



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

**PROPUESTA ESTRATEGICA DE MOTIVACION PARA MEJORAR  
EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL COLEGIO RAMÓN CASTILLA  
DEL DISTRITO DE LUYA - AMAZONAS - 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA  
EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR**

**Br. Juanita Maribel Chuquizuta Tomanguilla**

**ASESOR**

**Dr. Carlos Cherre Antón**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión Del Talento Humano**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2018**

**PÁGINA DE JURADO**

-----  
**Dr. Carlós Alberto centurión Cabanillas**  
**Presidente**

-----  
**Dr. Luis Montenegro Camacho**  
**Secretario:**

-----  
**Dr. Carlos Cherre Antón**  
**Vocal**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Juanita Maribel Chuquizuta Tomanguilla egresada del Programa de Maestría (X) Doctorado ( ) en Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 43963963

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

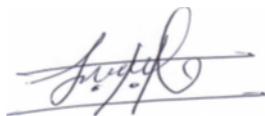
- ✓ Soy autor (a) de la tesis titulada **PROPUESTA ESTRATEGICA DE MOTIVACION PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL COLEGIO RAMÓN CASTILLA DEL DISTRITO DE LUYA - AMAZONAS – 2016**. la misma que presento para optar el grado de magister en Gestión Pública.
- ✓ La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- ✓ La tesis presentada no atenta contra los derechos de terceros.
- ✓ La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- ✓ Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o inversión presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a la UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a la UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además de las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivos de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procesamiento Administrativo General,

Chiclayo, 10 de marzo del 2018

Firma



---

Juanita Maribel Chuquizuta Tomanguilla  
DNI: 43963963

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico primero a Dios, a mi familia y a mí misma por todo el apoyo, esfuerzo y dedicación para poder plasmar este trabajo, con el cual cumplo una meta más en mi vida profesional y es testimonio de que los sueños y anhelados con trabajo arduo se cumplen.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Cesar Vallejo por darme la oportunidad de cumplir mis metas, a los docentes que gracias a sus enseñanzas pude concretar mis anhelos y a toda mi familia por el apoyo incondicional que me brindan día a día.

## PRESENTACIÓN

Miembros del Jurado, tras el cumplimiento de todas las disposiciones de la Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo, someto a su consideración la presente investigación científica denominada **“Propuesta Estratégica de Motivación Para Mejorar el Clima Institucional del Colegio Ramón Castilla del Distrito de Luya - Amazonas – 2016.”** la misma que servirá para sustentar el Grado de Magister en Gestión Pública.

La presente investigación científica busca proponer unos lineamientos estratégicos motivacionales para poder mejorar el clima institucional del Colegio Ramón Castilla de la localidad de Luya, con la finalidad de apoyar en el crecimiento institucional de esta institución educativa y en el futuro del distrito.

Es por ese motivo y esperando se reconozca los beneficios del estudio científico el mismo que servirá para aumentar el nivel de investigación de esta casa superior de estudios.

# ÍNDICE

PÁGINA DE JURADO .....	ii
DECLARACIÓN JURADA.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.1. Realidad problemática .....	16
1.2. Trabajos Previos. ....	18
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	23
1.3.1. Clima organizacional.....	23
1.3.2. Motivación .....	33
1.4. Formulación del Problema .....	37
1.5. Justificación del Estudio .....	37
1.6. Hipótesis. ....	38
1.7. Objetivos de la investigación .....	38
1.7.1. Objetivo General .....	38
1.7.2. Objetivos Específicos .....	38
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>39</b>
2.1. Tipo y diseño de la investigación .....	39
2.1.1. Tipo.....	39
2.1.2. Diseño.....	39
2.2. Variables y Operacionalización.....	40
2.2.1. Definición conceptual de la variable.....	40
2.2.2. Definición operacional de la variable.....	40
2.2.3. Operacionalización de la variable.....	42
2.3. Población y muestra.....	43
2.3.1. Población. ....	43
2.3.2. Muestra. ....	43
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. ....	43
2.4.1. Validación .....	43

