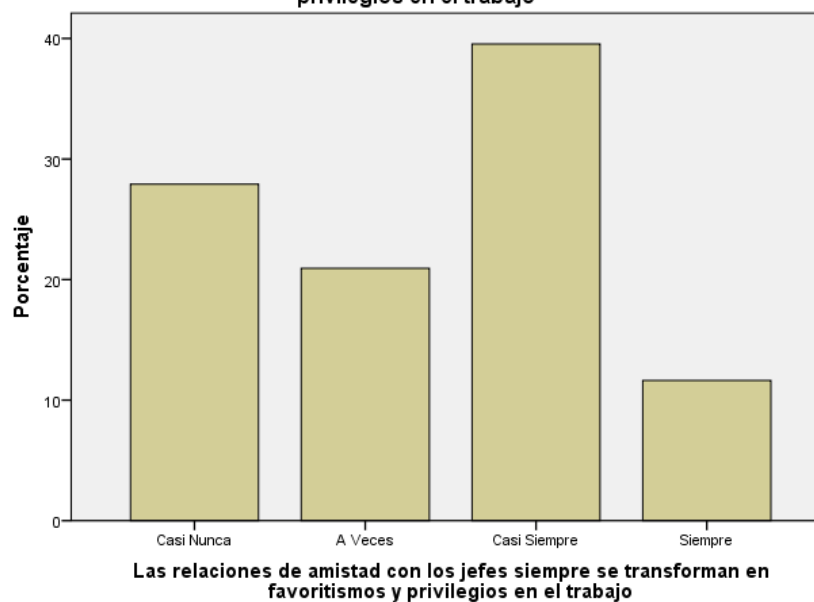
Pregunta 7 – Relaciones amicales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	24	27,9	27,9	27,9
	A Veces	18	20,9	20,9	48,8
	Casi Siempre	34	39,5	39,5	88,4
	Siempre	10	11,6	11,6	100,0
Total		86	100,0	100,0	

Figura 8:

Pregunta 7 – Relaciones amicales

Las relaciones de amistad con los jefes siempre se transforman en favoritismos y privilegios en el trabajo



En la tabla estadística, sobre si las relaciones de amistad con los jefes siempre se transforman en favoritismos y privilegios en el trabajo, se observa que el 39,5% de los encuestados

considera que "casi siempre" las relaciones de amistad con los jefes derivan en favoritismos y privilegios, mientras que un 11,6% señala que esto ocurre "siempre." Esto sugiere que una parte considerable de los colaboradores percibe inequidad en el trato dentro de la organización. Sin embargo, el 27,9% opina que esto sucede "casi nunca," lo que indica que no todos los trabajadores experimentan favoritismos en su entorno laboral. Este contraste evidencia la necesidad de fortalecer prácticas de gestión más objetivas y transparentes.



Tabla 15:

Pregunta 8 – Alta dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	18	20,9	20,9	20,9
	A Veces	34	39,5	39,5	60,5
	Casi Siempre	6	7,0	7,0	67,4
	Siempre	28	32,6	32,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 9:

Pregunta 8 – Alta dirección



En la tabla estadística, sobre si la alta dirección habla de temas de interés para la institución con los trabajadores, se observa que el 32,6% de los colaboradores considera que la alta dirección "siempre" aborda temas relevantes para la institución con los trabajadores, lo que evidencia una disposición significativa hacia la comunicación estratégica. Sin embargo, un 39,5% menciona que

esto ocurre "a veces," reflejando cierta inconsistencia en la práctica. Además, un 20,9% señala que esta interacción sucede "casi nunca," lo cual sugiere que aún hay margen para implementar mecanismos que promuevan una comunicación más constante y efectiva con el personal.



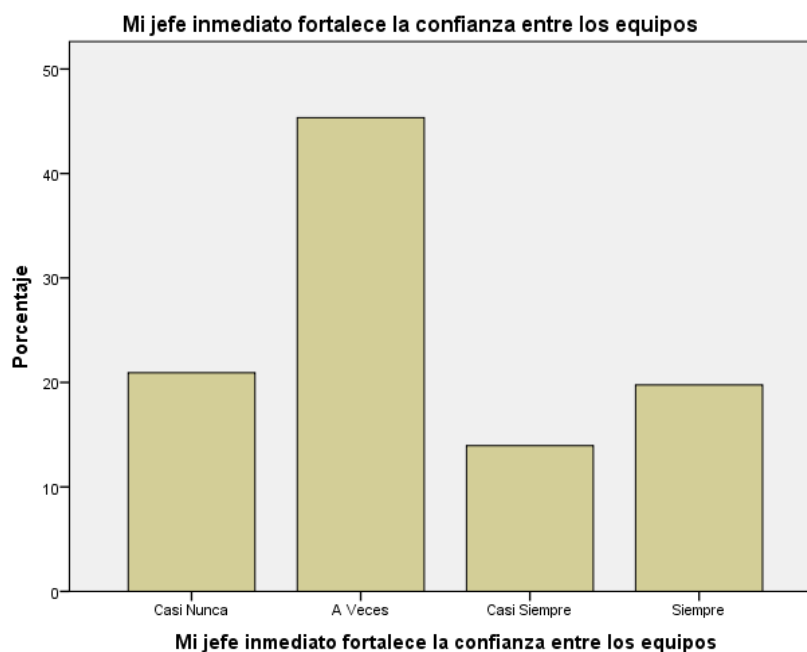
Tabla 16:

Pregunta 9 – Jefe inmediato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
9. ¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre los equipos?					
Válido	Casi Nunca	18	20,9	20,9	20,9
	A Veces	39	45,3	45,3	66,3
	Casi Siempre	12	14,0	14,0	80,2
	Siempre	17	19,8	19,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 10:

Pregunta 9 – Jefe inmediato



En la tabla estadística, sobre si el jefe inmediato fortalece la confianza entre los equipos, se observa que solo un 19,8% de los colaboradores percibe que su jefe inmediato "siempre" fomenta la confianza dentro de los equipos de trabajo, y un 14,0% indica que esto sucede "casi

siempre," lo cual denota un esfuerzo presente pero limitado. Por otro lado, un 45,3% menciona que esta dinámica ocurre "a veces," dejando ver que en muchos casos el liderazgo podría carecer de una orientación constante hacia la creación de vínculos sólidos. Esto resalta la necesidad de estrategias que refuercen la cohesión y el respaldo mutuo en el entorno laboral.



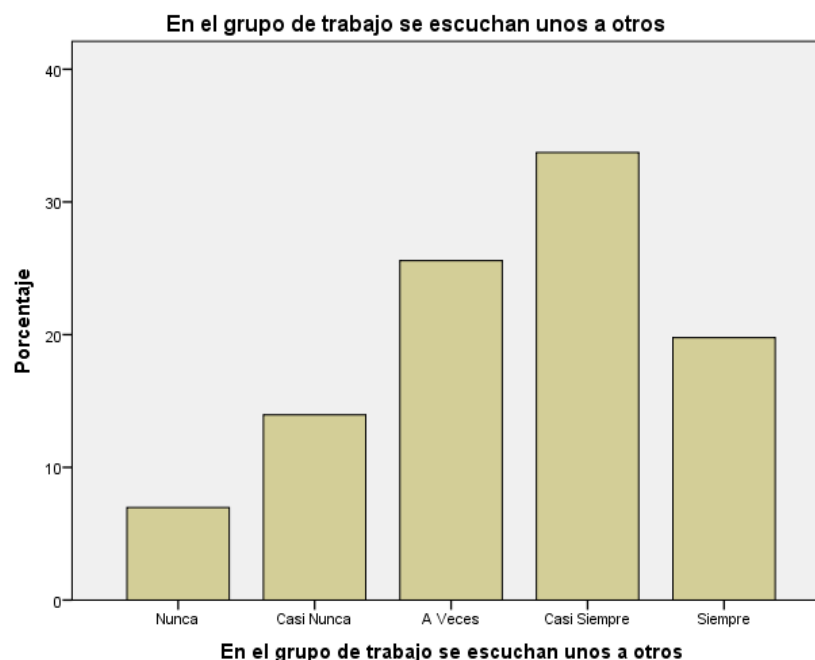
Tabla 17:

Pregunta 10 – Grupo de trabajo

		10. ¿En el grupo de trabajo se escuchan unos a otros?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi Nunca	12	14,0	14,0	20,9
	A Veces	22	25,6	25,6	46,5
	Casi Siempre	29	33,7	33,7	80,2
	Siempre	17	19,8	19,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 11:

Pregunta 10 – Grupo de trabajo



La práctica de escuchar entre compañeros es valorada positivamente por un 33,7% de los encuestados, quienes afirman que esto ocurre "casi siempre," mientras que un 19,8% lo percibe

como una constante, al responder "siempre." Sin embargo, un 25,6% señala que esto sucede solo "a veces," reflejando que aún hay desafíos en el establecimiento de una comunicación efectiva y respetuosa en los equipos. Estas cifras indican la necesidad de promover dinámicas que favorezcan la escucha activa y el trabajo colaborativo.



Tabla 18:

Pregunta 11 – Opiniones de colaboradores

11. ¿En el trabajo, se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	18	20,9	20,9	20,9
	A Veces	28	32,6	32,6	53,5
	Casi Siempre	34	39,5	39,5	93,0
	Siempre	6	7,0	7,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 12:

Pregunta 11 – Opiniones de colaboradores



Un 39,5% de los colaboradores afirma que sus opiniones son consideradas "casi siempre," lo que refleja un grado aceptable de apertura en la gestión participativa. Sin embargo, solo un 7,0%

siente que sus aportes son valorados "siempre," mientras que un preocupante 20,9% menciona que esto ocurre "casi nunca." Este panorama pone de manifiesto la importancia de reforzar políticas que incluyan las perspectivas de los colaboradores en la toma de decisiones, fomentando así una cultura organizacional más incluyente.



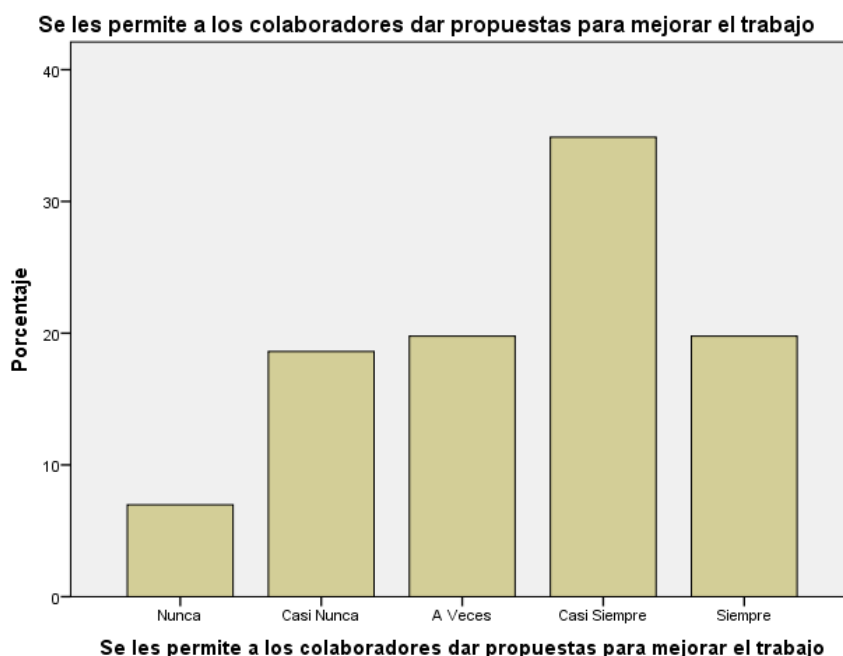
Tabla 19:

Pregunta 12 – Propuestas de mejora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi Nunca	16	18,6	18,6	25,6
	A Veces	17	19,8	19,8	45,3
	Casi Siempre	30	34,9	34,9	80,2
	Siempre	17	19,8	19,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 13:

Pregunta 12 – Propuestas de mejora



El 34,9% de los encuestados considera que "casi siempre" se les da la oportunidad de presentar propuestas para optimizar el trabajo, mientras que un 19,8% opina que esto ocurre

"siempre." No obstante, un 18,6% indica que rara vez se les brinda este espacio, respondiendo "casi nunca." Este contraste sugiere que aunque se han implementado prácticas participativas, estas no están aún consolidadas, lo cual limita el potencial innovador de los colaboradores en la mejora continua de los procesos.



Tabla 20:

Pregunta 13 – Ambiente de confianza

13. ¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	23	26,7	26,7	26,7
	A Veces	5	5,8	5,8	32,6
	Casi Siempre	34	39,5	39,5	72,1
	Siempre	24	27,9	27,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 14:

Pregunta 13 – Ambiente de confianza



Un 39,5% de los colaboradores percibe que "casi siempre" hay un ambiente de confianza entre compañeros, seguido de un 27,9% que asegura que esta condición es una constante, al responder "siempre." Sin embargo, un 26,7% manifiesta que esto ocurre "casi nunca," lo cual

evidencia discrepancias significativas en la percepción del clima laboral. Este escenario subraya la necesidad de fortalecer la confianza interpersonal mediante iniciativas que promuevan el respeto mutuo y la colaboración.



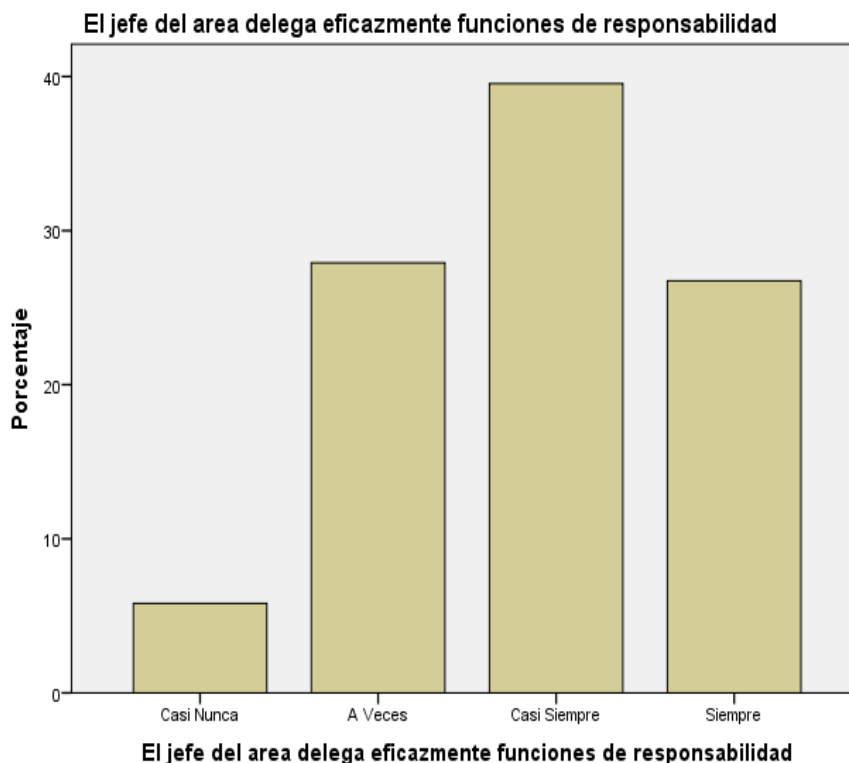
Tabla 21:

Pregunta 14 – Funciones

14. ¿El jefe del área delega eficazmente funciones de responsabilidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	5	5,8	5,8	5,8
	A Veces	24	27,9	27,9	33,7
	Casi Siempre	34	39,5	39,5	73,3
	Siempre	23	26,7	26,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 15:

Pregunta 14 – Funciones



Un 39,5% de los encuestados afirma que su jefe "casi siempre" delega funciones de manera eficaz, mientras que un 26,7% indica que esto ocurre "siempre," lo que refleja una gestión positiva

en varios casos. Sin embargo, un 27,9% menciona que esta práctica sucede "a veces," y un 5,8% señala que ocurre "casi nunca," lo que indica que aún hay áreas por mejorar en la distribución adecuada de responsabilidades para optimizar el desempeño del equipo.



Tabla 22:

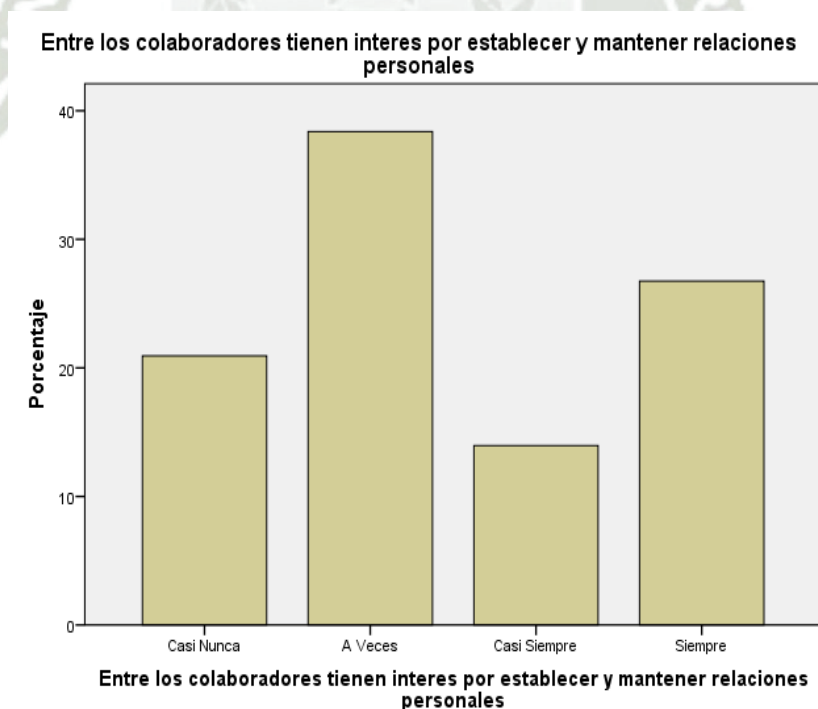
Pregunta 15 – Relaciones personales

15. ¿Entre los colaboradores tienen interés por establecer y mantener relaciones personales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	18	20,9	20,9	20,9
	A Veces	33	38,4	38,4	59,3
	Casi Siempre	12	14,0	14,0	73,3
	Siempre	23	26,7	26,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 16:

Pregunta 15 – Relaciones personales



Según la tabla estadística de "¿Entre los colaboradores tienen interés por establecer y mantener relaciones personales?," se observa que el 38,4% de los colaboradores indica que este

interés se da "a veces," lo que sugiere que, en la mayoría de los casos, hay cierto nivel de disposición para formar y mantener relaciones personales. Además, un 26,7% afirma que "siempre" se muestra este interés, lo que refleja un ambiente en el que la interacción y el compañerismo son aspectos valorados. Sin embargo, el 20,9% menciona que esto ocurre "casi nunca," y un 14,0% responde que "casi siempre" hay interés, lo que podría indicar que, si bien existen áreas con un fuerte enfoque en relaciones personales, también hay espacios donde esta dinámica es menos frecuente. Este panorama destaca la necesidad de incentivar la construcción de relaciones personales en el lugar de trabajo para fomentar un ambiente de mayor confianza y colaboración.

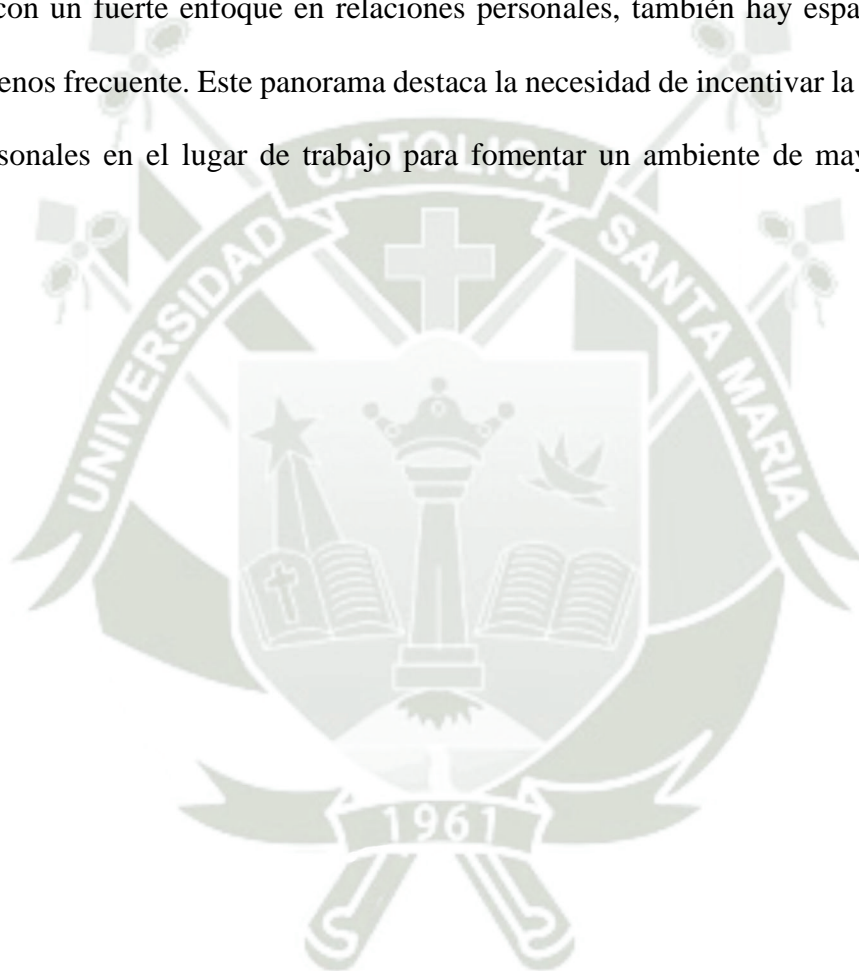


Tabla 23:

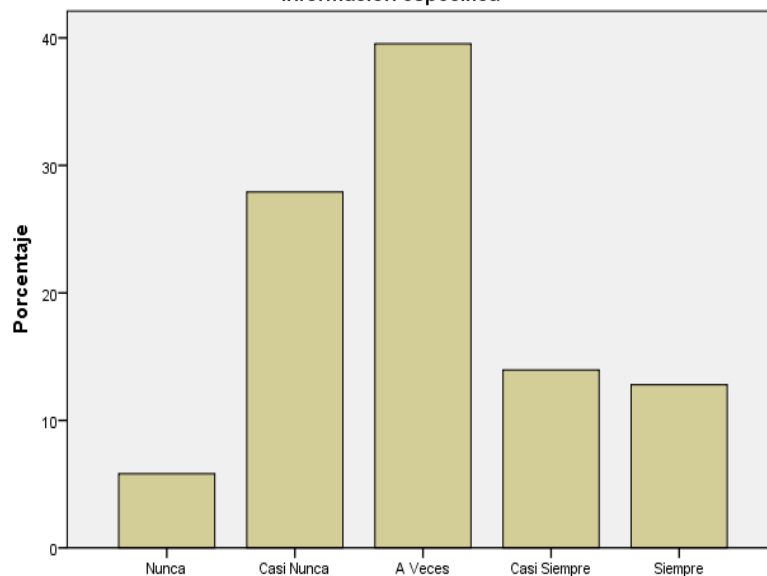
Pregunta 16 – Procedimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,8	5,8	5,8
	Casi Nunca	24	27,9	27,9	33,7
	A Veces	34	39,5	39,5	73,3
	Casi Siempre	12	14,0	14,0	87,2
	Siempre	11	12,8	12,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 17:

Pregunta 16 – Procedimientos

Quando la institucion implanta nuevos procedimientos o estrategias, facilita la informacion especifica



Quando la institucion implanta nuevos procedimientos o estrategias, facilita la informacion especifica

Según la tabla estadística de "¿Cuándo la institución implanta nuevos procedimientos o estrategias, facilita la información específica?" se puede observar que la mayor parte de los

colaboradores, el 39,5%, indica que la información se facilita "a veces." Esto refleja una tendencia positiva, aunque también muestra que un significativo porcentaje de empleados (27,9%) menciona que esto ocurre "casi nunca." Es preocupante que solo el 12,8% de los colaboradores considera que siempre se proporciona la información específica en estos casos, lo que sugiere una necesidad de mejorar la comunicación institucional cuando se implementan cambios o nuevas estrategias.