2.4.2.	Confiabilidad .....	44
2.5.	Método de análisis de datos.....	44
III.	RESULTADOS .....	45
3.1.	Clima Institucional .....	45
3.2.	Propuesta Estratégica de Motivación.....	49
3.2.1.	Estrategia 1: Programa de Charlas – talleres .....	49
3.2.2.	Estrategia 2: Programa de reconocimientos a los trabajadores.....	55
3.2.3.	Estrategia 3. Fortalecimiento de actividades actuales .....	59
IV.	DISCUSIONES.....	60
V.	CONCLUSIONES .....	62
VI.	RECOMENDACIONES.....	63
VII.	BIBLIOGRAFÍA.....	64
VIII.	ANEXO .....	67
8.1.	ANEXO 01: Cuestionario de Clima Institucional .....	67
8.2.	ANEXO 02: Valores según respuesta .....	69
8.3.	ANEXO 03: Tablas de frecuencia y figuras por pregunta.....	71
8.4.	ANEXO 04: Evaluación de expertos .....	96
8.5.	ANEXO 05: Panel fotográfico .....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Baremo para medir el Clima Organizacional .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 2. Operacionalización de la variable.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 3. Población de estudio .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 5. Estadísticos de fiabilidad .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 6. Valor asignado para cada respuesta según la escala.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 7. Resultado de las dimensiones del clima institucional .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 8. Cronograma de Charlas – Talleres motivacionales.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 9. Plan de acción.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 10. Costos anuales para la estrategia 02 .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 11. En la I.E. los trabajos están bien definidos y organizados. ....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 12. Esta I.E se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 13. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 14. El director prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con él. ....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 15. Para que el trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa. ....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 16. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 17. En esta I.E. existe una tendencia a ser más negativo que positivo</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 18. En esta I.E. los errores son sancionados.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 19. La dirección de nuestra I.E. está dispuesta a correr riesgos de una buena iniciativa .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 20. Entre el personal de esta I.E. predomina un ambiente de amistad</b>	<b>80</b>

<b>Tabla 21. En esta I.E. existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 22. En la I.E. cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda del director y de mis compañeros.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 23. En la I.E. se fomenta el trabajo en equipo.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 24. En la I.E. cuesta mucho llegar a tener amigos.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 25. En la I.E. se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 26. La comunicación sobre los logros y metas de la I.E. son claras y transparentes.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 27. Dispongo de los materiales, recursos y condiciones necesarias para realizar mi trabajo en la I.E.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 28. Me siento muy a gusto de formar parte de la I.E.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 29. En la I.E. los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 30. Recibo capacitación para mejorar mis conocimientos en mi trabajo en la I.E.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 31. Mis opiniones son escuchadas haciéndome partícipe de las decisiones.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 32. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien...</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 33. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la I.E.....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 34. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la I.E.....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 35. Pienso que la I.E. es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí.....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 36. Prueba Binomial.....</b>	<b>102</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definición de los pasos para medir el clima institucional.....	40
Figura 2. Resultados de las preguntas de liderazgo .....	46
Figura 3. Resultados de las preguntas de identidad .....	46
Figura 4. Resultados de las preguntas de estructura .....	47
Figura 5. Resultados de las preguntas de confort.....	47
Figura 6. Clima Institucional en la I.E. Ramón Castilla de Luya .....	48
Figura 7. Tarjeta de felicitación para los colaboradores .....	58
Figura 8. En la I.E. los trabajos están bien definidos y organizados.....	71
Figura 9. Esta I.E se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.....	72
Figura 10. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.....	73
Figura 11. El director prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con él. ....	74
Figura 12. Para que el trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa. ....	75
Figura 13. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.....	76
Figura 14. En esta I.E. existe una tendencia a ser más negativo que positivo.....	77
Figura 15. En esta I.E. los errores son sancionados. ....	78
Figura 16. La dirección de nuestra I.E. está dispuesta a correr riesgos de una buena iniciativa .....	79
Figura 17. Entre el personal de esta I.E. predomina un ambiente de amistad .....	80
Figura 18. En esta I.E. existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal. ....	81