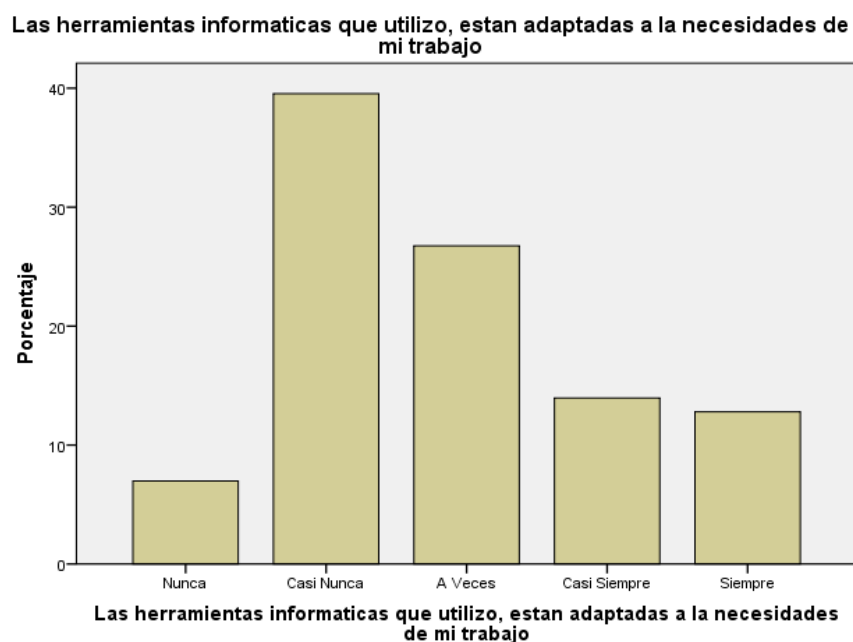
Tabla 24:

Pregunta 17 – Herramientas informáticas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi Nunca	34	39,5	39,5	46,5
	A Veces	23	26,7	26,7	73,3
	Casi Siempre	12	14,0	14,0	87,2
	Siempre	11	12,8	12,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 18:

Pregunta 17 – Herramientas informáticas



Según la tabla estadística de "¿Las herramientas informáticas que utilizo, están adaptadas a las necesidades de mi trabajo?," se observa que un porcentaje significativo de colaboradores, el

39,5%, considera que las herramientas no están completamente adaptadas a sus necesidades, ya que responden "casi nunca." Además, un 26,7% afirma que las herramientas están adaptadas "a veces," lo que indica que aún existe una brecha en cuanto a la adecuación de los recursos tecnológicos para facilitar el trabajo. Por otro lado, el 12,8% de los colaboradores piensa que las herramientas están bien adaptadas y responden "siempre," lo que podría reflejar una experiencia positiva, aunque en menor medida. Este dato sugiere la necesidad de evaluar y mejorar las herramientas informáticas utilizadas en la institución, buscando asegurar que estén alineadas con las demandas y especificaciones de los colaboradores para optimizar su desempeño laboral.



Tabla 25:

Pregunta 18 – Iniciativas

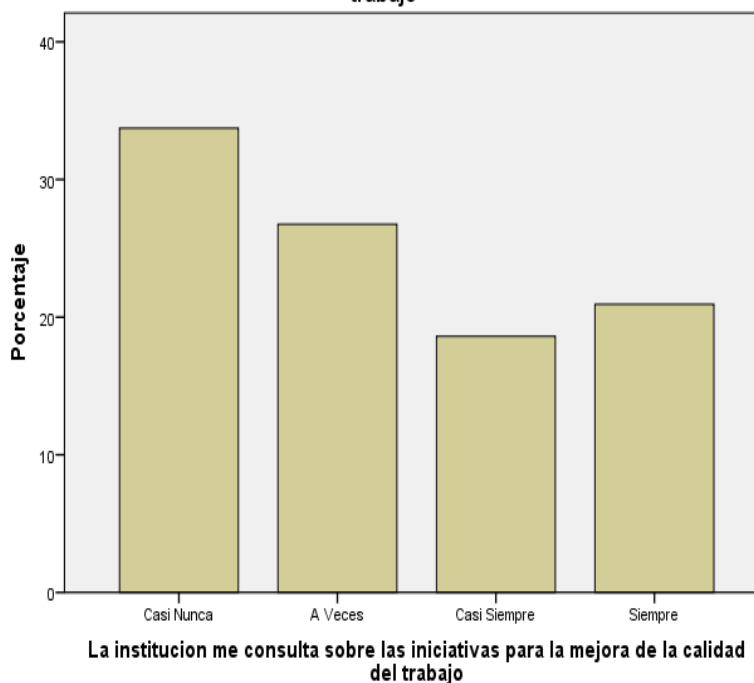
18. ¿La institución me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	29	33,7	33,7	33,7
	A Veces	23	26,7	26,7	60,5
	Casi Siempre	16	18,6	18,6	79,1
	Siempre	18	20,9	20,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 19:

Pregunta 18 – Iniciativas

La institución me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del trabajo



Según la tabla estadística de "¿La institución me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del trabajo?", se observa que un 33,7% de los colaboradores considera que

casi nunca se les consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del trabajo, lo que podría indicar una falta de participación o comunicación por parte de la institución. Además, un 26,7% opina que esto sucede solo "a veces," lo que sugiere que hay una oportunidad para mejorar la consulta y la inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones relacionadas con el proceso de mejora continua. Sin embargo, un 20,9% de los encuestados manifiesta que "siempre" se les consulta, lo que refleja una parte del personal que sí se siente considerado en estos procesos. Esta distribución resalta la necesidad de revisar y fortalecer los mecanismos de consulta para lograr un mayor compromiso y colaboración en la mejora de la calidad del trabajo dentro de la institución.



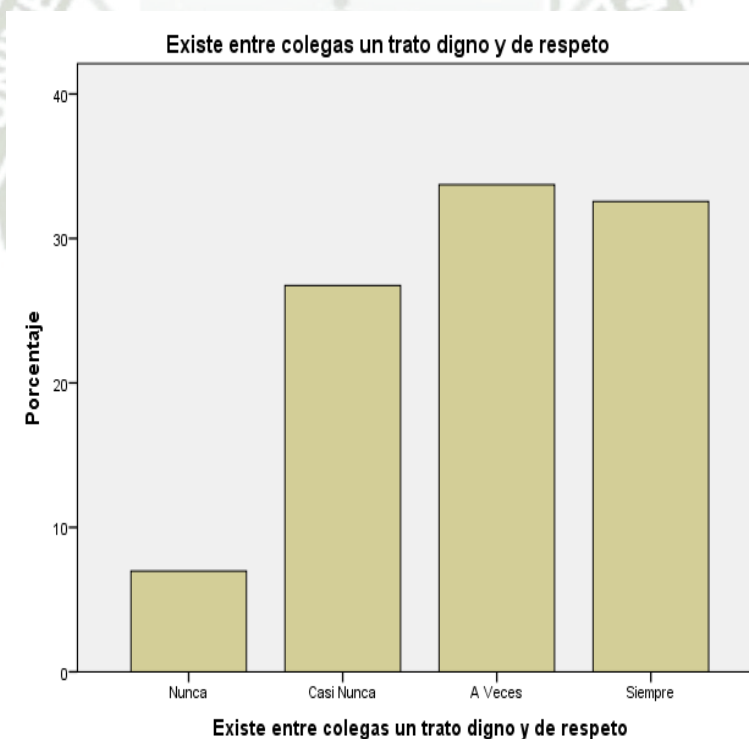
Tabla 26:

Pregunta 19 – Trato digno y de respeto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi Nunca	23	26,7	26,7	33,7
	A Veces	29	33,7	33,7	67,4
	Siempre	28	32,6	32,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 20:

Pregunta 19 – Trato digno y de respeto



Según la tabla estadística de "¿Existe entre colegas un trato digno y de respeto?", se puede observar que un 33,7% de los colaboradores reportan que, "a veces", se da un trato digno y

respetuoso entre colegas. Esta respuesta sugiere que existe una percepción mixta sobre la convivencia laboral, con un espacio significativo para mejorar la relación interpersonal en el ambiente de trabajo. Sin embargo, un 32,6% afirma que "siempre" existe un trato digno y respetuoso, lo cual refleja una parte importante de los colaboradores que perciben una buena calidad en las interacciones dentro de su equipo. Por otro lado, el 26,7% considera que el trato es "casi nunca" digno y respetuoso, lo que indica que aún hay áreas críticas que requieren intervención para promover una cultura de respeto y trato equitativo entre los empleados.



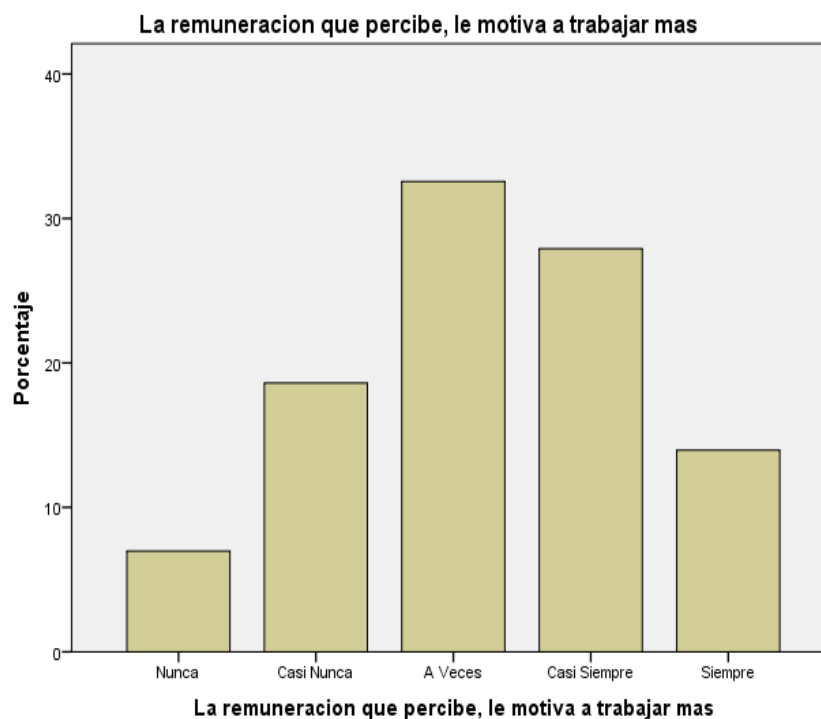
Tabla 27:

Pregunta 20 – Remuneración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi Nunca	16	18,6	18,6	25,6
	A Veces	28	32,6	32,6	58,1
	Casi Siempre	24	27,9	27,9	86,0
	Siempre	12	14,0	14,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 21:

Pregunta 20 – Remuneración



Según la tabla estadística de "¿La remuneración que percibe, le motiva a trabajar más?", se observa que un 32,6% de los colaboradores indican que "a veces" la remuneración que reciben les

motiva a trabajar más, lo que refleja una percepción intermedia respecto al impacto de la compensación económica sobre la productividad. Por otro lado, el 27,9% señala que "casi siempre" la remuneración les motiva a aumentar su esfuerzo laboral, lo que sugiere que una parte significativa de los empleados ve un vínculo positivo entre su salario y su desempeño. Sin embargo, un 18,6% de los colaboradores afirma que "casi nunca" la remuneración los motiva, lo que apunta a una posible insatisfacción o la necesidad de revisar la estructura de compensación para mejorar la motivación en el trabajo.



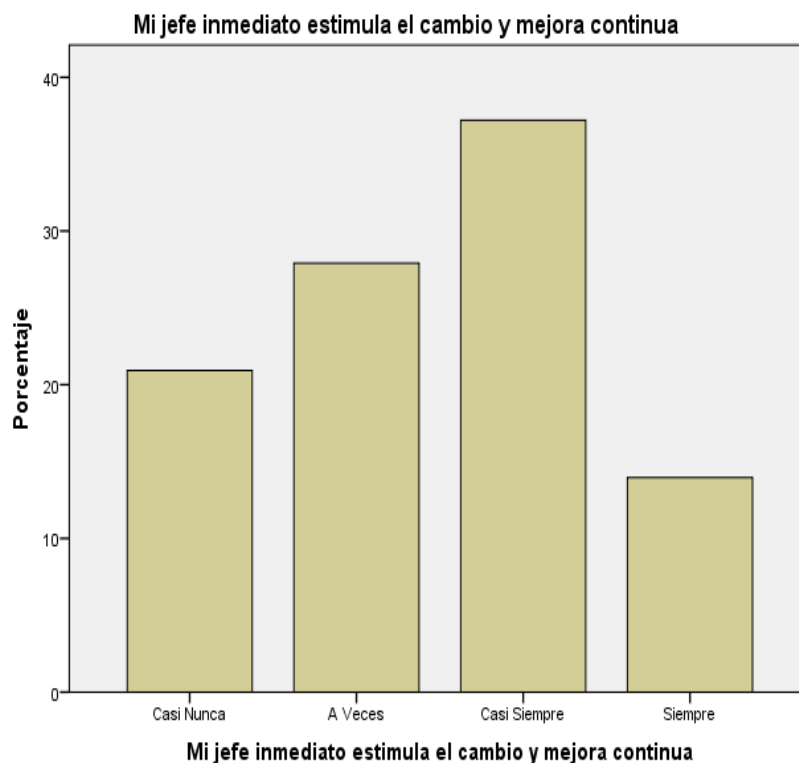
Tabla 28:

Pregunta 21 – Cambio y mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
21. ¿Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora continua?					
Válido	Casi Nunca	18	20,9	20,9	20,9
	A Veces	24	27,9	27,9	48,8
	Casi Siempre	32	37,2	37,2	86,0
	Siempre	12	14,0	14,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 22:

Pregunta 21 – Cambio y mejora continua



Según la tabla estadística de "¿Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora continua?", se observa que un 37,2% de los colaboradores responden que "casi siempre" su jefe inmediato

fomenta el cambio y la mejora continua, lo que indica una percepción positiva en cuanto al liderazgo orientado a la innovación y al desarrollo constante dentro de la organización. Sin embargo, un 27,9% señala que "a veces" su jefe estimula este tipo de comportamientos, lo que podría sugerir que la motivación para el cambio no es completamente constante o podría depender de situaciones específicas. Por otro lado, un 20,9% menciona que "casi nunca" experimenta este estímulo, lo que refleja una posible área de oportunidad para mejorar la gestión del cambio en la organización.



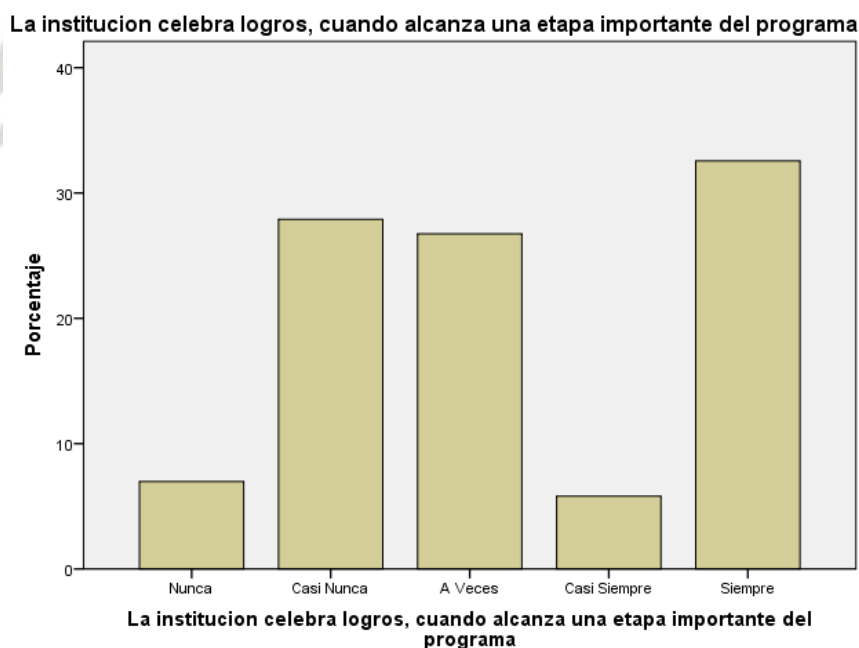
Tabla 29:

Pregunta 22 – Logros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi Nunca	24	27,9	27,9	34,9
	A Veces	23	26,7	26,7	61,6
	Casi Siempre	5	5,8	5,8	67,4
	Siempre	28	32,6	32,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 23:

Figura 23: Pregunta 22 – Logros



Según la tabla estadística de "¿La institución celebra logros, cuando alcanza una etapa importante del programa?", se puede notar que un 32,6% de los colaboradores indican que "siempre" se celebran los logros alcanzados, lo cual refleja una actitud positiva de la institución al

reconocer y valorar los avances significativos. Sin embargo, un 27,9% menciona que esto ocurre "casi nunca", lo que sugiere que para algunos colaboradores la institución no celebra con regularidad los logros importantes. Además, un 26,7% de los colaboradores considera que "a veces" se celebran estos logros, lo que indica que, aunque se reconozcan algunos avances, no se hace de manera consistente. Esto podría señalar una oportunidad para mejorar la cultura de reconocimiento dentro de la organización.



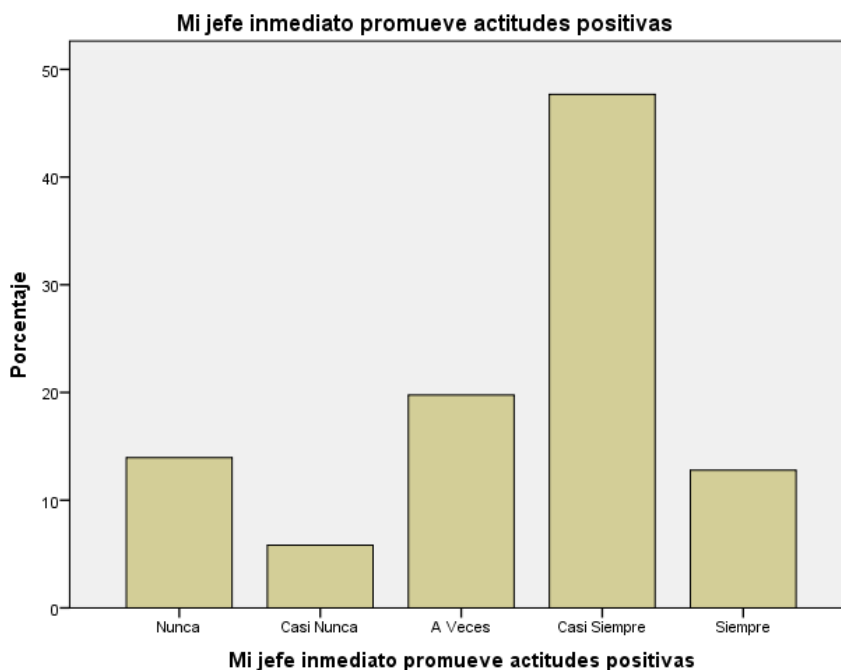
Tabla 30:

Pregunta 23 – Actitudes positivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	14,0	14,0	14,0
	Casi Nunca	5	5,8	5,8	19,8
	A Veces	17	19,8	19,8	39,5
	Casi Siempre	41	47,7	47,7	87,2
	Siempre	11	12,8	12,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 24:

Pregunta 23 – Actitudes



Según la tabla estadística de "¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas?", se puede observar que un 47,7% de los colaboradores indican que "casi siempre" su jefe promueve actitudes

positivas, lo que refleja un liderazgo generalmente efectivo en la promoción de un ambiente favorable dentro del equipo. Además, un 12,8% menciona que esto ocurre "siempre", lo que resalta la consistencia en la promoción de actitudes positivas por parte de algunos jefes. Por otro lado, un 14% señala que "nunca" se promueven estas actitudes, lo que podría indicar la presencia de un área de mejora en cuanto al estilo de liderazgo en algunos casos.



Tabla 31:

Pregunta 24 – Relaciones en mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	29	33,7	33,7	33,7
	A Veces	22	25,6	25,6	59,3
	Casi Siempre	17	19,8	19,8	79,1
	Siempre	18	20,9	20,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 25:

Pregunta 24 – Relaciones en mi trabajo



Según la tabla estadística de "¿Me comunico fácilmente con las personas relacionadas a mi trabajo?", se observa que un 33,7% de los colaboradores indican que "casi nunca" se comunican

fácilmente con las personas relacionadas a su trabajo, lo que sugiere que la comunicación puede ser un desafío en algunos casos dentro de la organización. Un 25,6% menciona que se comunica "a veces", lo que refleja que la comunicación no es completamente fluida, pero no es un obstáculo constante. Por otro lado, un 20,9% afirma que "siempre" se comunica fácilmente, lo que resalta que una parte de los colaboradores experimenta una comunicación efectiva. Este panorama sugiere que la mejora de los canales de comunicación podría ser un área importante para incrementar la eficiencia y la colaboración en el ambiente laboral.



Tabla 32:

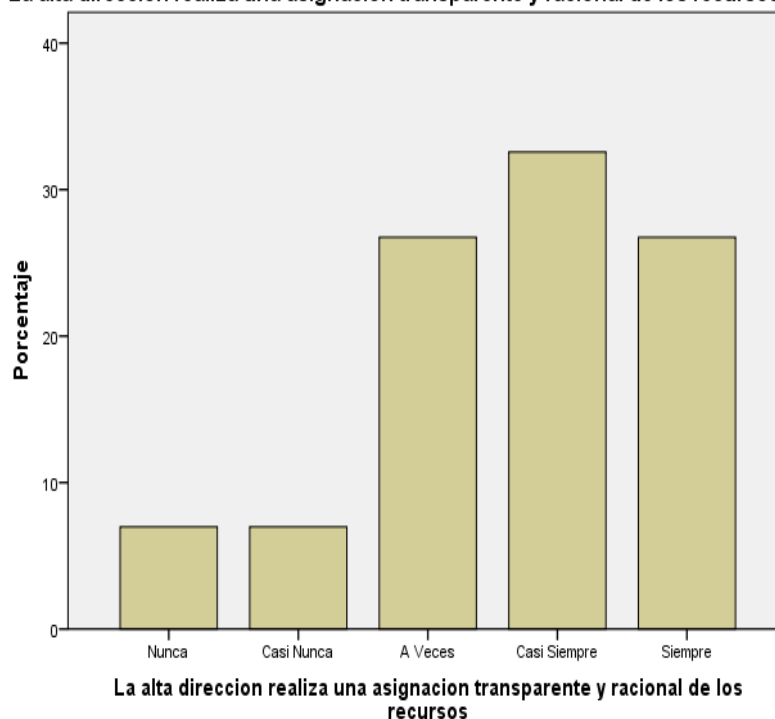
Pregunta 25 – Asignación de recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi Nunca	6	7,0	7,0	14,0
	A Veces	23	26,7	26,7	40,7
	Casi Siempre	28	32,6	32,6	73,3
	Siempre	23	26,7	26,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 26:

Pregunta 25 – Asignación de recursos

La alta dirección realiza una asignación transparente y racional de los recursos



Según la tabla estadística de "¿La alta dirección realiza una asignación transparente y racional de los recursos?", se puede observar que un 32,6% de los colaboradores considera que

"casi siempre" la asignación de recursos es transparente y racional, lo que indica una percepción positiva sobre la gestión de recursos en la organización. Sin embargo, un 26,7% de los colaboradores cree que "siempre" se lleva a cabo de manera adecuada, lo cual refuerza esta visión positiva. Por otro lado, un 26,7% menciona que "a veces" la asignación es adecuada, lo que señala que algunos colaboradores no perciben consistencia en la transparencia y racionalidad de la asignación de recursos. Finalmente, un 7% indica que la asignación de recursos ocurre "nunca" o "casi nunca" de forma transparente, lo que podría señalar una oportunidad para mejorar en este aspecto de la gestión organizacional.