<b>Figura 19. En la I.E. cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda del director y de mis compañeros. ....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 20. En la I.E. se fomenta el trabajo en equipo. ....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 21. En la I.E. cuesta mucho llegar a tener amigos. ....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 22. En la I.E. se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo. ....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 23. La comunicación sobre los logros y metas de la I.E. son claras y transparentes. ....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 24. Dispongo de los materiales, recursos y condiciones necesarias para realizar mi trabajo en la I.E. ....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 25. Me siento muy a gusto de formar parte de la I.E. ....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 26. Me siento muy a gusto de formar parte de la I.E. ....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 27. Recibo capacitación para mejorar mis conocimientos en mi trabajo en la I.E. ....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 28. Mis opiniones son escuchadas haciéndome partícipe de las decisiones. ....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 29. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien. ....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 30. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la I.E. ....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 31. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la I.E. ....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 32. Pienso que la I.E. es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí. ....</b>	<b>95</b>

## RESUMEN

La presente investigación es una Propuesta Estratégica de Motivación Para Mejorar El Clima Institucional del Colegio Ramón Castilla del Distrito de Luya - Amazonas – 2016; Enmarcándose en las teorías referentes al clima institucional y la motivación. La investigación es de carácter descriptivo – sincrónico – prospectivo; por tal motivo se tomó como población muestra a todos los trabajadores de la I.E. Ramón Castilla del distrito de Luya a los mismos que se le implanto un instrumento de observación (encuesta).

El trabajo de investigación llego a las conclusiones de que el clima institucional es bueno actualmente, pero que es necesario el reforzamiento con algunas estrategias entre las que tenemos:

- Programa de charlas – talleres. Dentro de los cuales se busca fortalecer las habilidades y el trabajo en equipo dentro de la institución de todos los colaboradores.
- Programa de reconocimiento a los trabajadores. Los mismos que no serán económicos, pero que tratan de generar una motivación intrínseca en todos los colaboradores de la institución educativa.
- Fortalecimiento de actividades actuales. Lo que se plantea es que se repotencien las actividades que ya se realizan y que además se pueda generar un ambiente de compañerismo.

Estas estrategias son necesarias para aumentar el porcentaje de aprobación con respecto al clima institucional actual.

**Palabras clave:** Clima institucional, motivación, estrategia y liderazgo.

## **ABSTRACT**

The present research is a Strategic Motivation Proposal to Improve the Institutional Climate of the Ramón Castilla School in the District of Luya - Amazonas – 2016, Framing itself in the theories referring to the institutional climate and the motivation. The research is descriptive - synchronous - prospective; for that reason was taken as population sample all the workers of the I.E. Ramón Castilla of the district of Luya, the same population was implanted with an instrument of observation (survey).

The research came to the conclusions that the institutional climate is good at the moment, but the reinforcement is necessary with some strategies, among which we have:

- Talk programs - workshops. With this we seek to strengthen skills and teamwork within the institution of all employees.
- Workers' recognition program. They will not be economic, but they try to generate an intrinsic motivation in all the collaborators of the educational institution.
- Strengthening of current activities. What is proposed is that the activities that are already carried out be revitalized and that an atmosphere of fellowship can, also be generated.

These strategies are necessary to increase the approval rate with respect to the current institutional climate.

Key words: Institutional climate, motivation, strategy and leadership



## I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se investigó, cual es el clima organizacional de los colaboradores de la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya, para poder determinar el grado de motivación que cada uno de los participantes tienen con relación a la organización en sí. Para tal sentido el presente estudio se organizó de la siguiente manera:

En el primer capítulo se explica la realidad problemática, las fuentes teóricas que dan soporte a nuestro estudio, la formulación del problema, la justificación, la hipótesis y objetivos del estudio, los mismos que decantan en la propuesta estratégica de motivación para mejorar el clima organizacional.

En el segundo capítulo se determina el método utilizado, en que el tipo de estudio es descriptiva – sincrónica – proyectiva de diseño descriptivo; siendo la única variable a estudiar el estudio del clima organizacional; la población y muestra que para nuestro caso es la misma, la técnica de recolección de datos y la validación del instrumento y el método de análisis del mismo.

En el tercer capítulo se determinó el clima organizacional actual y también se postula la propuesta estratégica de motivación para la I.E. Ramón Castilla de Luya, la misma que cuenta con tres estrategias claves, para maximizar la interrelación entre los colaboradores y por ende mejorar el clima organizacional.

En el cuarto capítulo se expresa la discusión de nuestros resultados con otros estudios.