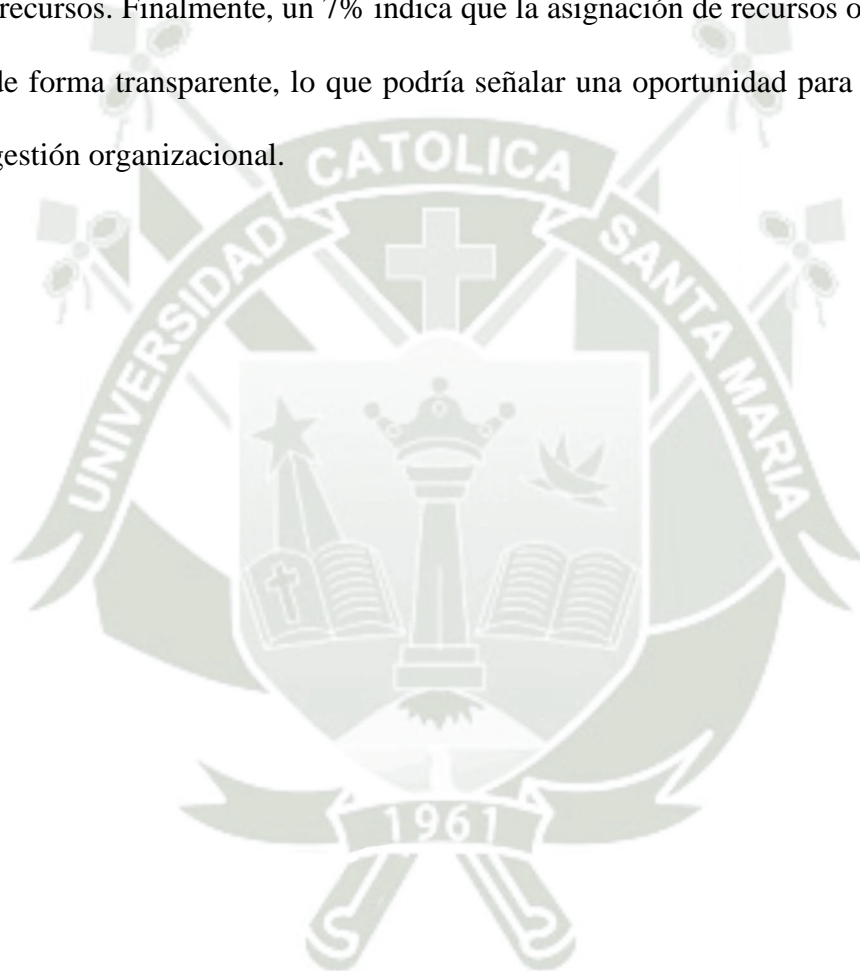


Tabla 33:

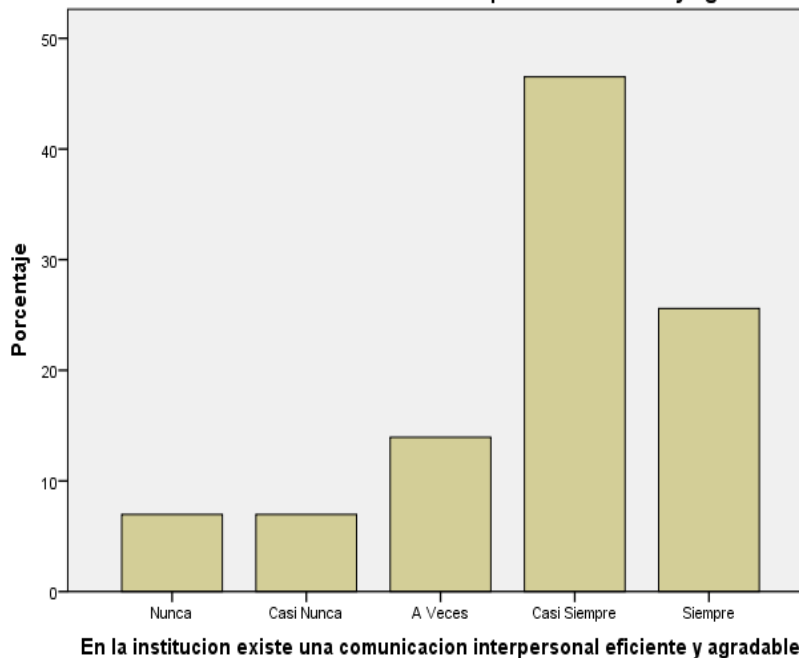
Pregunta 26 – Comunicación interpersonal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi Nunca	6	7,0	7,0	14,0
	A Veces	12	14,0	14,0	27,9
	Casi Siempre	40	46,5	46,5	74,4
	Siempre	22	25,6	25,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 27:

Pregunta 26 – Comunicación interpersonal

En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable



Según la tabla estadística de "¿En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable?", se observa que un 46,5% de los colaboradores considera que "casi

siempre" existe una comunicación eficiente y agradable, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva sobre la interacción entre los miembros de la organización. Además, un 25,6% afirma que "siempre" la comunicación es de esta naturaleza, lo que refuerza la idea de que, en general, se promueven interacciones productivas y agradables. Sin embargo, un 14% menciona que "a veces" la comunicación es eficiente, lo que sugiere que en algunos momentos puede haber dificultades en la interacción interpersonal. Finalmente, un 7% de los colaboradores considera que "nunca" o "casi nunca" se da una comunicación eficiente, lo que indica que hay áreas en las que se podría mejorar en cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la institución.

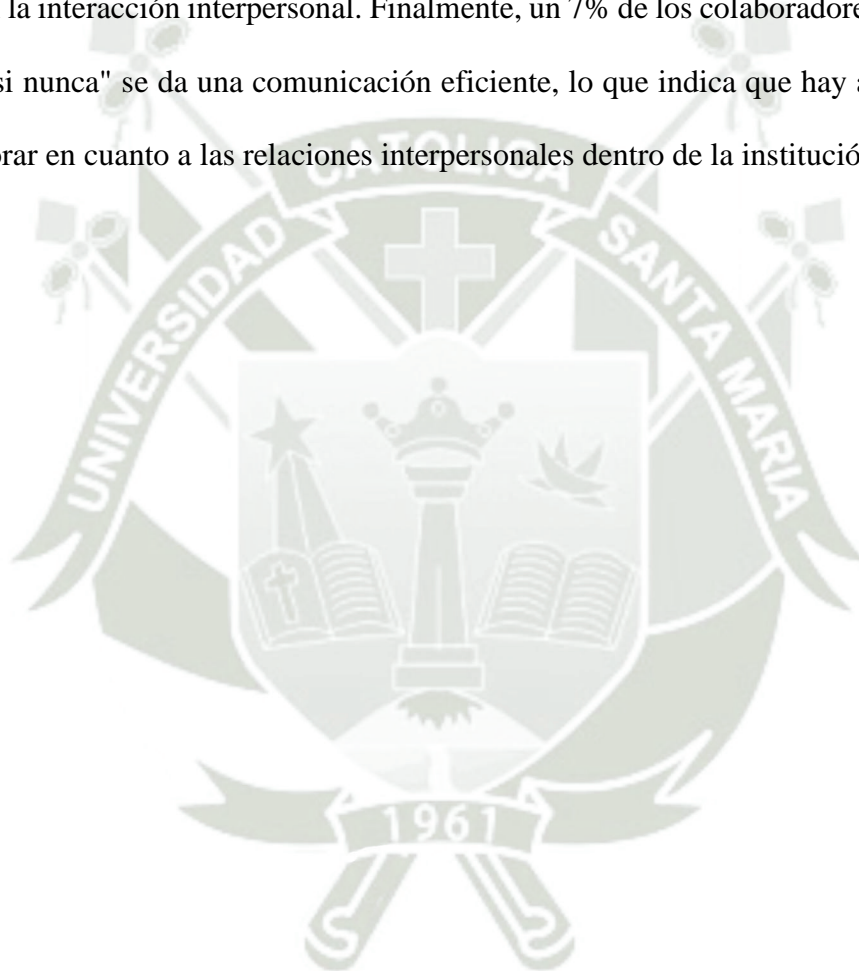


Tabla 34:

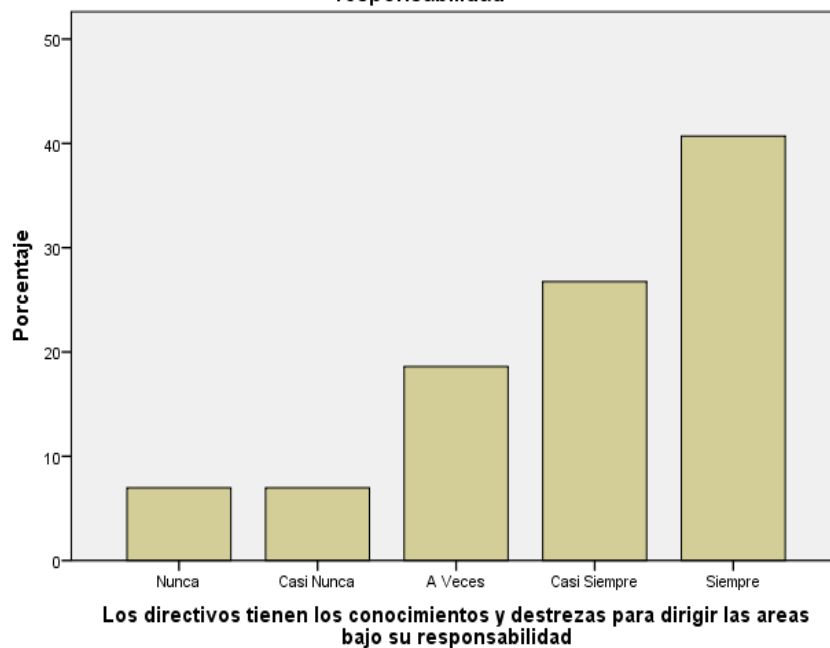
Pregunta 27 – Conocimientos y destrezas

27. ¿Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi Nunca	6	7,0	7,0	14,0
	A Veces	16	18,6	18,6	32,6
	Casi Siempre	23	26,7	26,7	59,3
	Siempre	35	40,7	40,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 28:

Pregunta 27 – Conocimientos y destrezas

Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad



Según la tabla estadística de "¿Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad?", un 40,7% de los colaboradores considera que "siempre"

los directivos poseen las habilidades necesarias para gestionar sus áreas de manera efectiva, lo que refleja una alta confianza en las competencias de los líderes de la institución. Además, un 26,7% opina que "casi siempre" los directivos tienen estas capacidades, lo que refuerza la percepción positiva. Sin embargo, un 18,6% indica que "a veces" los directivos tienen los conocimientos y destrezas requeridas, lo que sugiere que hay ciertos momentos en los que podría haber deficiencias. Finalmente, un 7% de los colaboradores menciona que "nunca" o "casi nunca" perciben que los directivos cuentan con las habilidades necesarias, lo que podría señalar áreas de mejora en la capacitación o el liderazgo dentro de la institución.



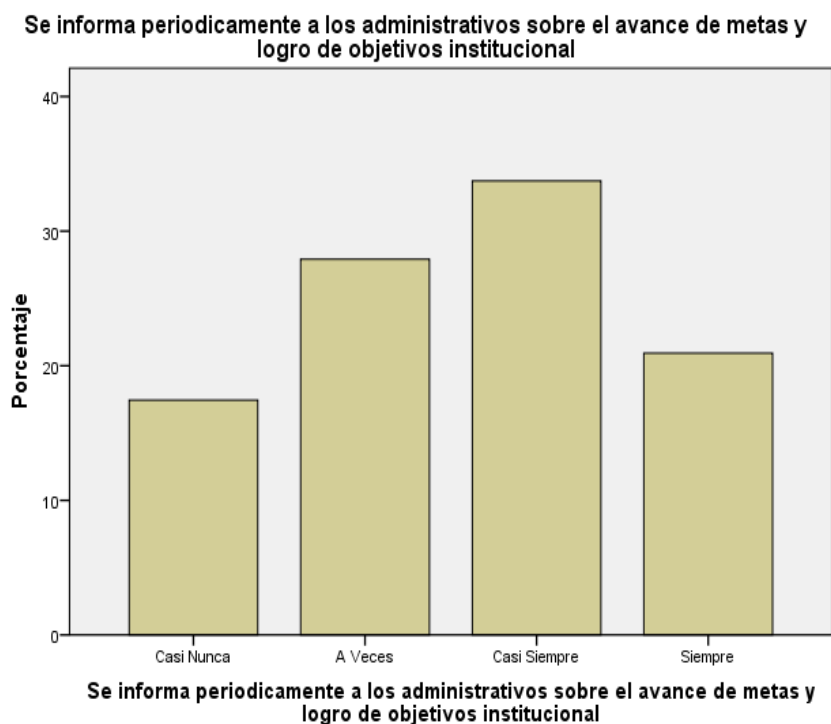
Tabla 35:

Pregunta 28 – Metas y logros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	15	17,4	17,4	17,4
	A Veces	24	27,9	27,9	45,3
	Casi Siempre	29	33,7	33,7	79,1
	Siempre	18	20,9	20,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 29:

Pregunta 28 – Metas y logros



Según la tabla estadística de "¿Se informa periódicamente a los administrativos sobre el avance de metas y logro de objetivos institucional?", se observa que un 33,7% de los colaboradores

afirma que "casi siempre" se les informa sobre los avances, lo que indica una comunicación regular, aunque no completamente constante. Además, un 27,9% menciona que "a veces" se les informa, lo que sugiere que hay momentos en los que la información sobre el progreso no se transmite de manera tan frecuente o clara. Un 20,9% de los colaboradores indica que "siempre" reciben esta información, lo que refleja que para una parte del personal la comunicación es efectiva y constante. Sin embargo, un 17,4% señala que "casi nunca" se les informa, lo que podría indicar una oportunidad de mejora en la comunicación y la transparencia institucional sobre el progreso hacia los objetivos.



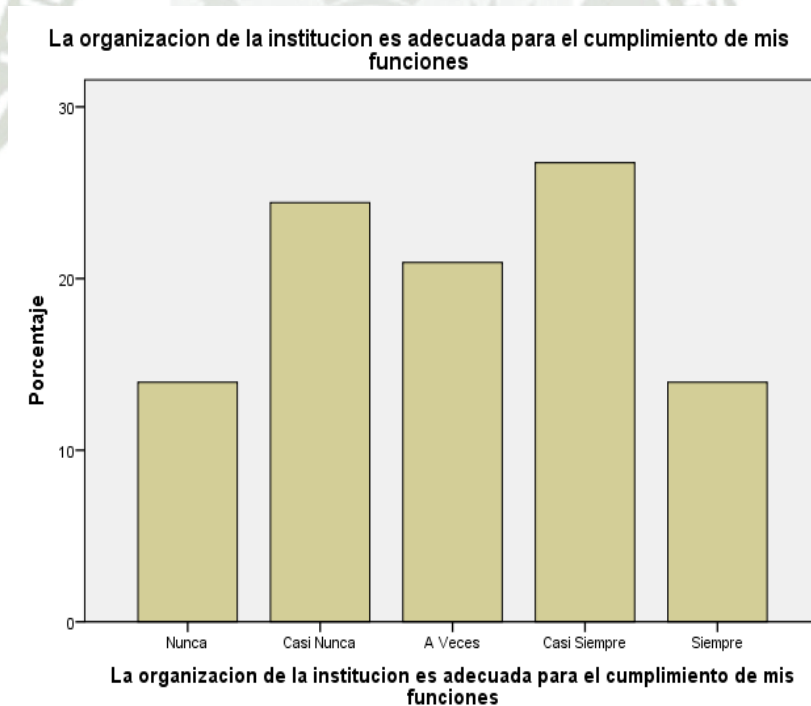
Tabla 36:

Pregunta 29 – Cumplimiento de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	14,0	14,0	14,0
	Casi Nunca	21	24,4	24,4	38,4
	A Veces	18	20,9	20,9	59,3
	Casi Siempre	23	26,7	26,7	86,0
	Siempre	12	14,0	14,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 30:

Pregunta 29 - Cumplimiento de funciones



Según la tabla estadística de "¿La organización de la institución es adecuada para el cumplimiento de mis funciones?", se observa que un 26,7% de los colaboradores considera que

"casi siempre" la organización es adecuada para cumplir con sus responsabilidades, lo que indica una percepción positiva sobre la estructura organizativa. Además, un 20,9% señala que "a veces" la organización es adecuada, lo que sugiere que algunos colaboradores encuentran ciertos desafíos en la estructura que podrían dificultar el cumplimiento de sus tareas. Un 14% menciona que "siempre" la organización les permite desempeñar sus funciones de manera efectiva, reflejando que para una parte del personal la estructura es completamente adecuada. Sin embargo, un 24,4% responde que "casi nunca" la organización es adecuada, lo que puede señalar áreas de mejora en la estructura organizativa para optimizar el rendimiento de los colaboradores.

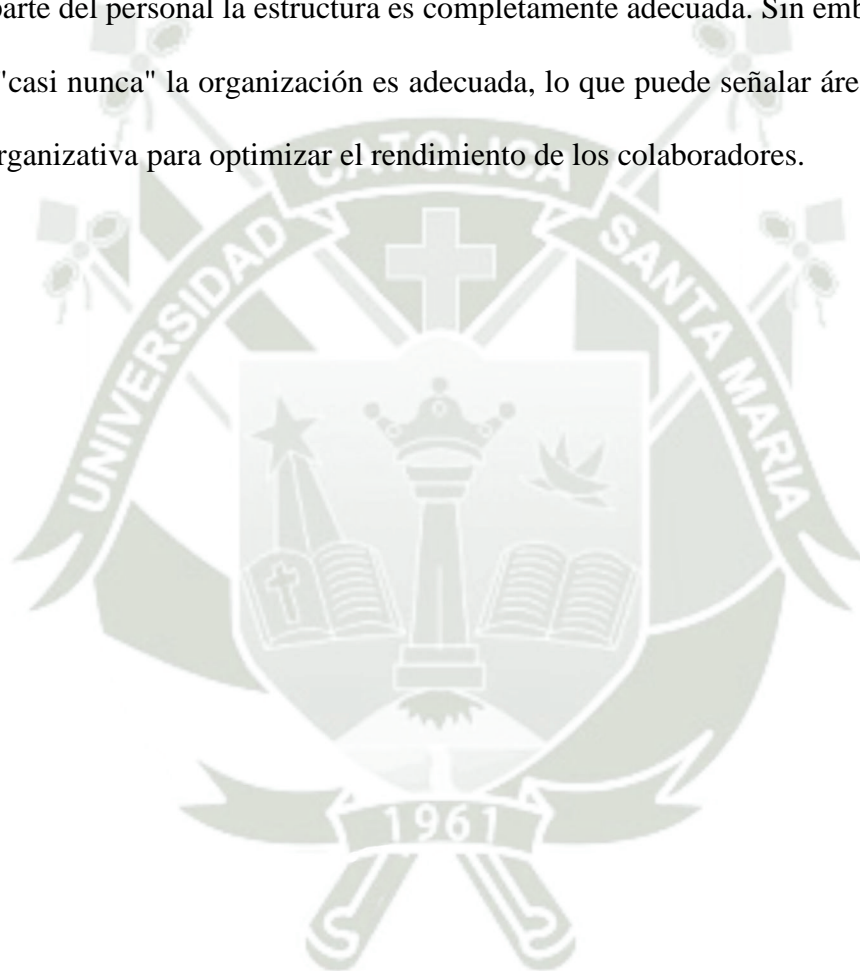


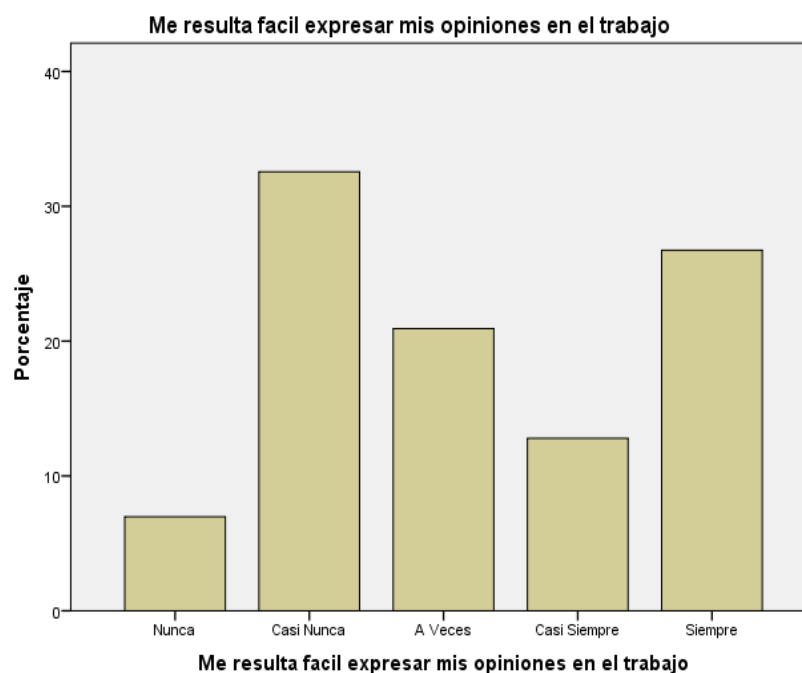
Tabla 37:

Pregunta 30 – Opiniones en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi Nunca	28	32,6	32,6	39,5
	A Veces	18	20,9	20,9	60,5
	Casi Siempre	11	12,8	12,8	73,3
	Siempre	23	26,7	26,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 31:

Pregunta 30 - Opiniones en el trabajo



Según la tabla estadística de "¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en el trabajo?", un 26,7% de los colaboradores afirma que "siempre" encuentran facilidad para expresar sus opiniones,

lo que sugiere un entorno laboral que fomenta la apertura y la comunicación. Un 12,8% opina que "casi siempre" pueden expresar sus pensamientos, lo que también refleja una actitud positiva, aunque podría haber ciertas barreras ocasionales. Sin embargo, un 32,6% de los colaboradores menciona que "casi nunca" logran expresar sus opiniones, lo que indica la presencia de dificultades en la comunicación en algunos casos. Finalmente, un 20,9% señala que "a veces" pueden expresarse, lo que sugiere que, aunque en ocasiones se sienten cómodos para compartir sus ideas, no siempre encuentran el espacio o las condiciones adecuadas para hacerlo.