En el capítulo quinto se expresan las conclusiones del trabajo, en el capítulo sexto se dan algunas recomendaciones para la implantación de esta propuesta, en el capítulo séptimo esta la base bibliográfica que sustenta el trabajo, y en el capítulo octavo se presentan los anexos del trabajo.

## 1.1. Realidad problemática

Las organizaciones están conformadas por personas, por tanto, lo que las personas piensan y hacen repercute sobre su estructura y funcionamiento. En el caso de nuestro sistema educativo, la realidad de las instituciones educativas demuestra que tienen un conjunto de males asociados a sus procesos de gestión, los mismos que tienen alguna relación con los valores, creencias, normas, conductas, entre otras características inherentes a las personas: individualismo, autoritarismo, descoordinación, tareas rutinarias, desmotivación, resistencia al cambio, apatía, conflictos, etc.

Tal como se describe, estos males trascienden en las instituciones educativas y se manifiestan en los directivos, en los docentes y a veces en los propios estudiantes, repercutiendo sobre sus desempeños y resultados previstos. Es conocido que las instituciones educativas, sobre todo, las de gestión pública, tienen inadecuadas prácticas, tales como: “no planificar el trabajo técnico-pedagógico o improvisarlo”, “asumir actitudes negativas (llegar tarde a clases, no cumplir con tareas, no participar en la gestión institucional, etc.)”, “no controlar desempeños docentes o evaluar resultados”, “no ser autocríticos, ni reflexionar sobre su práctica”, “no innovar su actividad docente”, etc. Sin embargo, a través de las experiencias de formación docente e incluso con la ayuda de investigaciones especializadas, se logró enfatizar procesos técnicos (elaboración de planes y otros documentos técnico-pedagógicos) pero no en un contexto amplio a los procesos humanos (liderazgo, comunicación, clima, cultura). Lo evidente es que si se hace un análisis detenido, son los procesos humanos los que generan muchos de los problemas que amenazan a las instituciones educativas.

Lo anteriormente descrito no solamente se presenta en las instituciones educativas, también se puede citar ejemplos que a pesar que tienen un contexto más empresarial, nos ayudan a presentar los resultados y contexto del problema; tal es el caso de las empresas colombianas que de acuerdo con Álvarez, Flórez (2012) actualmente se encuentran sumergidas en un ambiente cambiante y complejo cada vez más competitivo debido a la influencia que hoy en día ejerce la globalización en las organizaciones, por ello es que las organizaciones han

encontrado que las formas tradicionales de manejar sus recursos humanos no son las más efectivas para lidiar con este medio.

Esta problemática se acrecienta debido a las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, lo que obliga a las grandes empresas a nivel mundial, a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

En este sentido el medio ambiente puede afectar de manera positiva o negativa en el comportamiento de los trabajadores y predisponer su actitud limitando o no su rendimiento, la productividad y/o la creatividad e identificación en el trabajo; por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable externa, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

Es por ello que actualmente el Clima Institucional ha generado un gran impacto en las organizaciones, ya que se ha convertido en una herramienta que ayuda a detectar de manera directa la percepción que tienen sus trabajadores en cuanto al ambiente laboral que existe en las organizaciones.

En el transcurrir de la actividad laboral es necesario que todas las organizaciones cuenten con información referente al Clima Institucional para poder llevar un correcto control de sus elementos interno y externo. Ambos elementos nos brindan factores que influyen directa o indirectamente en el Clima Organizacional; a medida de su avance o retroceso es el grado de relación entre los elementos y el Clima Organizacional.

Esta relación hizo que desde los años 80 surgiera un fuerte interés en comprender cuales son los factores que influyen en el Clima Institucional u Organizacional. Un ejemplo es el realizado en la Universidad Centro - Occidental Lisandro Alvarado y su estudio realizado en la organización **BIGOTT** (Venezuela), concluyendo que en la Organización no existía un liderazgo definido, un escaso trabajo en equipo y una mala comunicación entre las áreas.

Actualmente las instituciones educativas, están centradas en ofrecer calidad académica así como un servicio óptimo a los usuarios (estudiantes); optando por una relación más horizontal entre los procesos administrativos y psicológicos, con lo cual se busca mejorar el funcionamiento organizacional. Lo anterior es posible

lograrlo sí se genera un clima laboral positivo en donde se promueva compromiso, sentido de pertenencia con la institución y por sobre todo una continua motivación dentro de todos los trabajadores.