Tabla 38:

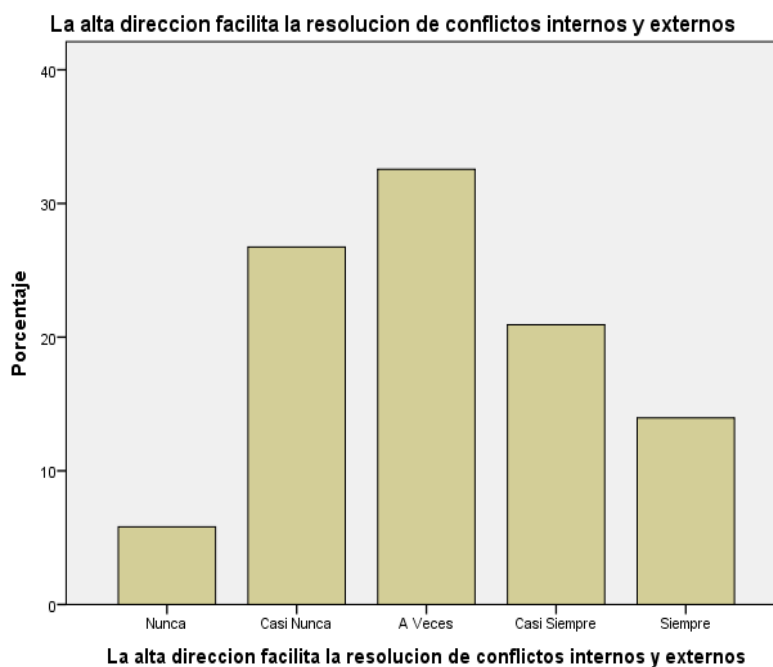
Pregunta 31 – Resolución de conflictos

31. ¿La alta dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,8	5,8	5,8
	Casi Nunca	23	26,7	26,7	32,6
	A Veces	28	32,6	32,6	65,1
	Casi Siempre	18	20,9	20,9	86,0
	Siempre	12	14,0	14,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 32:

Pregunta 31 – Resolución de conflictos



Según la tabla estadística de "¿La alta dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos?", un 32,6% de los colaboradores indica que "a veces" la alta dirección facilita la

resolución de conflictos, lo que sugiere que, aunque hay esfuerzos en este sentido, no siempre se perciben como suficientemente efectivos o consistentes. Un 26,7% menciona que "casi nunca" ocurre, lo que podría reflejar la falta de estrategias claras o de acción por parte de la alta dirección para resolver conflictos de manera proactiva. Sin embargo, un 20,9% de los colaboradores opina que "casi siempre" se facilita la resolución de conflictos, y un 14% considera que "siempre" se toma acción al respecto, lo que demuestra que en algunos casos sí se percibe un manejo adecuado de los conflictos. Un 5,8% señala que "nunca" se facilita la resolución, lo que indica que en ciertos casos no se está abordando este tema de manera efectiva.



2. Resultados Segunda Variable: Productividad Laboral

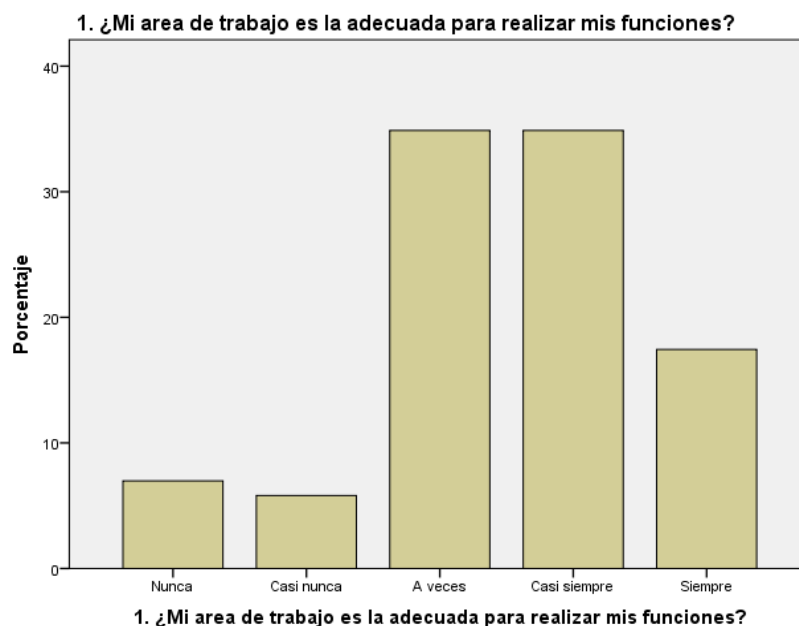
Tabla 39:

Pregunta 1 – Área de trabajo

		1. ¿Mi área de trabajo es la adecuada para realizar mis funciones?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi nunca	5	5,8	5,8	12,8
	A veces	30	34,9	34,9	47,7
	Casi siempre	30	34,9	34,9	82,6
	Siempre	15	17,4	17,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 33:

Pregunta 1 – Área de trabajo



Según la tabla estadística de "¿Mi área de trabajo es la adecuada para realizar mis funciones?", un 34,9% de los colaboradores considera que "a veces" su área de trabajo es adecuada,

lo que sugiere que existen ciertas condiciones favorables, pero también algunas limitaciones que afectan su desempeño. Un 34,9% adicional opina que "casi siempre" su área de trabajo es adecuada, lo que refleja una percepción positiva en cuanto al espacio y recursos disponibles para realizar sus tareas. Sin embargo, un 7% menciona que "nunca" su área es adecuada, lo que indica que en algunos casos existen deficiencias graves en las condiciones de trabajo. Por otro lado, un 17,4% de los colaboradores considera que "siempre" su área de trabajo es adecuada, lo que demuestra que un porcentaje significativo se siente cómodo y bien equipado para desempeñar sus funciones.



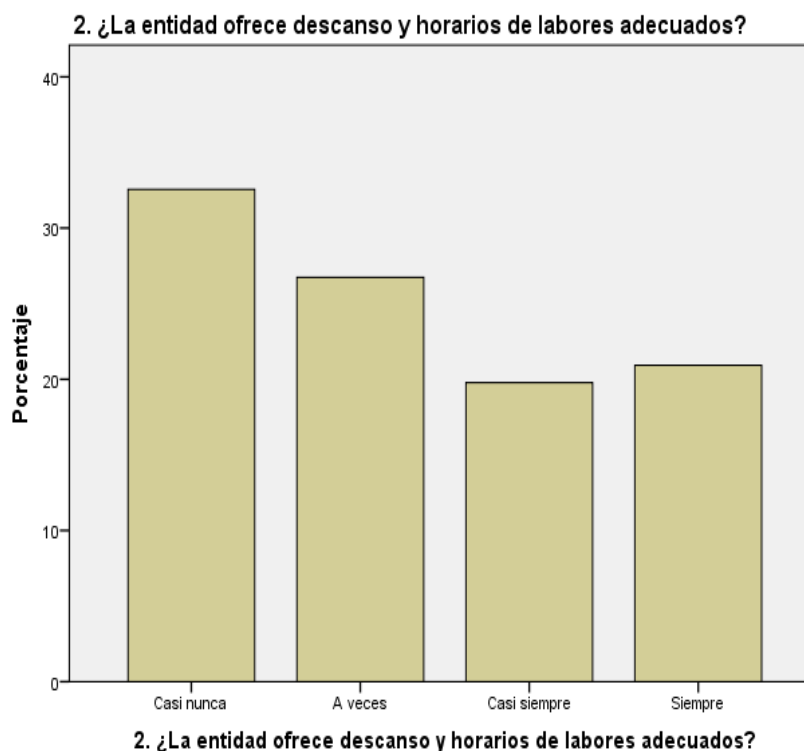
Tabla 40:

Pregunta 2 – Descanso y horarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	28	32,6	32,6	32,6
	A veces	23	26,7	26,7	59,3
	Casi siempre	17	19,8	19,8	79,1
	Siempre	18	20,9	20,9	100,0
Total		86	100,0	100,0	

Figura 34:

Pregunta 2 – Descanso y horarios



Según la tabla estadística de "¿La entidad ofrece descanso y horarios de labores adecuados?", un 32,6% de los colaboradores considera que "casi nunca" la entidad ofrece horarios

y descansos adecuados, lo que refleja una preocupación por las condiciones laborales en cuanto a tiempo de descanso y flexibilidad. Un 26,7% menciona que esto ocurre "a veces", lo que sugiere que aunque hay ciertos periodos en los que se cumplen las expectativas, no es algo constante. Un 19,8% de los colaboradores opina que "casi siempre" se ofrecen horarios adecuados y descanso, lo que indica que en algunos casos la entidad cumple con estas condiciones. Finalmente, un 20,9% considera que "siempre" se brindan horarios y descansos adecuados, lo que es una señal positiva, pero con un porcentaje considerable de colaboradores insatisfechos con la situación actual.



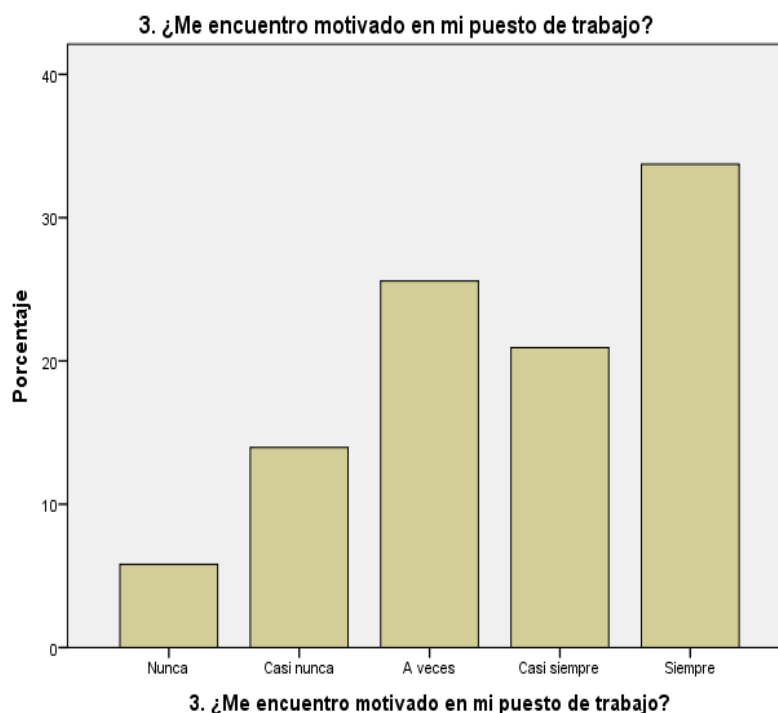
Tabla 41:

Pregunta 3 – Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3. ¿Me encuentro motivado en mi puesto de trabajo?					
Válido	Nunca	5	5,8	5,8	5,8
	Casi nunca	12	14,0	14,0	19,8
	A veces	22	25,6	25,6	45,3
	Casi siempre	18	20,9	20,9	66,3
	Siempre	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 35:

Pregunta 3 – Motivación



Según la tabla estadística de "¿Me encuentro motivado en mi puesto de trabajo?", un 33,7% de los colaboradores afirma que "siempre" se sienten motivados en su puesto, lo que refleja un

nivel significativo de satisfacción y entusiasmo por su trabajo. Un 20,9% menciona que se siente "casi siempre" motivado, lo que indica que la mayoría de las veces experimentan un estado positivo en relación a su motivación laboral. Sin embargo, un 25,6% de los colaboradores señala que "a veces" se sienten motivados, lo que podría indicar que hay factores fluctuantes que afectan su impulso en el trabajo. Por otro lado, un 14% menciona que se siente "casi nunca" motivado, y un 5,8% indica que "nunca" experimenta motivación, lo que sugiere áreas de mejora en la gestión del entorno laboral para incrementar el compromiso de los colaboradores.



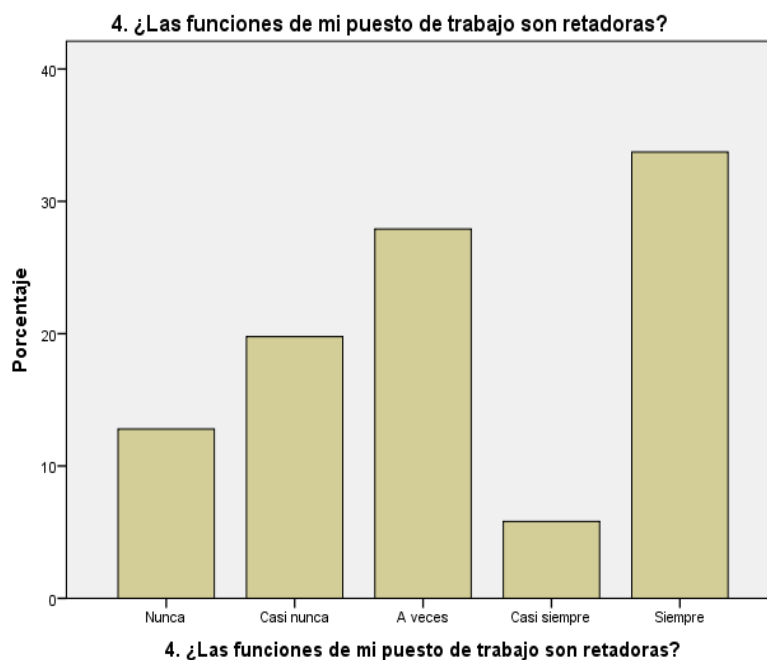
Tabla 42:

Pregunta 4 – Funciones de puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	12,8	12,8	12,8
	Casi nunca	17	19,8	19,8	32,6
	A veces	24	27,9	27,9	60,5
	Casi siempre	5	5,8	5,8	66,3
	Siempre	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 36:

Pregunta 4 – Funciones de puesto



Según la tabla estadística de "¿Las funciones de mi puesto de trabajo son retadoras?", un 33,7% de los colaboradores considera que "siempre" sus funciones son retadoras, lo que sugiere

que una proporción considerable de los empleados percibe su trabajo como estimulante y desafiante. Un 27,9% menciona que "a veces" sus funciones son retadoras, lo que podría indicar que algunos colaboradores encuentran ciertos aspectos de su trabajo desafiantes, pero no consistentemente. Sin embargo, un 19,8% considera que "casi nunca" su trabajo presenta retos, lo que podría reflejar una falta de estímulos o oportunidades de crecimiento dentro de sus funciones. Finalmente, un 12,8% afirma que "nunca" se siente retado en su puesto, lo que señala una posible área de mejora en la asignación de tareas que fomenten el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.



Tabla 43:

Pregunta 5 - Eficiencia

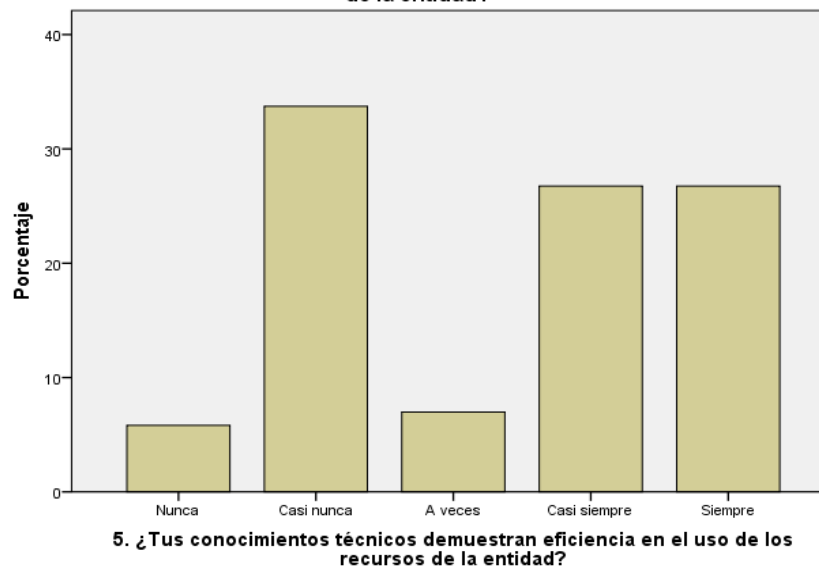
5. ¿Tus conocimientos técnicos demuestran eficiencia en el uso de los recursos de la entidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	5	5,8	5,8	5,8
Casi nunca	29	33,7	33,7	39,5
A veces	6	7,0	7,0	46,5
Casi siempre	23	26,7	26,7	73,3
Siempre	23	26,7	26,7	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Figura 37:

Pregunta 5 - Eficiencia

5. ¿Tus conocimientos técnicos demuestran eficiencia en el uso de los recursos de la entidad?



Según la tabla estadística de "¿Tus conocimientos técnicos demuestran eficiencia en el uso de los recursos de la entidad?", un 26,7% de los colaboradores considera que "siempre" sus

conocimientos técnicos permiten utilizar los recursos de la entidad de manera eficiente, lo que refleja una fuerte percepción de competencia técnica en el manejo de los recursos. Además, un 26,7% opina que "casi siempre" sus habilidades son efectivas, lo que también sugiere un alto nivel de eficiencia en el uso de los recursos. Sin embargo, un 33,7% de los colaboradores menciona que "casi nunca" demuestran eficiencia, lo que podría indicar áreas en las que se requiere mejorar la capacitación o el apoyo para utilizar los recursos de manera más efectiva. Finalmente, un 7% considera que "a veces" sus conocimientos contribuyen a una gestión eficiente de los recursos, lo que señala una oportunidad para incrementar la formación y optimizar los procesos internos de la entidad.



Tabla 44:

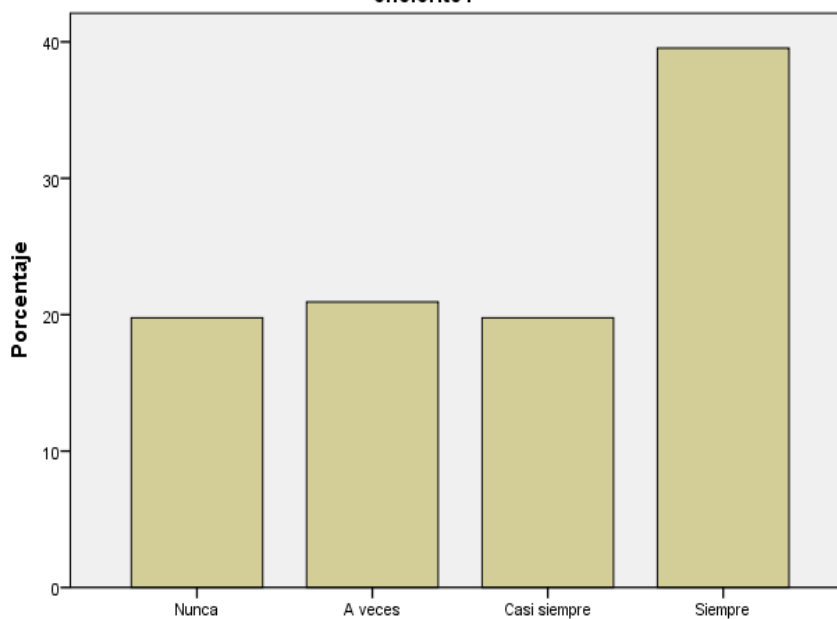
Pregunta 6 - Conocimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	19,8	19,8	19,8
	A veces	18	20,9	20,9	40,7
	Casi siempre	17	19,8	19,8	60,5
	Siempre	34	39,5	39,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 38:

Pregunta 6 - Conocimientos

6. ¿Consideras que logras procesar y transmitir tus conocimientos en forma eficiente?



6. ¿Consideras que logras procesar y transmitir tus conocimientos en forma eficiente?

Según la tabla estadística de "¿Consideras que logras procesar y transmitir tus conocimientos en forma eficiente?", un 39,5% de los colaboradores considera que "siempre"

logran procesar y transmitir sus conocimientos de manera eficiente, lo que refleja una alta percepción de capacidad en la comunicación y transferencia de habilidades dentro de la entidad. Un 19,8% opina que "casi siempre" tienen éxito en este aspecto, lo que también muestra una tendencia positiva en cuanto a la capacidad de compartir conocimientos. Sin embargo, un 20,9% menciona que "a veces" logran transmitir sus conocimientos con eficiencia, lo que podría indicar áreas de mejora en la forma en que comunican sus habilidades y experiencias. Finalmente, un 19,8% considera que "nunca" lo logran, lo que sugiere que algunos colaboradores enfrentan dificultades significativas en la transmisión efectiva de sus conocimientos, lo que podría requerir un mayor enfoque en el desarrollo de estas competencias.

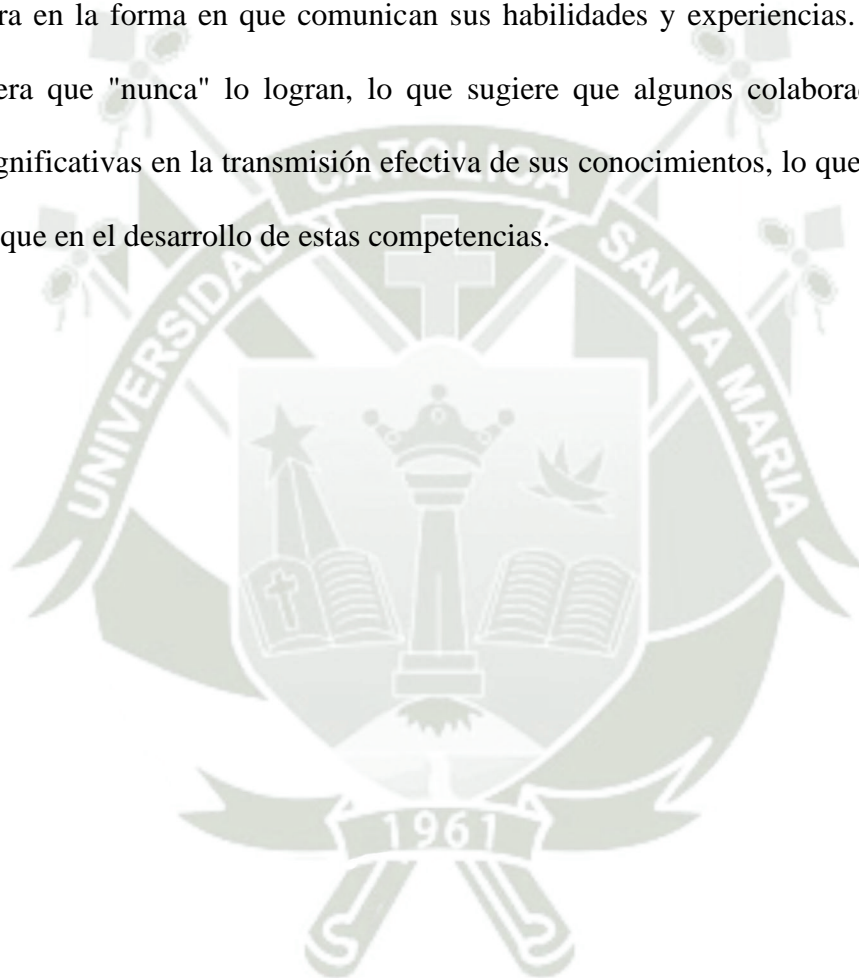


Tabla 45:

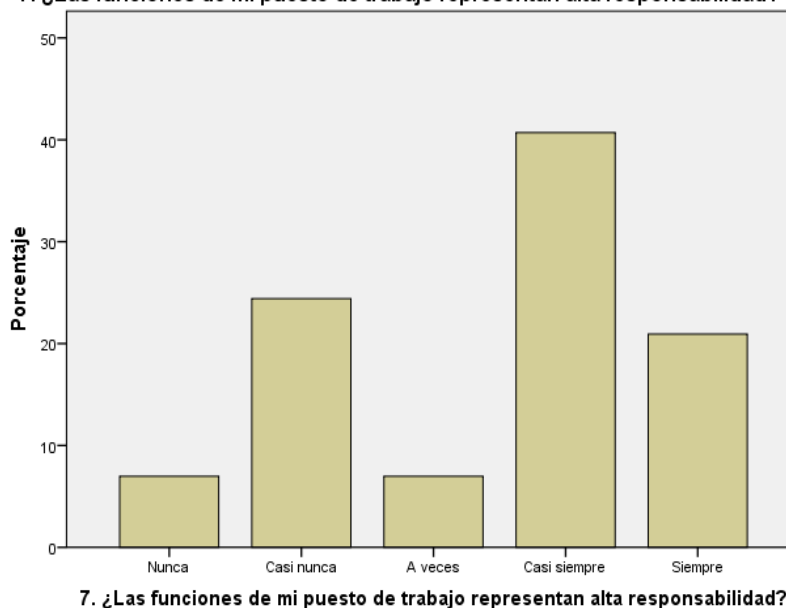
Pregunta 7 – Responsabilidad del puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi nunca	21	24,4	24,4	31,4
	A veces	6	7,0	7,0	38,4
	Casi siempre	35	40,7	40,7	79,1
	Siempre	18	20,9	20,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 39:

Pregunta 7 – Responsabilidad del puesto

7. ¿Las funciones de mi puesto de trabajo representan alta responsabilidad?