Uno de los objetivos de la institución educativa Ramón Castilla, es gestionar el talento humano para promover una cultura de bienestar integral, por lo que uno de los puntos de partida para lograr lo anterior, es conocer el estado actual de la institución, en cuanto a percepción de la organización, capacitación, comunicación, liderazgo, condiciones, motivación, etc. Lo anterior, se logra a través de un proceso sistemático de medición y análisis del clima organizacional, que brinde información cualitativa y cuantitativa, para poder diseñar e implementar planes de mejora.

En consecuencia, en las organizaciones educativas es necesario primero delimitar cuales son el conjunto de males relacionados con el clima organizacional que predomina en ellas. Es lamentable ver y escuchar en el diagnóstico de los problemas de las instituciones educativas, es allí donde nace la importancia por desarrollar el presente trabajo de investigación.

## **1.2. Trabajos Previos.**

Agudelo y Velásquez. (2011), realizó una investigación en la que describe la cultura organizacional en la FUNDACIÓN LICEO INGLÉS; la investigación se condujo utilizando una investigación cualitativa-cuantitativa; en la parte cuantitativa se aplicó un cuestionario para evaluar la cultura organizacional a una muestra de 100 personas, entre directivos, docentes, administrativos y personal de servicios generales. El estudio concluye que existe un arraigado sentimiento de familia, que han desarrollado dentro del colegio, por personas que han crecido, personal y profesionalmente, dentro del colegio; el personal valora la importancia de pertenecer a la institución porque se sienten valorados por ésta, existe un sentimiento de respeto, responsabilidad y solidaridad entre sus miembros. El estudio deja en claro como una cultura organizacional bien definida, ha permitido que sus integrantes logren su desarrollo personal y profesional en favor de los objetivos y metas de la institución.

Reverol y Rios (2013), en su tesis titulada “Reingeniería en la Gestión educativa y la Cultura organizacional”. Determino como objetivo principal del estudio la determinación de correlación entre la reingeniería de la gestión educativa

y la cultura organizacional de instituciones de Educación Primaria del Municipio Páez. La investigación fue de tipo descriptiva-correlacional, con un diseño experimental transversal. El estudio incluyó a 46 docentes y 6 administrativos, a los que se les aplicó un instrumento estructurado en escala de Likert. Encontrando una significativa correlación negativa, entre la reingeniería de la gestión educativa y la cultura organizacional. Este resultado implica que en la reingeniería de la gestión educativa, lejos de mejorar la cultura organizacional, la deteriora. Este resultado contradice el sentido común de la reingeniería de la gestión que debe mejorar el clima organizacional y viceversa y deja en claro lo complejo que es lograr un cambio en la gestión educativa y mucho más aún en la cultura de la organización.

Canchón, Plaza, Zapata (2013), en su tesis titulada: “Diseño y Validación de un Instrumento para Medir el Clima Escolar en Instituciones Educativas”, cuyo objetivo fue “el diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones de educación básica y media de la ciudad de Bogotá”. La exploración que dio paso al cumplimiento de dicho propósito se centró en las percepciones expresadas por sus propios docentes. La metodología utilizada fue cuantitativa con característica psicométrica, en la que se aplicaron medidas estandarizadas y de análisis de datos estadísticos, obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario diseñado con 50 ítems, a una muestra no probabilística intencional de 432 docentes de instituciones de educación básica y media de la ciudad de Bogotá. El desarrollo de este estudio condujo a proponer seis dimensiones que componen el clima escolar y en las que se estructura el instrumento: estructura y procesos, infraestructura, toma de decisiones, relaciones interpersonales, compensación y sentido de pertenencia. Los resultados mostraron alta confiabilidad de acuerdo con el índice Alpha de Cronbach (0,94) y una validez de constructo que explica el 48 % de la varianza para siete factores que se corresponden con las seis dimensiones antes señaladas. Se concluye que el instrumento diseñado cuenta con propiedades psicométricas adecuadas, pertinente para la realidad educativa de las instituciones de educación y aporta significativamente al diagnóstico efectivo del clima escolar desde la percepción docente.

Martínez (2010), investigó sobre la Gestión de directores y su relación con la cultura organizacional en las escuelas secundarias de la Red N° 7 (Callao), utilizando el método descriptivo-correlacional, con una muestra de 198 personas, entre directivos, administrativos y docentes, a los cuales se les aplicó dos cuestionario en escalas de Likert. El estudio concluye que existe fuerte relación entre la gestión de directores y la cultura organizacional, evidenciando que una buena gestión, da como resultado una alta cultura organizacional; en el estudio se evidencia asimismo buenas relaciones interpersonales y una buena capacidad de liderazgo y toma de decisiones; a la misma conclusión se llegó en cuanto a la planificación estratégica. Con relación a la gestión de los directores, se encontró que ésta es autocalificada como buena por los directores, mas no por los administrativos y docentes.

Molocho (2010), realizó una investigación cuyo objetivo principal fue determinar la Influencia del clima organizacional en la gestión de la institución en la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009. El estudio utilizó una muestra de 56 personas, entre directivos, personal de línea, asesoría, apoyo y control, a los que se les aplicó un cuestionario en escala de Likert. La investigación llegó a la conclusión de que el clima institucional, incluyendo el diseño organizacional y la cultura de la organización, influyen en la gestión institucional. El estudio si bien no incluye como variable principal a la cultura organizacional, toma en cuenta a uno de sus aspectos constitutivos, el clima institucional.

Munive (2013), en su tesis titulada: “clima organizacional / ambiente laboral de la institución educativa nuestra señora de las flores Agustín Codazzi – César”. Tuvo como objetivo principal dar a conocer uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol que la sociedad debe esperar de sus directores, guardando relación con la capacidad de estos profesionales de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos, preocupados por obtener logros de aprendizaje para todos los estudiantes, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa, con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional. Esta realidad es la base para dar a conocer el Clima Organizacional el cual debe proporcionar un Gerente Educativo,

Escobar (2012). En su tesis titulada: “clima organizacional en la unidad educativa bíblica cristiana - sendero de fe - de la ciudad de Guayaquil, año 2012”. El objetivo de esta tesis fue: “diseñar “El modelo de manejo de conflictos que tiene como meta principal ayudar a mejorar el clima institucional de la organización, y partiendo de allí disminuir la gravedad de los conflictos que se han presentado en la institución educativa al garantizar y mejorar el ambiente institucional, y así evitar que las relaciones inter-personales se deterioren cada día más. Para lograr las metas y objetivos que se plantea a través de esta propuesta, es necesario que la institución se comprometa a aplicar este modelo de mediación de conflictos, tomando en cuenta los pasos apropiados a seguir al contar con predisposiciones asertivas para mejorar las formas de comunicación, es por esto que se debe disponer de un modelo de manejo de conflictos, ya que las diferencias que se generan en el ámbito educativo no siempre tienen una adecuada resolución o administración, prueba de ellos son el aumento de las sanciones iniciadas a docentes y estudiantes y la escala de los conflictos institucionales que afectan a toda la comunidad.”

Bedoya, Obando (2011).

En su tesis magistral titulado: “el clima organizacional en la institución educativa nuestra señora de la candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa”. Tuvo como objetivo conocer el clima organizacional de la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria y explicar los factores internos y externos que lo producen, con el fin de identificar los aspectos organizacionales que permiten o impiden el aprovechamiento de los estudiantes y la eficacia de las instituciones educativas que se constituyen como sus sedes”.

Los resultados obtenidos del clima organizacional en la institución educativa en sus dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, a través de la inferencia estadística realizada; muestran que en conjunto las sedes tienen un clima con una integración comunitaria moderadamente favorable, pero sin mostrar un amplio acuerdo en las dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo. Al comparar la organización y el clima de la institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria, con base en la bibliografía revisada, en especial aquella relacionada con la corriente

de instituciones educativas eficaces donde se registra un mayor grado de integración sociocultural de docentes, directivos y estudiantes, y altos niveles de aprovechamiento escolar, se deduce que los docentes en estas institución educativa carecen de una idea común sobre los objetivos y las expectativas generales de la institución educativa lo cual tiene como resultado que no se alcancen los objetivos deseados.