Según la tabla estadística de "¿Las funciones de mi puesto de trabajo representan alta responsabilidad?", un 40,7% de los colaboradores considera que "casi siempre" sus funciones

implican una alta responsabilidad, lo que refleja una percepción generalizada de que el cargo que desempeñan conlleva una considerable carga de responsabilidad. Además, un 20,9% afirma que "siempre" experimenta alta responsabilidad, lo que sugiere que una parte significativa de los colaboradores tiene claro el nivel de exigencia de sus tareas. Sin embargo, un 24,4% de los colaboradores menciona que "casi nunca" sienten que sus funciones sean de alta responsabilidad, lo que podría indicar que existen tareas que no son vistas como desafiantes o con un nivel elevado de compromiso. Finalmente, un 7% de los colaboradores opina que "nunca" sus funciones representan alta responsabilidad, lo que señala la posibilidad de que algunos puestos no tengan un grado alto de complejidad o impacto.

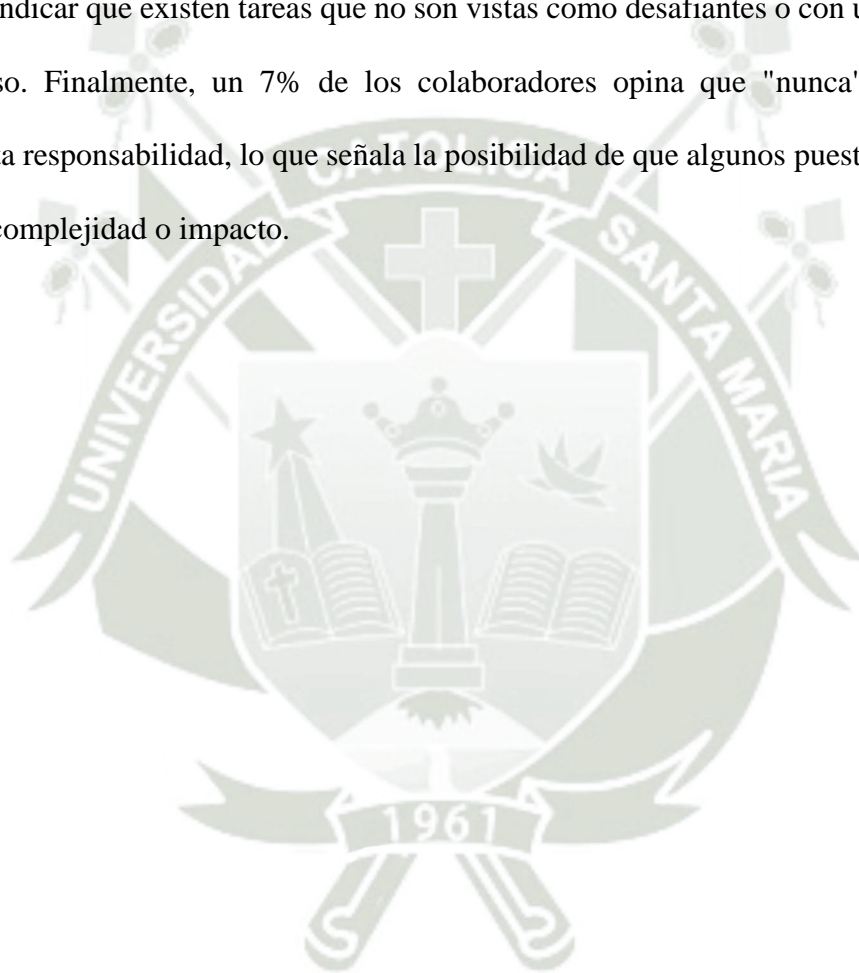


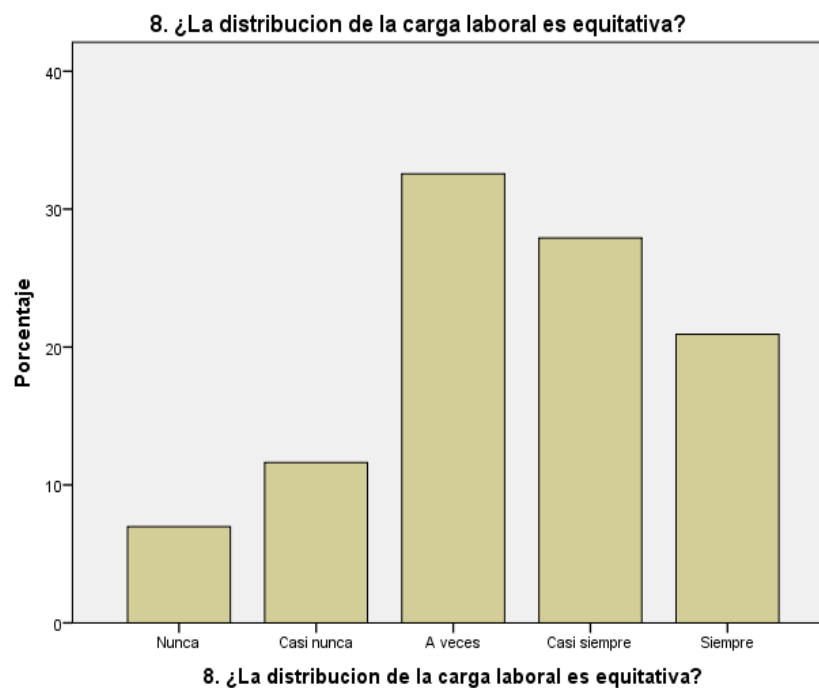
Tabla 46:

Pregunta 8 – Carga laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi nunca	10	11,6	11,6	18,6
	A veces	28	32,6	32,6	51,2
	Casi siempre	24	27,9	27,9	79,1
	Siempre	18	20,9	20,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 40:

Pregunta 8 – Carga laboral



Según la tabla estadística de "¿La distribución de la carga laboral es equitativa?", un 32,6% de los colaboradores considera que "a veces" la carga laboral es equitativa, lo que indica que, en

ocasiones, pueden sentir que no todos tienen una distribución de tareas equilibrada. Un 27,9% menciona que "casi siempre" la carga laboral es equitativa, lo que refleja una percepción positiva, pero no total, en cuanto a la distribución de las tareas. Sin embargo, un 20,9% opina que "siempre" la carga laboral se distribuye de manera justa, lo que sugiere que algunos colaboradores perciben una alta equidad en la asignación de responsabilidades. Por otro lado, un 11,6% señala que "casi nunca" la distribución es equitativa, y un 7% considera que "nunca" se distribuye de manera justa, lo que puede indicar que hay áreas donde la carga laboral es desproporcionada y esto podría generar insatisfacción o sobrecarga para ciertos empleados.

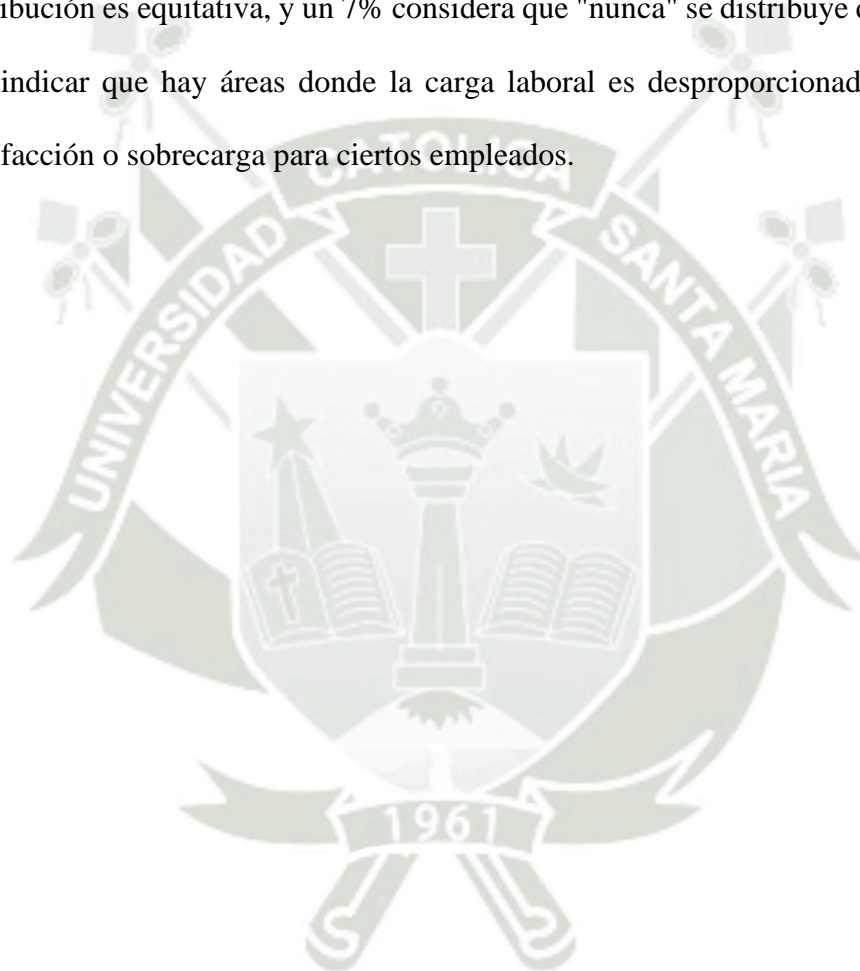


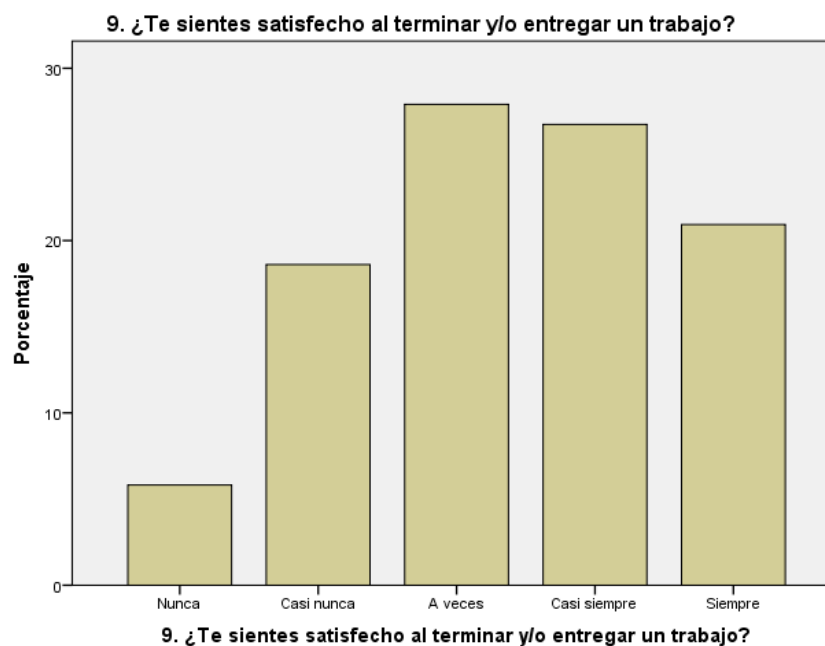
Tabla 47:

Pregunta 9 – Satisfacción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,8	5,8	5,8
	Casi nunca	16	18,6	18,6	24,4
	A veces	24	27,9	27,9	52,3
	Casi siempre	23	26,7	26,7	79,1
	Siempre	18	20,9	20,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 41:

Pregunta 9 – Satisfacción



Según la tabla estadística de "¿Te sientes satisfecho al terminar y/o entregar un trabajo?", un 26,7% de los colaboradores señala que "casi siempre" se sienten satisfechos al finalizar un trabajo, lo que indica una percepción positiva sobre el logro de sus tareas. Además, un 20,9%

menciona que "siempre" experimentan satisfacción, lo que refleja un alto nivel de cumplimiento y orgullo por su desempeño laboral. Sin embargo, un 27,9% indica que "a veces" se sienten satisfechos, lo que sugiere que, en algunas ocasiones, no logran alcanzar un nivel completo de satisfacción con el trabajo entregado. Por otro lado, un 18,6% menciona que "casi nunca" sienten satisfacción, lo que podría indicar áreas de mejora en cuanto a la gestión de tareas o el apoyo recibido. Un 5,8% menciona que "nunca" se sienten satisfechos, lo que refleja una posible insatisfacción significativa con el trabajo realizado.



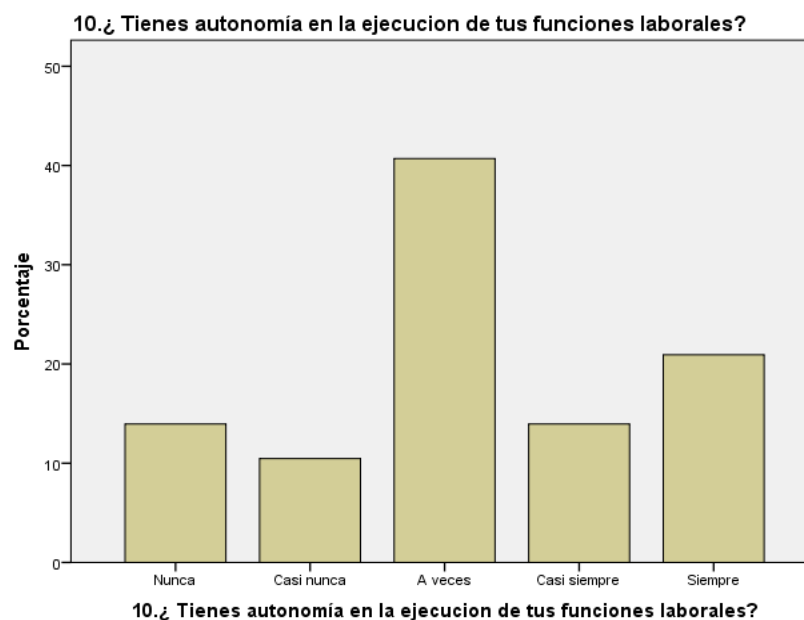
Tabla 48:

Pregunta 10 – Autonomía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	14,0	14,0	14,0
	Casi nunca	9	10,5	10,5	24,4
	A veces	35	40,7	40,7	65,1
	Casi siempre	12	14,0	14,0	79,1
	Siempre	18	20,9	20,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 42:

Pregunta 10 – Autonomía



Según la tabla estadística de "¿Tienes autonomía en la ejecución de tus funciones laborales?", un 40,7% de los colaboradores considera que "a veces" tienen autonomía en la ejecución de sus funciones, lo que sugiere que la capacidad para tomar decisiones y trabajar de

manera independiente es variable. Además, un 20,9% menciona que "siempre" tienen autonomía, lo que refleja una percepción positiva sobre su libertad para realizar sus tareas. Sin embargo, un 14% de los colaboradores señala que "nunca" tienen autonomía, lo que puede indicar una posible falta de confianza o flexibilidad en su gestión laboral. Un 10,5% considera que "casi nunca" tienen autonomía, lo que sugiere que hay limitaciones significativas en cuanto a la independencia de sus funciones. Esto podría señalar oportunidades para mejorar la delegación de responsabilidades y el empoderamiento de los empleados dentro de la organización.



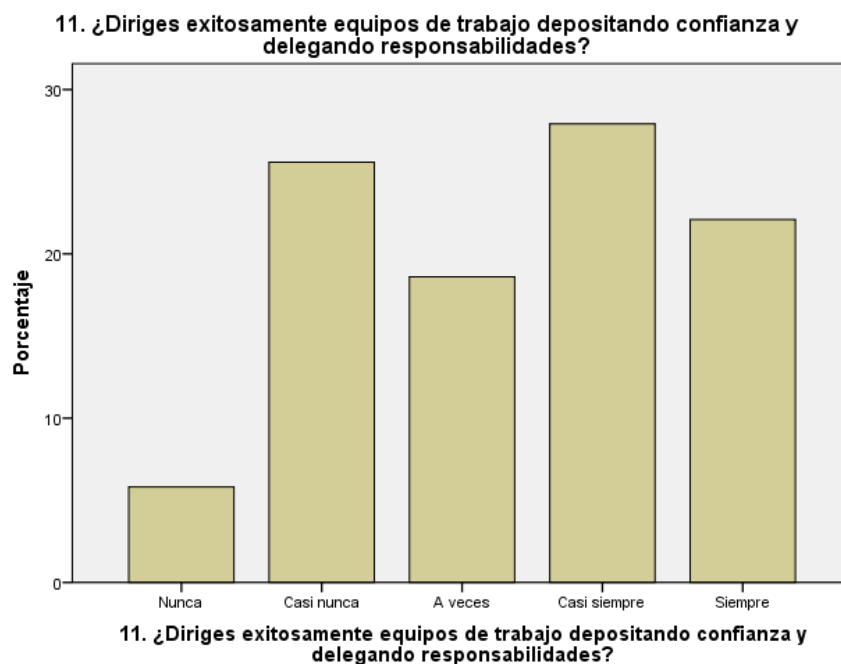
Tabla 49:

Pregunta 11 – Dirigir equipos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,8	5,8	5,8
	Casi nunca	22	25,6	25,6	31,4
	A veces	16	18,6	18,6	50,0
	Casi siempre	24	27,9	27,9	77,9
	Siempre	19	22,1	22,1	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 43:

Pregunta 11 – Dirigir equipos de trabajo



Según la tabla estadística de "¿Diriges exitosamente equipos de trabajo depositando confianza y delegando responsabilidades?", un 27,9% de los colaboradores considera que "casi

siempre" lideran equipos exitosamente, lo que refleja una percepción positiva sobre la capacidad de delegar y confiar en los miembros del equipo. Además, un 22,1% menciona que "siempre" logran dirigir equipos de manera exitosa, lo que sugiere que algunos colaboradores tienen una confianza plena en sus habilidades de liderazgo. Sin embargo, un 25,6% opina que "casi nunca" lo logran, lo que indica que hay una percepción de falta de éxito en el liderazgo, posiblemente por dificultades en la delegación de responsabilidades o en la creación de un ambiente de confianza. Un 18,6% menciona que "a veces" logran dirigir equipos con éxito, lo que podría sugerir que, aunque hay intentos, no siempre se alcanzan los resultados deseados. Esto sugiere áreas de mejora en la gestión y el desarrollo de habilidades de liderazgo.

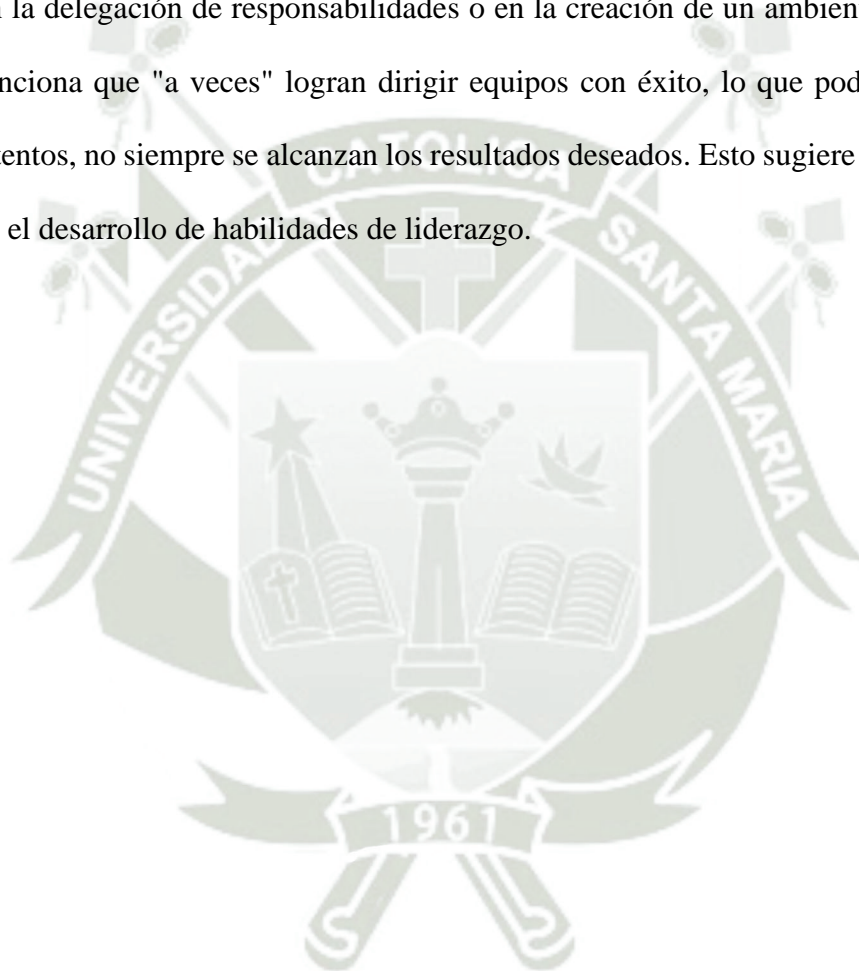


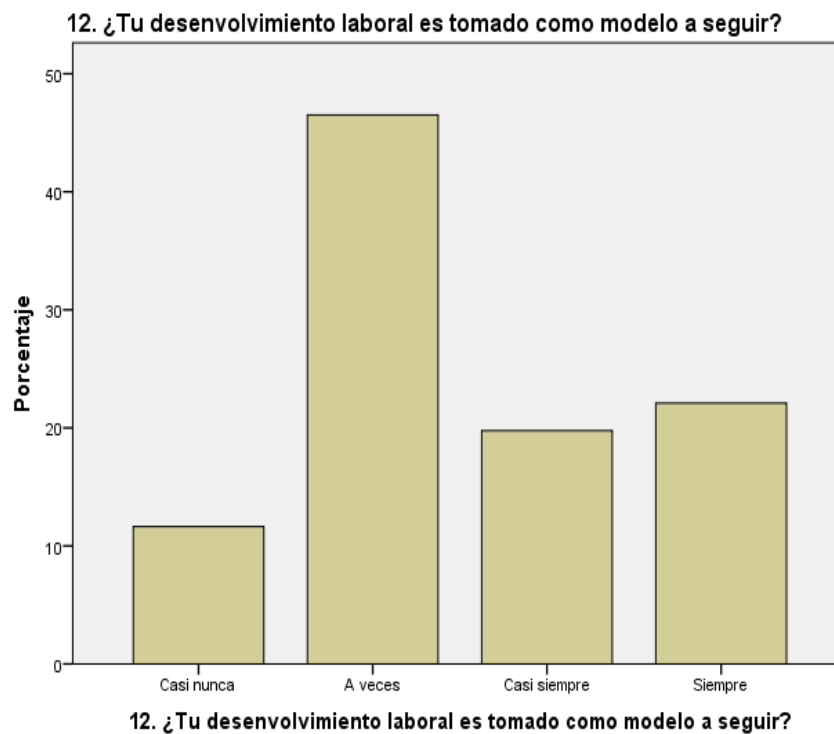
Tabla 50:

Pregunta 12 – Desarrollo laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	10	11,6	11,6	11,6
	A veces	40	46,5	46,5	58,1
	Casi siempre	17	19,8	19,8	77,9
	Siempre	19	22,1	22,1	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 44:

Pregunta 12 – Desarrollo laboral



Según la tabla estadística de "¿Tu desenvolvimiento laboral es tomado como modelo a seguir?", un 46,5% de los colaboradores considera que "a veces" su desempeño es visto como un

modelo a seguir, lo que indica que, en ocasiones, pueden percibir que sus comportamientos o resultados laborales son apreciados por sus compañeros, pero no siempre. Además, un 22,1% menciona que "siempre" su desenvolvimiento es tomado como un modelo a seguir, lo que refleja una percepción positiva y confiada en su ejemplo dentro del entorno laboral. Un 19,8% opina que "casi siempre" su desempeño es considerado un modelo, lo que también sugiere un buen reconocimiento. Sin embargo, un 11,6% indica que "casi nunca" su desempeño es visto como un ejemplo, lo que podría señalar una oportunidad para mejorar la visibilidad de sus logros o la percepción de su trabajo dentro del equipo.