Rivera (2000). En su tesis titulada: “el clima organizacional de unidades Educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa”. Tuvo el propósito de medir los climas organizacionales en las escuelas para determinar en qué medida las interacciones favorecen o perjudican la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa.” La contribución que dio esta investigación se basa en la descripción del Clima Organizacional escolar, en una muestra de colegios de Antofagasta, cuando han transcurrido diez años desde que se promulgara la LOCE (Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza) que constituye el contexto de la actual Reforma Educativa en Chile.

Cevallos (2011). En su tesis titulada: “clima organizacional y su relación con el desempeño docente en la facultad de ciencias de la universidad nacional Jorge Basadre Grohmann Tacna 2011”. Tuvo como propósito realizar un estudio sobre el Clima Organizacional y si este tiene una relación con el Desempeño Docente, esperando que los aportes puedan ser considerados por las autoridades de la Facultad de Ciencias para mejorar la situación existente. Se seleccionó y aplicó dos encuestas, una para docentes y otra para alumnos, ambos instrumentos elaborados según la escala de Likert. Al ser procesados los datos recolectados se pudo determinar que existe un Clima Organizacional y un Desempeño Docente apropiados; pero no existe una relación directa entre el Clima organizacional y el Desempeño Docente.

Pérez, Rivera (2015), en su tesis titulada: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013”. Trata de explicar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en dicha institución, para lo cual se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), teniendo como

muestra 107 trabajadores en las ciudades de Iquitos y Pucallpa. Obteniendo una relación de significancia de causa - efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Clima organizacional.**

##### **a. Definiciones.**

El clima organizacional es una de las metodologías más aceptadas para medir la relación entre lo que piensan nuestros trabajadores y la forma como se administra la organización, por ende se trata de cómo lograr los objetivos institucionales, esta relación tiene que ver con el ambiente de trabajo de cada organización el mismo que ejerce un efecto directo en el comportamiento de sus integrantes.

De esta manera según Chiavenato 1992, citado por García (2012), sostiene que: “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, psicológica característica que existe en cada organización”.

De la misma manera García (2012) explica que el clima organizacional relaciona situaciones diferentes de una misma situación, que se encuentran presentes en diferentes grados en un tiempo finito, entre los que se tiene a:

- El tipo de organización.
- La tecnología.
- Las políticas.
- Las metas operacionales.
- los reglamentos internos (factores estructurales)
- Las actitudes.
- Sistemas de valores.
- Factores sociales. (p. 3)

De igual forma para Rodríguez, (1999) citado por García (2012) lo define como las percepciones compartidas por el equipo de trabajo de una organización respecto al trabajo que realizan, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y las normas que restringen o regulan el trabajo.

Garza, (2010) opina que “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Hellriegel, Slocum (2004) definen al clima organizacional como el ambiente de la organización, generado por los propios individuos que laboran y de las condiciones que se encuentran presente en su proceso de interacción social y la estructura organizacional expresada por variables que dirigen sus creencias, percepciones, participaciones y actitudes; encasillando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Dentro de las ventajas de acuerdo a Mc Gregor citado por Chiavenato (1992) menciona la motivación nace de un ambiente adecuado. Un colaborador con buena motivación trabaja más eficientemente y es más productivo. Transmiten mejor sus ideas y por ende se sienten satisfechos, no solamente en su trabajo sino en todos los lugares que frecuentan. (p.45)

Según Antezana (2013), cuando el clima en la empresa se vuelve "pesado", es muy difícil dirigirse a la oficina, sintiendo como una tortura sin temor en expresarlo a su círculo personal. Sin entender que el trabajo no es el difícil sino que son las condiciones las que no son las adecuadas para realizar su trabajo "normal" o sin estar presionados. (p. 67)

Por otro lado “la causa más frecuente de un clima organizacional negativo es la mala gerencia, es decir, la presencia de un supervisor sin las condiciones profesionales y/o personales para tener a su cargo a un grupo de subordinados” Antezana (2013).

La alta rotación de personal suele ser un indicador de que la organización no cuenta con factores adecuados para los trabajadores; ya sean por factores físicos (infraestructura), remunerativos (sueldos y beneficios) o funcionales (procesos y gerencia), entre otros. De la misma manera puede darse la que la empresa tenga condiciones "maravillosas", sin que los colaboradores las preservan como tal. (Antezana, 2013, p. 76).