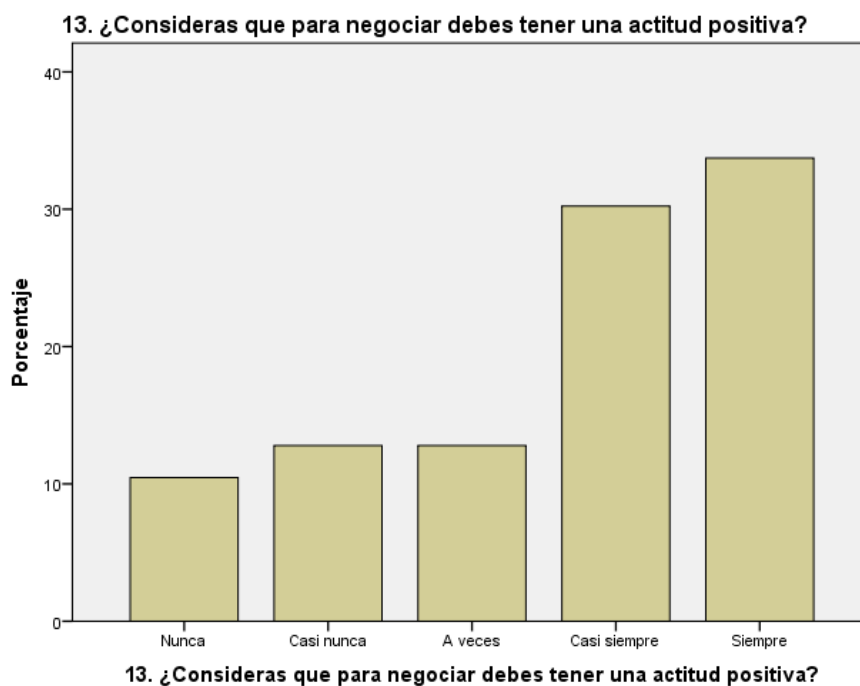
Tabla 51:

Pregunta 13 – Negociar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	10,5	10,5	10,5
	Casi nunca	11	12,8	12,8	23,3
	A veces	11	12,8	12,8	36,0
	Casi siempre	26	30,2	30,2	66,3
	Siempre	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 45:

Pregunta 13 – Negociar



Según la tabla estadística de "¿Consideras que para negociar debes tener una actitud positiva?", un 33,7% de los colaboradores considera que "siempre" se debe tener una actitud

positiva al negociar, lo que refleja una fuerte creencia en la importancia de la mentalidad positiva para lograr acuerdos efectivos. Además, un 30,2% menciona que "casi siempre" tener una actitud positiva es clave en las negociaciones, lo que refuerza la percepción de que la actitud juega un papel crucial en este contexto. Un 12,8% opina que "a veces" considera que la actitud positiva es importante, lo que podría indicar que, en algunas ocasiones, otros factores también son relevantes durante las negociaciones. Por otro lado, un 12,8% señala que "casi nunca" lo ve de esta forma, y un 10,5% considera que "nunca" la actitud positiva es esencial para negociar, lo que sugiere que algunos colaboradores pueden no estar de acuerdo con la premisa de que una actitud positiva es determinante en los procesos de negociación.

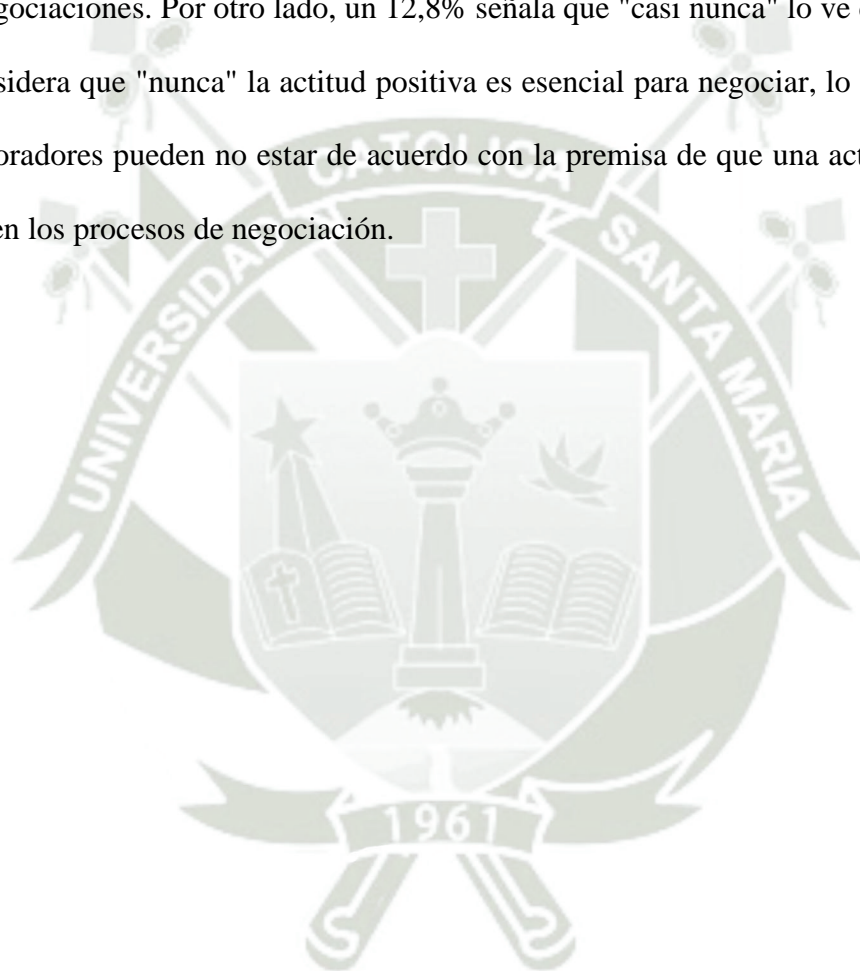


Tabla 52:

Pregunta 14 – Opiniones y posiciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	23,3	23,3	23,3
	A veces	17	19,8	19,8	43,0
	Casi siempre	49	57,0	57,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 46:

Pregunta 14 – Opiniones y posiciones



Según la tabla estadística de "¿Respetas las opiniones y posiciones de tus compañeros de trabajo?", un 57% de los colaboradores considera que "casi siempre" respetan las opiniones y

posiciones de sus compañeros, lo que refleja un alto nivel de respeto hacia los demás en el entorno laboral. Además, un 19,8% opina que "a veces" respetan las opiniones de sus compañeros, lo que podría indicar que en algunas situaciones este respeto puede verse afectado. Por otro lado, un 23,3% menciona que "nunca" respeta las opiniones de sus compañeros, lo que señala que, para algunos, este aspecto podría ser un área de mejora en términos de convivencia y comunicación dentro del equipo de trabajo.



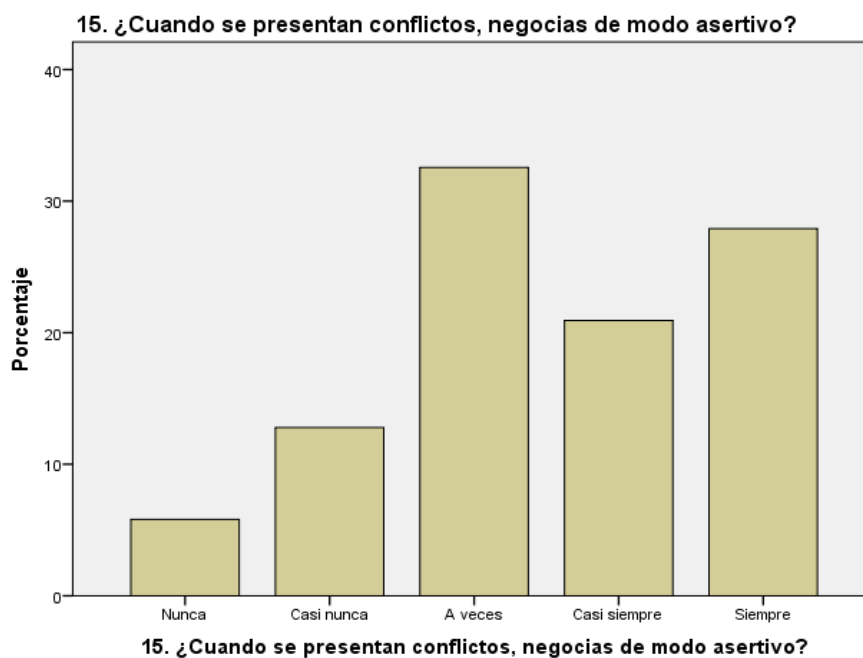
Tabla 53:

Pregunta 15 – Negociar asertivamente

15. ¿Cuándo se presentan conflictos, negocias de modo asertivo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,8	5,8	5,8
	Casi nunca	11	12,8	12,8	18,6
	A veces	28	32,6	32,6	51,2
	Casi siempre	18	20,9	20,9	72,1
	Siempre	24	27,9	27,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 47:

Pregunta 15 – Negociar asertivamente



Según la tabla estadística de "¿Cuándo se presentan conflictos, negocias de modo asertivo?", un 27,9% de los colaboradores afirma que "siempre" negocian de manera asertiva

cuando surgen conflictos, lo que refleja una buena capacidad para manejar y resolver desacuerdos de manera efectiva. Un 20,9% menciona que "casi siempre" negocian de manera asertiva, lo que también indica una tendencia positiva hacia la resolución de conflictos de forma adecuada. Sin embargo, un 32,6% opina que "a veces" negocian asertivamente, lo que sugiere que hay ocasiones en las que la capacidad de negociar de manera efectiva podría mejorar. Por último, un 12,8% señala que "casi nunca" negocian de forma asertiva y un 5,8% menciona que "nunca", lo que indica que algunas personas podrían necesitar mayor desarrollo en habilidades de negociación y resolución de conflictos.



Tabla 54:

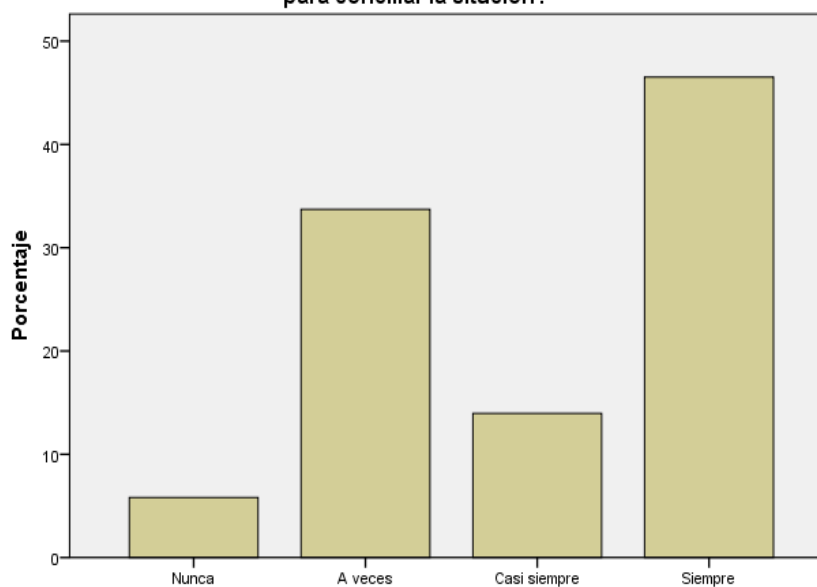
Pregunta 16 – Conciliación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,8	5,8	5,8
	A veces	29	33,7	33,7	39,5
	Casi siempre	12	14,0	14,0	53,5
	Siempre	40	46,5	46,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 48:

Pregunta 16 – Conciliación

16. ¿Si se presenta una confrontación, discusión, ¿mal entendido? Intercedes para conciliar la situación?



16. ¿Si se presenta una confrontación, discusión, ¿mal entendido? Intercedes para conciliar la situación?

Según la tabla estadística de "¿Si se presenta una confrontación, discusión, o malentendido, intercedes para conciliar la situación?", un 46,5% de los colaboradores indica que "siempre"

intervienen para resolver los conflictos, lo que refleja una actitud proactiva y conciliadora frente a situaciones difíciles. Además, un 14% menciona que "casi siempre" actúan para conciliar, lo que también refleja una disposición positiva hacia la resolución de conflictos. Un 33,7% responde que "a veces" intercede en estos casos, lo que sugiere que la intervención no es constante y podría depender de la situación o la naturaleza del conflicto. Finalmente, un 5,8% señala que "nunca" interviene para conciliar, lo que podría indicar la necesidad de fomentar más habilidades de mediación o intervención en situaciones conflictivas dentro del equipo.



Tabla 55:

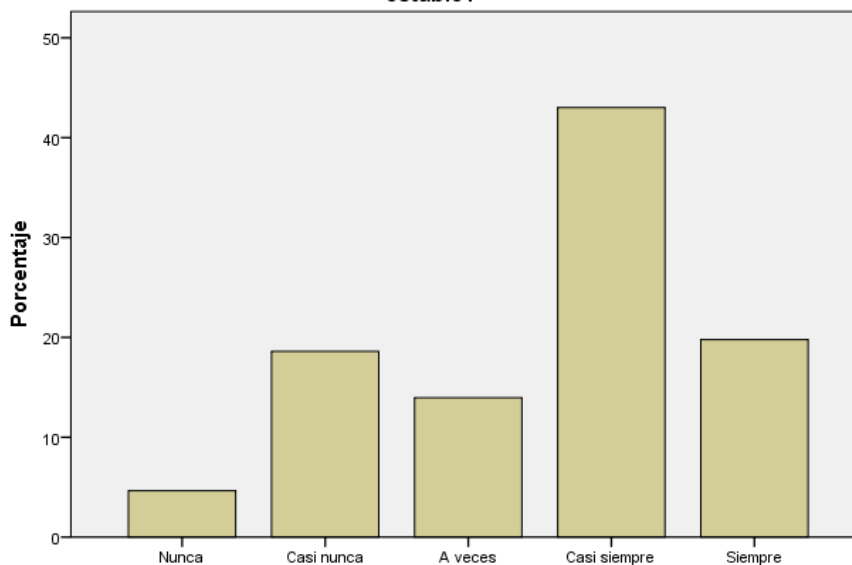
Pregunta 17 – Estado de animo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,7	4,7	4,7
	Casi nunca	16	18,6	18,6	23,3
	A veces	12	14,0	14,0	37,2
	Casi siempre	37	43,0	43,0	80,2
	Siempre	17	19,8	19,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 49:

Pregunta 17 – Estado de animo

17. ¿Mantienes la calma en situaciones desfavorables, tu estado de ánimo es estable?



17. ¿Mantienes la calma en situaciones desfavorables, tu estado de ánimo es estable?

Según la tabla estadística de "¿Mantienes la calma en situaciones desfavorables, tu estado de ánimo es estable?", un 43% de los colaboradores afirma que "casi siempre" logran mantener la

calma en situaciones desfavorables, lo que refleja una capacidad significativa para manejar el estrés y mantener un estado de ánimo estable. Un 19,8% asegura que "siempre" se mantienen tranquilos, lo que indica una alta estabilidad emocional en la mayoría de los casos. Sin embargo, un 14% menciona que "a veces" mantiene la calma, lo que sugiere que en algunas situaciones podría haber dificultades para manejar el estrés. Un 18,6% responde que "casi nunca" logran mantener la calma, y un 4,7% menciona que "nunca" mantienen la calma en estos momentos, lo que podría señalar áreas para mejorar en cuanto a la gestión emocional en el entorno laboral.



Tabla 56:

Pregunta 18 – Manejo de emociones

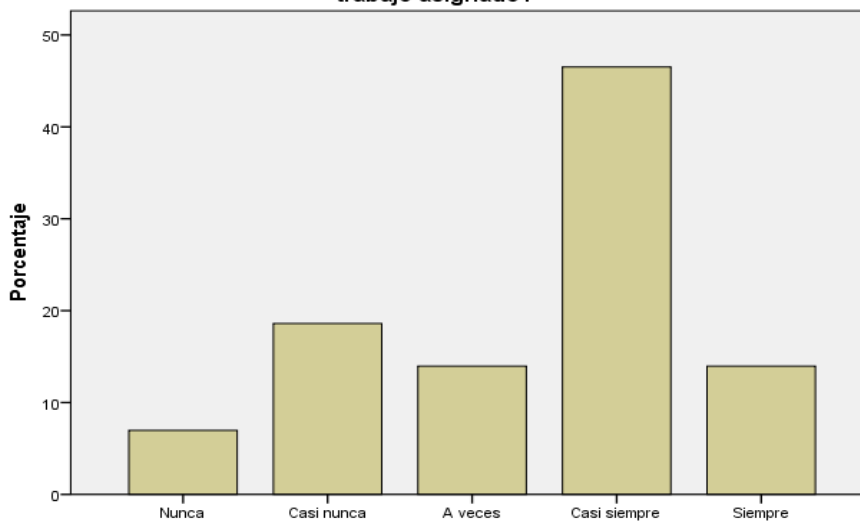
18. ¿Cuentas con un adecuado manejo de tus emociones y culminas con el trabajo asignado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	7,0	7,0	7,0
	Casi nunca	16	18,6	18,6	25,6
	A veces	12	14,0	14,0	39,5
	Casi siempre	40	46,5	46,5	86,0
	Siempre	12	14,0	14,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 50:

Pregunta 18 – Manejo de emociones

18. ¿Cuentas con un adecuado manejo de tus emociones y culminas con el trabajo asignado?



18. ¿Cuentas con un adecuado manejo de tus emociones y culminas con el trabajo asignado?

Según la tabla estadística de "¿Cuentas con un adecuado manejo de tus emociones y culminas con el trabajo asignado?", un 46,5% de los colaboradores afirma que "casi siempre"

manejan adecuadamente sus emociones y completan las tareas asignadas, lo que indica un alto nivel de competencia en la gestión emocional y cumplimiento de responsabilidades. Un 14% menciona que "siempre" manejan sus emociones y terminan sus trabajos, reflejando una capacidad constante para mantener el equilibrio emocional y concluir las tareas. Sin embargo, un 14% también indica que "a veces" logran manejar sus emociones y culminar con el trabajo, lo que puede sugerir que en ciertas ocasiones enfrentan dificultades. Un 18,6% menciona que "casi nunca" logran manejar sus emociones de manera adecuada, y un 7% señala que "nunca" logran esta combinación de habilidades, lo que puede representar un área de mejora en la gestión emocional dentro del entorno laboral.

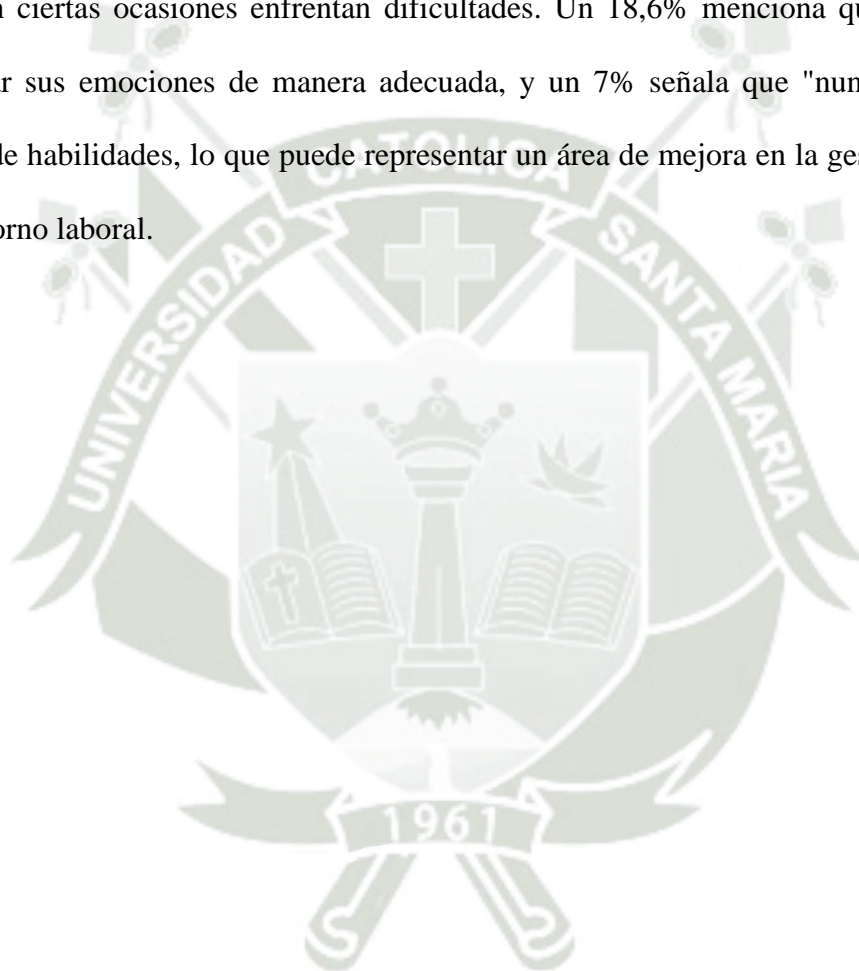


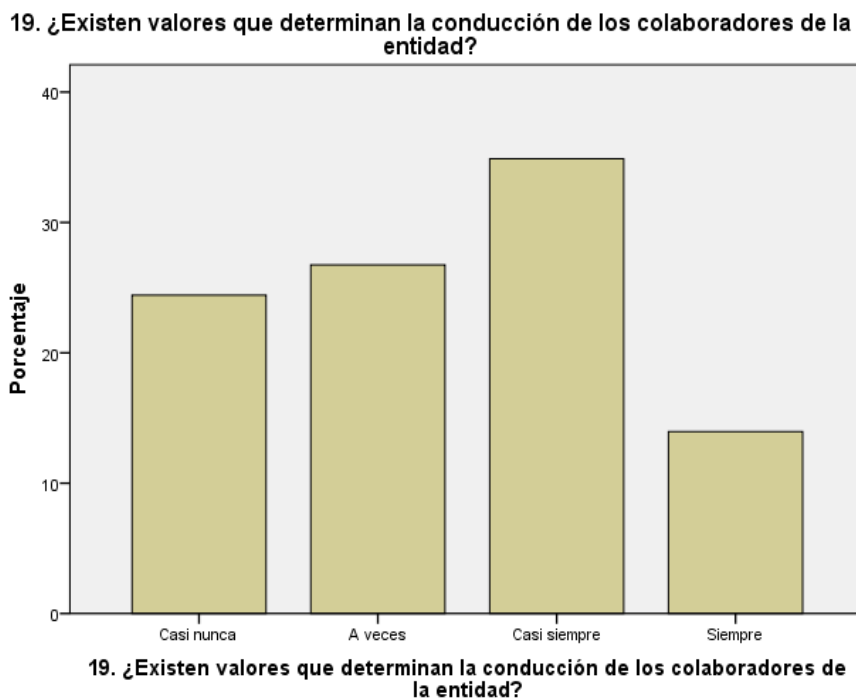
Tabla 57:

Pregunta 19 – Valores en colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	21	24,4	24,4	24,4
	A veces	23	26,7	26,7	51,2
	Casi siempre	30	34,9	34,9	86,0
	Siempre	12	14,0	14,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 51:

Pregunta 19 – Valores en colaboradores



Según la tabla estadística de "¿Existen valores que determinan la conducción de los colaboradores de la entidad?", un 34,9% de los colaboradores considera que "casi siempre" existen valores que guían la conducción de los empleados dentro de la entidad, lo que refleja una

percepción mayoritaria de que los valores son importantes en la gestión organizacional. Un 26,7% opina que "a veces" los valores son determinantes en la conducción de los colaboradores, lo que sugiere que, aunque pueden ser relevantes, no siempre se aplican de manera constante. Un 24,4% menciona que "casi nunca" existen estos valores, lo que podría indicar una falta de claridad o consistencia en la aplicación de principios éticos o directrices organizacionales. Finalmente, un 14% señala que "siempre" existen valores que orientan la conducción de los colaboradores, lo que demuestra que una parte del personal considera que la institución promueve firmemente principios que guían su trabajo.



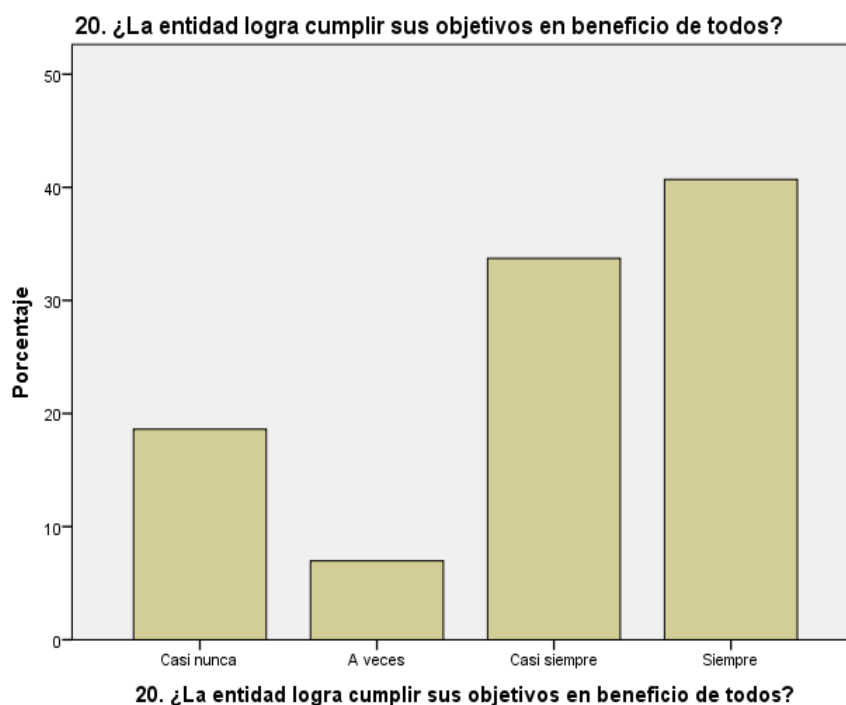
Tabla 58:

Pregunta 20 - Beneficios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	16	18,6	18,6	18,6
	A veces	6	7,0	7,0	25,6
	Casi siempre	29	33,7	33,7	59,3
	Siempre	35	40,7	40,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 52:

Pregunta 20 - Beneficios



Según la tabla estadística de "¿La entidad logra cumplir sus objetivos en beneficio de todos?", un 40,7% de los colaboradores considera que "siempre" la entidad logra cumplir sus objetivos en beneficio de todos, lo que indica una percepción positiva y sólida sobre el éxito

organizacional. Un 33,7% opina que "casi siempre" se alcanzan estos objetivos, lo que también refleja una visión mayoritariamente favorable sobre el rendimiento institucional. Sin embargo, un 18,6% menciona que "casi nunca" la entidad cumple con sus objetivos, lo que puede señalar áreas de mejora en la eficiencia o en la claridad de los objetivos a nivel organizacional. Finalmente, un 7% indica que "a veces" se logran los objetivos, sugiriendo que en algunos casos puede haber dificultades o falta de coherencia en el cumplimiento de metas.



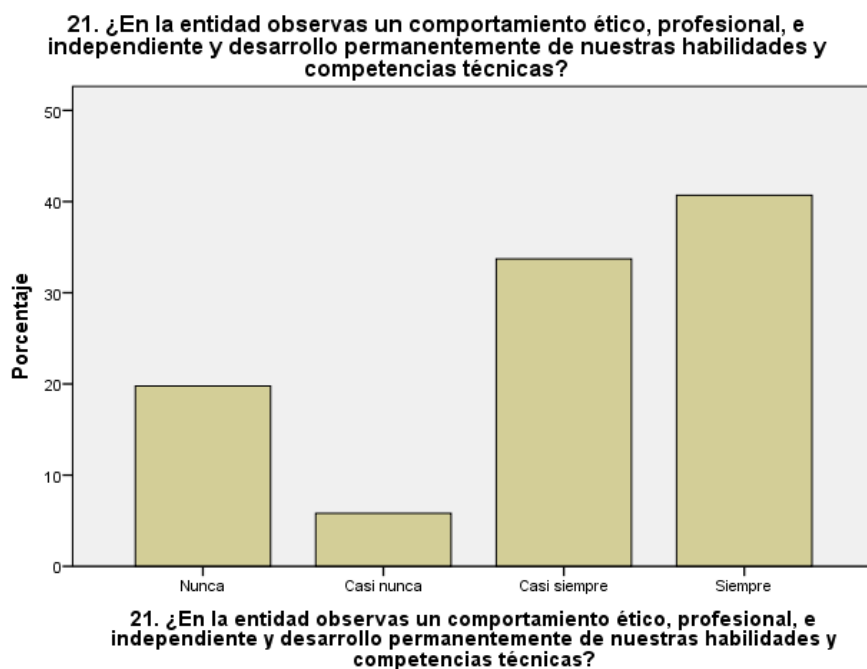
Tabla 59:

Pregunta 21 – Comportamientos profesionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	19,8	19,8	19,8
	Casi nunca	5	5,8	5,8	25,6
	Casi siempre	29	33,7	33,7	59,3
	Siempre	35	40,7	40,7	100,0
Total		86	100,0	100,0	

Figura 53:

Pregunta 21 – Comportamientos profesionales



Según la tabla estadística de "¿En la entidad observas un comportamiento ético, profesional, e independiente y desarrollo permanentemente de nuestras habilidades y competencias técnicas?", un 40,7% de los colaboradores considera que "siempre" observan un comportamiento

ético, profesional e independiente, además de un desarrollo continuo de habilidades y competencias técnicas, lo que refleja una fuerte percepción positiva sobre el ambiente laboral y el compromiso con el crecimiento profesional. Un 33,7% opina que "casi siempre" se cumple este comportamiento, lo que también muestra una tendencia mayoritaria hacia una alta ética profesional dentro de la entidad. Sin embargo, un 19,8% menciona que "nunca" observan estos comportamientos, lo que podría señalar posibles áreas de mejora en la promoción de la ética y el desarrollo de competencias. Finalmente, un 5,8% indica que "casi nunca" se perciben estos comportamientos, lo que resalta la necesidad de enfocarse en la mejora de estos aspectos.

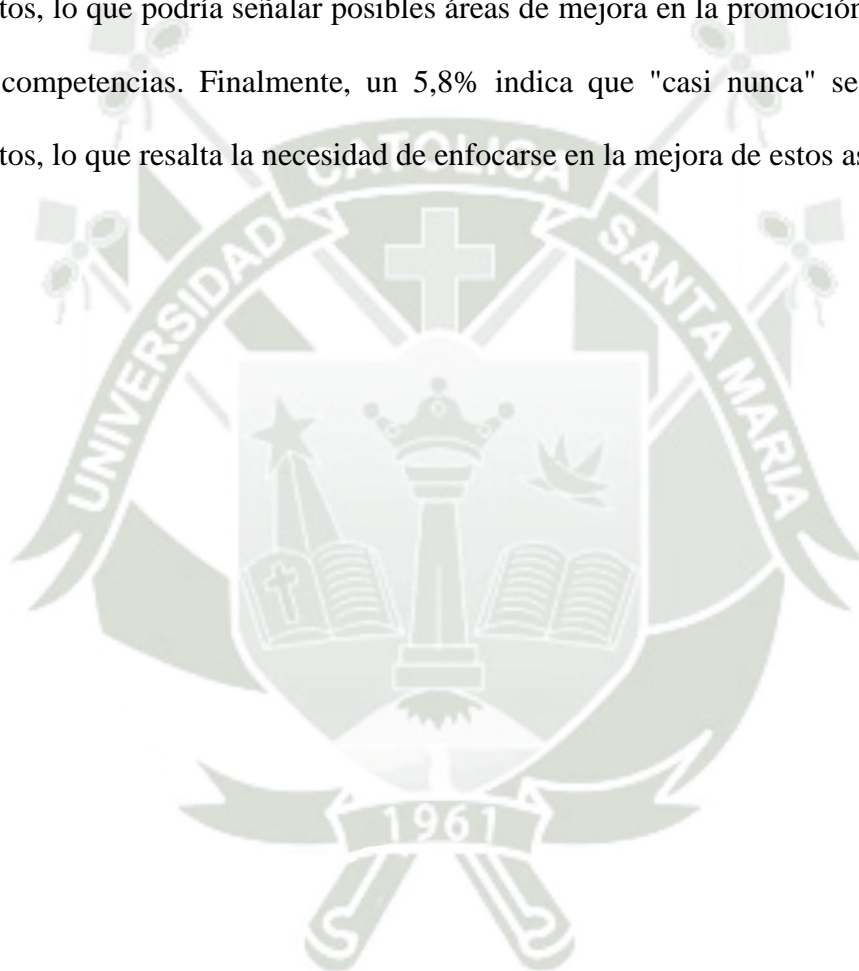


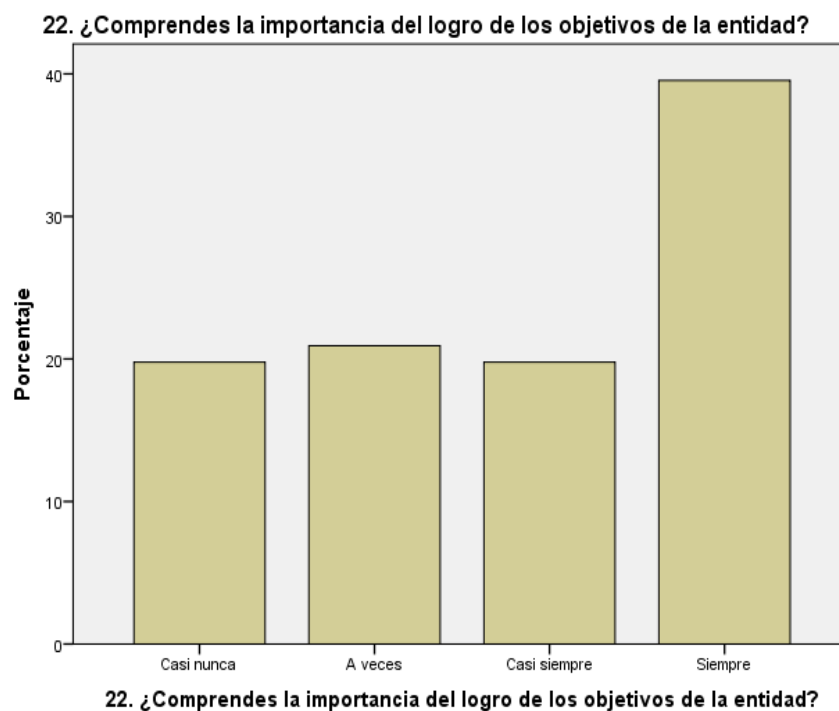
Tabla 60:

Pregunta 22 – Logro de objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	17	19,8	19,8	19,8
	A veces	18	20,9	20,9	40,7
	Casi siempre	17	19,8	19,8	60,5
	Siempre	34	39,5	39,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 54:

Pregunta 22 – Logro de objetivos



La tabla muestra cómo los colaboradores perciben su comprensión sobre la importancia del logro de los objetivos de la entidad. Un 39,5% de los encuestados considera que "siempre"

comprenden esta importancia, lo que indica una fuerte alineación con los objetivos organizacionales. Un 19,8% menciona que "casi siempre" lo comprende, lo que también refleja una percepción mayoritaria positiva en cuanto a la claridad de los objetivos. Sin embargo, un 20,9% indica que "a veces" comprende la importancia de los objetivos, lo que podría sugerir que hay áreas donde la comunicación sobre los mismos podría mejorarse. Además, un 19,8% afirma que "casi nunca" comprende la importancia de estos objetivos, lo que indica la necesidad de mejorar la conexión entre los colaboradores y las metas organizacionales para asegurar una mayor motivación y alineación.



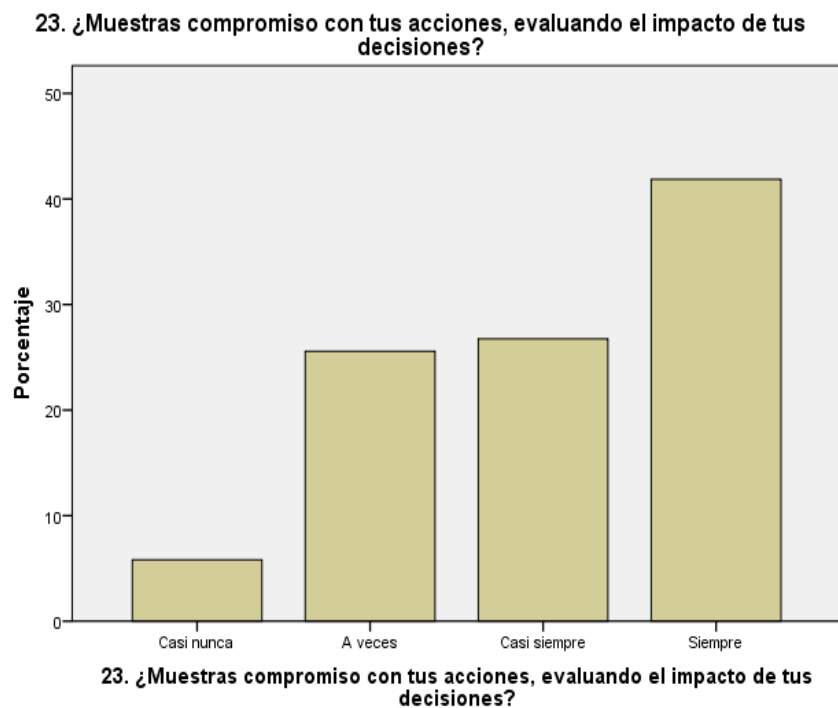
Tabla 61:

Pregunta 23 – Compromisos del colaborador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	5,8	5,8	5,8
	A veces	22	25,6	25,6	31,4
	Casi siempre	23	26,7	26,7	58,1
	Siempre	36	41,9	41,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 55:

Pregunta 23 – Compromisos del colaborador



La tabla muestra que un 41,9% de los colaboradores afirma que "siempre" muestran compromiso con sus acciones, evaluando el impacto de sus decisiones. Esto refleja una alta

percepción de responsabilidad y conciencia sobre el impacto de sus decisiones en el entorno laboral. Un 26,7% menciona que "casi siempre" evalúa el impacto de sus decisiones, lo que también indica un buen nivel de compromiso y reflexión en las acciones que toman. Por otro lado, un 25,6% dice que "a veces" muestra este compromiso, lo que sugiere que en algunas situaciones podría haber una falta de reflexión más profunda antes de tomar decisiones. Finalmente, un 5,8% afirma que "casi nunca" evalúa el impacto de sus decisiones, lo que podría indicar una oportunidad para fortalecer la conciencia y responsabilidad en la toma de decisiones dentro de la entidad.



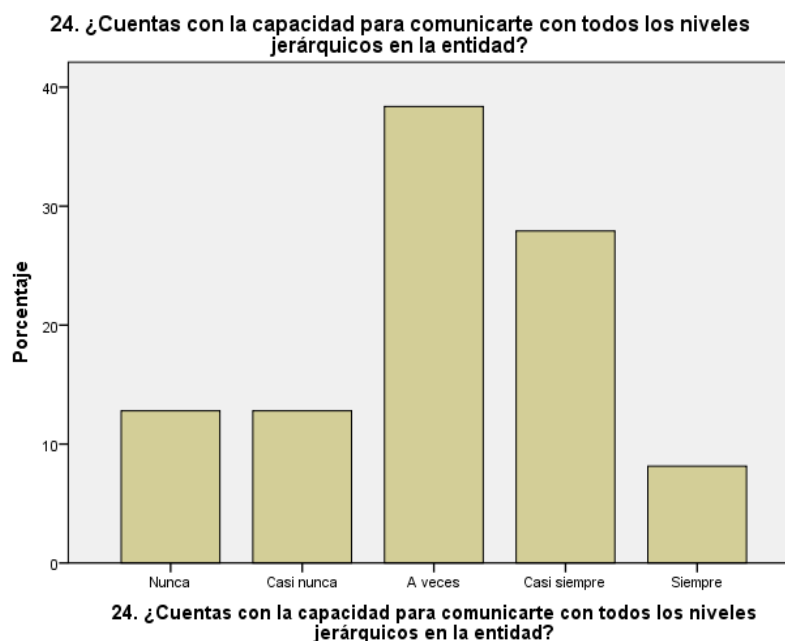
Tabla 62:

Pregunta 24 – Capacidad de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	12,8	12,8	12,8
	Casi nunca	11	12,8	12,8	25,6
	A veces	33	38,4	38,4	64,0
	Casi siempre	24	27,9	27,9	91,9
	Siempre	7	8,1	8,1	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Figura 56:

Pregunta 24 – Capacidad de comunicación



La tabla indica que un 38,4% de los colaboradores considera que "a veces" tiene la capacidad para comunicarse con todos los niveles jerárquicos en la entidad, lo que sugiere que la

comunicación no siempre fluye de manera óptima en todos los niveles. Un 27,9% menciona que "casi siempre" puede comunicarse efectivamente, lo que refleja una buena capacidad de interacción, aunque con algunas limitaciones. Por otro lado, un 12,8% considera que "nunca" o "casi nunca" puede comunicarse con todos los niveles jerárquicos, lo que podría señalar áreas de mejora en la accesibilidad y fluidez de la comunicación dentro de la entidad. Solo un 8,1% de los colaboradores cree que "siempre" tiene esa capacidad, lo que indica que, aunque algunos logran una comunicación constante, no es una característica común en la organización.



3. Comprobación de Hipótesis

Procesados los resultados en la matriz de datos, estos fueron sometidos a una prueba de normalidad con el propósito de definir el tipo de prueba que se ha aplicado para la contrastación de la hipótesis; los resultados se muestran a continuación:

Tabla 63:

Prueba de Normalidad para las dimensiones de Clima organizacional y las variables de estudio

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación	,171	86	,000
Motivación	,183	86	,000
Liderazgo	,223	86	,000
Clima organizacional	,237	86	,000
Productividad laboral	,222	86	,000

En la aplicación del estadístico de prueba Kolmogorov-Smirnov, se eligió un nivel de significancia de 0,05, estableciendo las siguientes hipótesis:

H0: La distribución es normal.

H1: La distribución no es normal

En todos los casos, los valores de significación (Sig.) obtenidos son inferiores a 0,05, lo que nos indica que se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1). Esto significa que los datos no siguen una distribución normal.

Dado que las variables analizadas no cumplen con el supuesto de normalidad, se procederá a utilizar pruebas no paramétricas para el análisis de contraste de hipótesis. En este caso, se empleará la prueba de correlación de Spearman para evaluar la relación entre el clima

organizacional y la productividad laboral en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa – 2024.

Tabla 64:

Tabla de correlación entre la dimensión Comunicación y la Productividad laboral en los colaboradores

			Comunicación	Productividad laboral
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,807**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	86	86
	Productividad laboral	Coefficiente de correlación	,807**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	86	86

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla estadística se observa que se obtuvo un valor de significancia $p = 0,000$, el cual es menor a $0,05$ ($p < 0,05$). Esto permite comprobar la hipótesis de investigación, demostrando que la comunicación influye significativamente en la productividad laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa – 2024.

Respecto a la fuerza de relación o grado de asociación entre estas variables, el índice obtenido con la prueba de Rho de Spearman fue de $Rho = 0,807$, lo que indica una relación positiva alta entre la dimensión comunicación y la productividad laboral, según el baremo utilizado. Esto significa que, a medida que mejora la comunicación, también aumenta la productividad laboral de manera significativa.

El coeficiente de determinación, que mide la proporción de la variabilidad compartida entre las dos variables, se calcula elevando el coeficiente de correlación al cuadrado. Esto indica que el

65,1% de la variabilidad en la productividad laboral de los colaboradores puede explicarse por la comunicación dentro de la organización.

Tabla 65:

Tabla de correlación entre la dimensión Motivación y la Productividad laboral en los colaboradores

		Motivación	Productividad laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,834**
		N	,000
Rho de Spearman	Productividad laboral	Coefficiente de correlación	,834**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla estadística se observa que se obtuvo un valor de significancia $p = 0,000$, el cual es menor a $0,05$ ($p < 0,05$). Esto permite comprobar la hipótesis de investigación, demostrando que la motivación influye significativamente en la productividad laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa – 2024.

Respecto a la fuerza de relación o grado de asociación entre estas variables, el índice obtenido con la prueba de Rho de Spearman fue de $Rho = 0,834$, lo que indica una relación positiva alta entre la dimensión motivación y la productividad laboral, según el baremo utilizado. Esto significa que, a medida que aumenta la motivación, también mejora significativamente la productividad laboral de los colaboradores.

El coeficiente de determinación, que mide la proporción de la variabilidad compartida entre las dos variables, se calcula elevando el coeficiente de correlación al cuadrado. Esto indica que el

69,5% de la variabilidad en la productividad laboral puede explicarse por la motivación de los colaboradores.

Tabla 66:

Tabla de correlación entre la dimensión Liderazgo y la Productividad laboral en los colaboradores

		Liderazgo	Productividad laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	1,000	,718**
			,000
		86	86
Rho de Spearman	Productividad laboral	,718**	1,000
		,000	.
		86	86

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla estadística se observa que se obtuvo un valor de significancia $p = 0,000$, el cual es menor a $0,05$ ($p < 0,05$). Esto permite comprobar la hipótesis de investigación, demostrando que el liderazgo influye significativamente en la productividad laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa – 2024.

Respecto a la fuerza de relación o grado de asociación entre estas variables, el índice obtenido con la prueba de Rho de Spearman fue de $Rho = 0,718$, lo que indica una relación positiva alta entre la dimensión liderazgo y la productividad laboral, según el baremo utilizado. Esto significa que, a medida que el liderazgo mejora, también aumenta significativamente la productividad laboral.

El coeficiente de determinación, que mide la proporción de la variabilidad compartida entre las dos variables, se calcula elevando el coeficiente de correlación al cuadrado. Esto indica que el

51,5% de la variabilidad en la productividad laboral puede explicarse por la calidad del liderazgo en la organización.

Tabla 67:

Tabla de correlación entre el Clima organizacional y la Productividad laboral en los colaboradores

		Clima organizacional	Productividad laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,862**
		N	,000
Rho de Spearman	Productividad laboral	Coeficiente de correlación	,862**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla estadística se observa que se obtuvo un valor de significancia $p = 0,000$, el cual es menor a 0,05 ($p < 0,05$). Esto permite comprobar la hipótesis de investigación, demostrando que el clima organizacional influye significativamente en la productividad laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Arequipa – 2024.

Respecto a la fuerza de relación entre estas variables, el índice obtenido con la prueba de Rho de Spearman fue de $Rho = 0,862$, lo que indica una relación positiva muy alta. Este resultado destaca que a medida que mejora el clima organizacional, la productividad laboral también aumenta de manera significativa. Este nivel de correlación refuerza la importancia del clima organizacional como un factor clave para alcanzar mayores niveles de productividad en el entorno laboral.

El coeficiente de determinación, que mide la proporción de la variabilidad compartida entre las dos variables, se calcula elevando el coeficiente de correlación al cuadrado. Esto indica que el

74,3% de la variabilidad en la productividad laboral puede explicarse por las condiciones del clima organizacional.

4. Discusión

En esta parte se examinan e interpretan los resultados logrados, comparándolos con la bibliografía examinada y los propósitos establecidos en este análisis. Los principales descubrimientos señalan que el ambiente organizacional influye de manera considerable en la productividad en el trabajo, particularmente en aspectos como la comunicación, la motivación y el liderazgo. Estos hallazgos concuerdan con investigaciones anteriores que subrayan el impacto del ambiente de trabajo en el rendimiento de los empleados, pero también desvelan características específicas del contexto estudiado.

Además, se notó que los empleados que sienten un ambiente laboral positivo suelen exhibir índices más elevados de dedicación y eficacia, mientras que aquellos en ambientes vistos como adversos reportan índices más elevados de rotación e insatisfacción. A continuación, se abordará la manera en que estos hallazgos aportan a la comprensión de la relación entre los indicadores del ambiente organizacional y la productividad, las posibles razones de las discrepancias detectadas, y las consecuencias prácticas para la administración.

Los resultados con respecto al primer objetivo específico del estudio destacan que la comunicación como indicador del clima organizacional, presenta un impacto positivo alto donde nos muestra que mientras exista una mejora en la comunicación se desarrollara una mejor productividad laboral. Se calcula elevando el coeficiente de correlación al cuadrado. Esto indica que el 65,1% de la variabilidad en la productividad laboral de los colaboradores puede explicarse por la comunicación dentro de la organización.

Los resultados obtenidos con respecto al segundo objetivo específico del estudio destacan que la motivación como indicador del clima organizacional, presenta un impacto positivo alto donde nos muestra que mientras exista un aumento en la motivación se mejorara la productividad laboral. Esto indica que el 69,5% de la variabilidad en la productividad laboral puede explicarse por la motivación de los colaboradores.

Con respecto al tercer objetivo específico nos muestra un resultado donde destacan que el liderazgo siendo un indicador del clima organizacional, presenta un impacto positivo alto donde nos muestra que a medida que el liderazgo mejora, también aumenta significativamente la productividad laboral. Esto indica que el 51,5% de la variabilidad en la productividad laboral puede explicarse por la calidad del liderazgo en la organización.

Dando como resultado final sobre las variables estudiadas en la investigación nos muestra que existe una relación e impacto de forma positiva alta entre el clima organizacional y la productividad laboral, este nivel de correlación refuerza la importancia del clima organizacional como un factor clave para alcanzar mayores niveles de productividad en el entorno laboral. Esto indica que el 74,3% de la variabilidad en la productividad laboral puede explicarse por las condiciones del clima organizacional.

Los resultados obtenidos en este estudio confirman y amplían las perspectivas teóricas propuestas por el autor Rengifo (2019), quien argumento que el clima organizacional influye directamente en la productividad laboral. Por tanto, mantener un ambiente de trabajo ideal aumenta la confianza, la motivación y la seguridad de los empleados, lo que a su vez aumenta la el compromiso con la empresa para su mayor productividad.

Tal como lo propuso Ibárcena et al. (2020), los datos sugieren que la comunicación y la motivación se encuentran en niveles normales, mientras que el nivel de liderazgo se muestra

desfavorable, y la eficacia y eficiencia en el trabajo están en un buen nivel lo que indica que se resiste al cambio, es leal y muestra compromiso, manifestando que directamente si los colaboradores no se encuentran en un clima organizacional positivo no permitirá que la empresa incremente la productividad.

Los resultados obtenidos en esta investigación confirman las perspectivas teóricas propuestas por el autor Bardales (2020), quien argumento que el clima organizacional influye en la productividad laboral. Por tanto, nos muestra que si se mantiene un ambiente de trabajo ideal aumentara la comunicación, la motivación y el liderazgo de los colaboradores, lo que a su vez aumentara el compromiso con la empresa para mejorar la productividad laboral.

Tal como lo propuso Ibárcena et al. (2020), los datos sugieren que la comunicación y la motivación se encuentran en niveles normales, mientras que el nivel de liderazgo se muestra desfavorable, y la eficacia y eficiencia en el trabajo están en un buen nivel lo que indica que se resiste al cambio, es leal y muestra compromiso, manifestando que directamente si los colaboradores no se encuentran en un clima organizacional positivo no permitirá que la empresa incremente la productividad.

En conclusión, se identificó que factores específicos como la comunicación, motivación y el liderazgo participativo, desempeñan un papel crucial en la construcción de un clima positivo, coincidiendo con las perspectivas de Litwin y Stringer (1968) y Chiavenato (2009). Sin embargo, el presente estudio aporta una dimensión adicional al demostrar que el impacto de estos factores varía según el contexto sectorial y cultural, lo que no ha sido explorado en profundidad en investigaciones previas.

Litwin, Stringer y Chiavenato están de acuerdo en que el clima organizacional influye directamente en la productividad, lo que concuerda con los hallazgos favorables de esta

investigación. Litwin y Stringer enfatizan las percepciones personales y su impacto en la conducta organizacional, mientras que Chiavenato propone una perspectiva más unificada, vinculando el clima con componentes organizacionales como el liderazgo y la cultura. Por lo tanto, se corroboran los hallazgos del estudio mencionado, ya que señala, que si se tiene un ambiente organizacional positivo, se incrementará la productividad de los trabajadores en una compañía o entidad pública.



CONCLUSIONES

1. El clima organizacional y la productividad laboral demostraron relación significativa de valor 0.862, debido a que, los entornos institucionales alcanzan a prevalecer con un ambiente armónico entre los colaboradores, evidenciando una coherencia directa con el desempeño de sus funciones, siendo posible advertir que la calidad de los resultados laborales alcanza a mejorar en proporción hacia la percepción del bienestar colectivo, manifestándose en una ejecución eficiente de las responsabilidades asignadas dentro de la estructura administrativa del sector educativo regional.

2. La dimensión comunicación y la productividad laboral demostraron relación significativa de valor 0.807, debido a que, cuando los canales de interacción interna se establecen con claridad y fluidez, evidencian una coordinación de tareas efectiva, favoreciendo que cada colaborador pueda comprender de forma precisa los objetivos y las responsabilidades que le corresponden, generando una incidencia directa con la transparencia de los mensajes y el nivel de productividad valorada en las áreas funcionales de la entidad pública en estudio.

3. La dimensión motivación y la productividad laboral demostraron relación significativa de valor 0.834, debido a que, al interior de las organizaciones estatales, el reconocimiento constante y la satisfacción de necesidades individuales alcanzan a fortalecer el compromiso hacia las funciones asignadas, produciendo una mayor disposición para que se cumplan con los fines institucionales, siendo dicha disposición una manifestación concreta en cuanto a la conexión existente entre el estado anímico que tiene un colaborador, respecto al rendimiento operativo dentro del ámbito educativo regional.

4. La dimensión liderazgo y la productividad laboral demostraron relación significativa de valor 0.718, debido a que, el modo en el que se dirigen los equipos laborales alcanza a condicionar la actitud con la que estos pueden asumir responsabilidades, observando una relación consistente en cuanto a la forma de conducción jerárquica y la calidad de los resultados que se obtienen, principalmente cuando se alcanza a promover decisiones participativas, repercutiendo de forma positiva hacia la eficiencia funcional de quienes integran las diferentes áreas de gestión del apartado educativo descentralizado.



RECOMENDACIONES

1. Resulta pertinente sugerir al jefe de la unidad de personal, el desarrollo de un sistema interno de consulta de forma periódica con el personal, por medio del cual se pueden recolectar percepciones en cuanto a la dinámica de trabajo, condiciones operativas y convivencia en el entorno laboral, con la finalidad de que se puedan valorar factores internos que puedan estar interfiriendo con el cumplimiento adecuado de las funciones. Esta medida permitiría que se cuente con un mapa situaciones que facilite la toma de decisiones que se encuentren orientadas hacia el fortalecimiento de la capacidad productiva en cuanto a los diferentes niveles del apartado administrativo.

2. Conviene aconsejar al coordinador del área de supervisión y evaluación del desempeño, la implementación de un módulo de retroalimentación que se encuentre orientado hacia la medición de la percepción del entorno institucional antes y después de cada periodo de evaluación, considerando a variables de orden contextual que puedan incidir en el rendimiento. Este tipo de propuestas permitiría que se alcancen a valorar indicadores complementarios que puedan enriquecer los análisis tradicionales del desempeño, integrando de este modo una perspectiva completa de los factores que alcanzan a condiciones los resultados colectivos e individuales.

3. Es aconsejable proponer al jefe de la unidad de personal la conformación de una guía metodológica interna que permita regular flujos de información entre diferentes áreas, estableciendo de este modo no solo los canales, sino los tiempos y los niveles de acceso. Este documento serviría que se garantice que las comunicaciones puedan ser oportunas, claras y eficientes, alcanzando a reducir los márgenes de error o la duplicidad de las tareas, contando con claras repercusiones directas en cuanto a la organización de trabajo diario y la efectividad general.

4. Resulta conveniente recomendar al coordinador del área de supervisión y evaluación del desempeño la formulación de instrumentos de valoración cualitativa que permita el reconocimiento, desde la perspectiva del colaborador, acerca de los factores no materiales que alcanzan a incidir en la disposición hacia las tareas asignadas. Este tipo de información, adecuadamente estructurada, contará con el potencial de enriquecer la lectura institucional en cuanto a los niveles de compromiso funcional, permitiendo que se establezcan ajustes estratégicos en cuanto a la gestión del recurso humano.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cárdenas, M. (2022). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación de Puerto Maldonado* [Informe de posgrado]. Universidad José Carlos Mariátegui. https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2040/Milagros_tesis_grad-acad_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Inga, G., Moreno, C., Paredes, Y., Quispe, R., Estrada, E. y Paricahua, J. (2022). Clima Organizacional Y Productividad Institucional En La Dirección Regional De Educación De Madre De Dios - Sede Puerto Maldonado Sede Puerto Maldonado. *CIDE*, 1(1), 1-8. [https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1843/5/Libro%20Influencia%20Clima%20Organizacional_DEF%20\(1\).pdf](https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1843/5/Libro%20Influencia%20Clima%20Organizacional_DEF%20(1).pdf)
- Paucar, M., Cotilla, Z. y Orlando, A. (2021). Gestión organizacional y productividad laboral en las unidades educativas en el Sur De Manabí De Ecuador. *South Florida Journal of Development*, 2(5), 6302–6320. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/810>
- Ramirez, Y. y Comas, R. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de las unidades educativas. *Cienciamatria*, 9(1), 982-1000. https://www.researchgate.net/publication/372631421_Clima_organizacional_y_desempeno_laboral_de_los_trabajadores_de_las_unidades_educativas
- Verde, H. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Tocache, 2020* [Informe de posgrado]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58353>

- Aguirre, L. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9 (1), pp. 187-195. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Bardales, O. (2020). El clima organizacional y la productividad de los trabajadores del Banco Azteca, EKT San Martín de Porres, Lima - 2019. (Tesis de licenciatura). Universidad de Huánuco, UDH, Huánuco, Perú. Recuperado el 08 de setiembre de 2021 de <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/2427>.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why Working from home will stick. Nber, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28731/w28731.pdf
- Belcher, J. G. (2015). *Total productivity*. Buenos Aires: Granica. <https://cienciaspecuarias.inifap.gob.mx/index.php/Pecuarias/article/view/4415>
- Calva, En. (2020). Clima organizacional y su relación con los riesgos psicológico sociales en los hospitales de tercer nivel del Ministerio de Salud Pública en la provincia del Guayas, 2019. Universidad Politécnica Salesiana, Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19496>
- Campoverde, A., Sánchez, V., & Alvarado, R. (2018). La Importancia del Capital Humano y la Especialización Sectorial Como Impulsores del Desarrollo: Enfoque Espacial para Ecuador. *Cuestiones Económicas*, 28(1), Andrés Campoverde.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management.
- Castro, K. (2021). Clima laboral para la productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (Tesis para optar por el Grado de Maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo). Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/72058>.

- Cequea, M. & Rodríguez, C. (2012, Febrero 02). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. Interciencia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33922717007>
- Chanduvi, S. (2020). Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del establecimiento de salud Bellavista de la Unión - Sechura 2019 (Tesis para optar por el Grado de Maestría en Servicios de Salud, Universidad César Vallejo). Archivo digital. <https://cutt.ly/WZOkYQx>
- Charry, H. (2019). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Scielo Perú.
- Chiavenato, I. (2014). Gestión del Talento Humano. Octava edición Mc Graw Hill 141 pps.
- Cisneros, A., Guevara, A., Urdánigo, J., & Garcés, J. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que Apoyan a la Investigación Científica en Tiempo de Pandemia. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 1165–1185. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>
- Cristancho, F. (2015). Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización, recuperado de <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-suinfluencia-en-la-productividad-de-la-organización>.
- Cueva Gonzales, K., & Díaz Ruíz, M. A. (2019). Satisfacción Laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco. Tarapoto.
- Daft, R. L. (2023). *Administración: transformación digital y aplicaciones para América Latina* (13.a ed.). Cengage Learning.
- Deloitte. (2022). *2022 Global Human Capital Trends: The new fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights.

- Edmundo (2017). Los factores de la motivación según la teoría de Herzberg en las empresas santanecas. *Anuario de Investigación* 2017, 6.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25433w/Sayes_Los%20factores.pdf
- García, M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 1(42), 43-61. Recuperado de
https://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-%2046452009000200004
- González, José J.; Rodríguez, Miryam T.; González, Oscar U. (2018),
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393703.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20propuesta%20de%20Likert,la%20figura%20N%C2%B0%202.>
- Guillén, C. y Guil R. (2000). *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill Education.
- Gutierrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Graw McHill.
<https://ns2.clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta Edición). México D.F, México.
- Ibáñez, M. (2002). *Comportamiento Organizacional de las Empresas*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Ibarcena, K. (2020). *Relación entre el clima organizacional y productividad laboral en trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma-2019*. Universidad Católica de Santa María, Recuperado de:
<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/10164>.

- Ibárcena, K. (2020). *Relación entre el clima organizacional y productividad laboral en trabajadores administrativos de la red de salud Arequipa Caylloma – 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María].
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/87ed43a7-3f21-4a62-964c-296ccf5882ca/content>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1– 20.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Kumar H. (2017) Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. *Ann Spiru Haret Univ.* 17(3):58-82. https://mpr.aub.uni-muenchen.de/83458/1/MPRA_paper_83458.pdf.
- León, J. (2020). *Gestión administrativa y productividad laboral en la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz*. [Tesis de maestría, UCV].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/113490>
- López, U. (2013). Tesis profesional: Clima Organizacional Universidad Tecnológica. Obtenido de <http://www.uttt.edu.mx/catalogouniversitario/imagenes/galeria/131a.pdf>
- Luna M. (2011). Instrumento para la Medición de la Productividad en Instituciones Públicas del Sector Salud. *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”*, Vicerrectorado Barquisimeto. Venezuela. Vol. 1. No. 2. mayo 2011. Pp. 165- 175. <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>.

- Manjarrez, N., Egas, M., Campos, J., & Escobar, H. (2019). El clima organizacional y la repercusión en la satisfacción del personal en empresas hoteleras del cantón Quevedo. *Revista Científica Ecociencia*.
- Martínez M, March T. (2015). Caracterización de la validez y confiabilidad en el constructo metodológico de la investigación social. *REDHECS*, 20(10):107-127.
- Mejía (2022). Relación entre lugar de trabajo y productividad en el departamento de Cajamarca, municipio de Chilete. Universidad Cesar Vallejo.
- Meneses, J. (2016). El cuestionario.
- Miranda, J., & Toirac, L. (2010). *Productivity indicators for the Dominican industry*. República Dominicana: Ciencia y Salud. doi:10.22206
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20, (2), 1-20.
- Ortiz, L., & Coronell, R. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud 64 (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 187-193.
- Palomino, M. & Peña, R. (2016). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Veneplast Ltda. Tesis para obtener el grado de Administración de Empresas en Cartagena, Colombia.
- Rengifo, L. (2018) El Clima Organizacional en el Comportamiento y Productividad de las Empresas y sus Integrantes.
- Robbins, S. (2014). *Organizational behavior*. Mexico: Pearson Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en valores*, 1(25), 3-18. Recuperado de:
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-envalores/v1n25/art01.pdf>
- Rojas, D., Barrera, G., & Noboa, J. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Ecociencia*.
- Saras, Z. E. (2023). Técnicas e instrumentos de investigación en la actividad investigativa. *Revista Educación*, 21(21), 8-9.
<https://doi.org/10.51440/unsch.revistaeducacion.2023.21.458>
- Schroeder, R. (2011). *Administración de Operaciones* (5° ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
https://virtual.unju.edu.ar/pluginfile.php/811774/mod_resource/content/1/Administracion_de_operaciones%20Schoeder.pdf
- Segredo, A. (2009). Caracterización del sistema de dirección en la atención primaria de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 35(4), 78-109.
- Vega, C., & Castillo, R. (2020). Factores que influyen en el rendimiento laboral del personal de salud que labora en el Centro de Salud tipo C, Latacunga. *Revista Lauinvestiga*7(2), 39, Recuperado de: <http://revistasojs.utn.edu.ec/index.php/lauinvestiga/article/view/478>.

Anexo



Instrumentos:

Instrumento de Clima Organizacional

FORMULARIO DE PREGUNTAS: Clima organizacional

Referencias generales de los trabajadores administrativos

Edad: 18 – 25 años
 26 – 35 años
 35 – a más

Puesto que desempeña _____ Unidad/Área _____

Para marcar las respuestas, se considera los siguientes Valores para los indicadores de comunicación, motivación y liderazgo. Considerando los siguientes valores:

1 = Muy favorable	2= Favorable	3 = Medio	4= Desfavorable	5= Muy desfavorable
-------------------	--------------	-----------	-----------------	---------------------

INDICADOR: COMUNICACIÓN					
	1	2	3	4	5
CONDUCTAS DE COMUNICACIÓN (entre pares y jerárquicos)					
1. Su jefe le mantiene informado sobre los asuntos que afectan a su trabajo					
2. Dispone de información necesaria para realizar su trabajo con calidad					
ESPACIOS DE SOCIALIZACIÓN					
3. La alta dirección facilita la participación de los usuarios para ejercer el control social					
4. La alta dirección facilita la comunicación entre los niveles de la organización					
5. Se busca alternativas y sugerencias para mantener las buenas relaciones humanas					
GRADO DE RELACIÓN COMUNICATIVO					
6. Los trabajadores aplican los valores que estipula la organización					
7. Las relaciones de amistad con los jefes siempre se transforman en favoritismos y privilegios en el trabajo					
PRÁCTICA COMUNICATIVA GRUPAL					
8. La alta dirección habla de temas de interés para la institución con los trabajadores.					
9. Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre los equipos					
SABER ESCUCHAR					

10.	En el grupo de trabajo se escuchan unos y otros					
11.	En el trabajo, se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores					
12.	Se les permite a los colaboradores dar propuestas para mejorar el trabajo					
INDICADOR: MOTIVACIÓN						
SUPERACIÓN DE OBSTÁCULOS						
13.	Existe un ambiente de confianza entre compañeros					
14.	El jefe del área delega eficazmente funciones de responsabilidad					
15.	Entre los colaboradores tienen interés por establecer y mantener relaciones personales					
16.	Cuando la institución implanta nuevos procedimientos o estrategias, facilita la información específica					
17.	Las herramientas informáticas que utilizo, están adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					
LOGRO DE OBJETIVOS						
18.	La institución me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del trabajo					
19.	Existe entre colegas un trato digno y de respeto					
BENEFICIOS Y COMPENSACIÓN						
20.	La remuneración que percibe, le motiva a trabajar más					
21.	Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora continua					
INDICADOR: LIDERAZGO						
CAPACIDAD DE INFLUENCIA EN EL GRUPO						
22.	La institución celebra logros, cuando alcanza una etapa importante del programa					
23.	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas					
24.	Me comunico fácilmente con las personas relacionadas a mi trabajo					
CONFIANZA Y FUNCIONALIDAD						
25.	La alta Dirección realiza una asignación transparente y racional de los recursos					
26.	En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable					
27.	Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad					
28.	Se informa periódicamente a los administrativos sobre el avance de metas y logro de objetivos institucional					

INICIATIVA LABORAL						
29. La organización de la institución es adecuada para el cumplimiento de mis funciones						
30. Me resulta fácil expresar mis opiniones en el trabajo						
TOMA DE DECISIONES						
31. La alta dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos						

GRACIAS POR SU COOPERACION



CUESTIONARIO PRODUCTIVIDAD LABORAL

Estimado (a) colaborador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la Productividad Laboral según los trabajadores de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz, para lo cual te solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las preguntas.

Los resultados nos permitirán determinar las falencias de la Gestión administrativa. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

°	ITEMS	1	2	3	4	5
OBJETIVO: Identificación del nivel de productividad laboral de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz en la región Lambayeque, 2020.						
DIMENSIÓN MOTIVACIÓN		1	2	3	4	5
1	¿Mi área de trabajo es la adecuada para realizar mis funciones?					
2	¿La entidad ofrece descanso y horarios de labores adecuados?					
3	¿Me encuentro motivado en mi puesto de trabajo?					
4	¿Las funciones de mi puesto de trabajo son retadoras?					
5	¿Tus conocimientos técnicos demuestran eficiencia en el uso de los recursos de la Entidad?					
6	¿Consideras que logras procesar y transmitir tus conocimientos en forma eficiente?					
DIMENSIÓN SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO		1	2	3	4	5
7	¿Las funciones de mi puesto de trabajo representan alta responsabilidad?					

8	¿La distribución de la carga laboral es equitativa?					
9	¿Te sientes satisfecho al terminar y/o entregar un trabajo?					
10	¿Tienes autonomía en la ejecución de tus funciones laborales?					
11	¿Diriges exitosamente equipos de trabajo depositando confianza y delegando responsabilidades?					
12	¿Tu desenvolvimiento laboral es tomado como modelo a seguir?					
DIMENSIÓN DE MANEJO DE CONFLICTOS		1	2	3	4	5
13	¿Consideras que para negociar debes tener una actitud positiva?					
14	¿Respetas las opiniones y posiciones de tus compañeros de trabajo?					
15	¿Cuándo se presentan conflictos, negocias de modo asertivo?					
16	¿Si se presentara una confrontación, discusión, ¿mal entendido? Intercedes para conciliar la situación?					
17	¿Mantienes la calma en situaciones desfavorables, tu estado de ánimo es estable.?					
18	¿Cuentas con un adecuado manejo de tus emociones y culminas con el trabajo asignado?					
DIMENSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
19	¿Existen valores que determinan la conducción de los colaboradores en la Entidad?					
20	¿La entidad logra cumplir sus objetivos en beneficio de todos?					

21	¿En la Entidad observas un comportamiento ético, profesional, e independiente y desarrollo permanentemente de nuestras habilidades y competencias técnicas?					
22	¿Comprendes la importancia del logro de los objetivos de la Entidad?					
23	¿Muestras compromiso con tus acciones, evaluando el impacto de tus decisiones?					
24	¿Cuentas con la capacidad para comunicarte con todos los niveles jerárquicos en la entidad?					