### ***b. Dimensiones de clima organizacional.***

Litwin y Stinger (1978) citado por Goncalves (1997) explica la presencia de nueve dimensiones que tratan de explicar el clima en una organización en específico. “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en las conductas de sus integrantes”, siendo las siguientes:

1. Motivación. “Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización”. “Se refiere a las intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional”. “Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes” Goncalves (1997).
2. Liderazgo. “Es la influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados”. Goncalves (1997). Según (Lepeley, 2001, p. 31) “Liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio...”.
3. Toma de decisiones. “Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso” Goncalves (1997). Esta dimensión está más centrada entonces a la forma como los trabajadores pueden tomar decisiones utilizando su propio criterio sin que esto afecte al nivel jerárquico de la empresa
4. Identidad. “Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo”. Goncalves (1997).
5. Comunicación. “Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección” Goncalves (1997).
6. Estructura. “Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras

limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Se refiere a la medida mediante la cual, la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal o sin estructura”. Goncalves (1997).

7. Innovación: “Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas” Goncalves (1997).
8. Conflicto y cooperación: “Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados de una empresa en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización” Goncalves (1997).
9. Confort. “Implica los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable” Goncalves (1997).

### c. Teoría del Clima Organizacional de Likert

Según Fabián (2014) expresa que la teoría del clima organizacional expresada por Likert asumía que el comportamiento depende directamente de las condiciones administrativas y organizacionales que lo miembros perciben, por esto se subentiende que las reacciones están relacionadas con la forma de percepción.

Likert citado por Brunet (1999) “establece tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima”. Las mismas que son:

- “**Variables causales**, definidas como independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y logra sus resultados”. Brunet, (1999)
- “**Variables intermedias**, orientadas a medir el estado interno y la salud de la institución reflejado en aspectos tales como: la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones”. Brunet (1999).
- “**Variables finales o dependientes**, las que surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias, por lo que se considera que intervienen en los logros de la organización tales como productividad, ganancia y pérdida”.

#### **d. Teoría del Comportamiento Organizacional.**

Stephen (1999) explica que la forma como se comportan en la organización es el principal enfoque con el que se puede estudiar el en los individuos, los grupos y la estructura y su comportamiento en la organización, para aplicar este conocimiento en mejorar la eficacia y productividad de esta. (p.35)

Amoros, (2007, p. 6), argumenta que el comportamiento organizacional constituye un "... campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento a hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente".

De la misma manera el comportamiento organizacional focaliza la búsqueda del mejoramiento de la productividad de la organización, teniendo como principal resultado la disminución de la rotación del personal, la reducción del ausentismo, esto debido a que aumenta la satisfacción del colaborador. Para tal fin es necesario que los gerentes pulan mejor sus habilidades de empatía para mejorar el trato a los subordinados si su objetivo es hacer más productivo a la empresa que representan. Considerando que la cultura organizacional es uno de los principales factores con los que cuentan las empresas para incrementar la motivación, siendo este un reto muy grande debido a que cada empresa es un mundo complejo y particular la misma que se refleja en lo llamado clima organizacional. Molocho (2009).

El desarrollo organizacional según Da Silva (2002, p. 400) citado por Molocho (2009) "es un proceso sistemático, administrado y planeado para modificar la cultura, los sistemas y el comportamiento de una organización, con el propósito de mejorar su eficacia para resolver problemas y alcanzar sus objetivos".

La Teoría del Comportamiento Organizacional según Prado (2014), entrelaza conceptos y variables, las mismas que fortalecen el estudio de la forma de actuación de los individuos con el medio ambiente que les rodea; las principales variables con las que se cuenta para este estudio son:

- La personalidad.
- Autoestima.
- Inteligencia.
- Carácter.
- Emoción.
- Motivación.
- Familia.
- Aprendizaje.
- Cultura.

Douglas Mc Gregor citado por Caro (2012)

La teoría del comportamiento organizacional tiene dos (2) tipos de posiciones las que son:

- a. La Teoría X. En la que prevale la idea de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir siempre la responsabilidad; Justificándose la supervisión constante, siendo esto la adopción de una postura defensiva por parte de los trabajadores, agrupándose los mismos para dañar al sistema.
- b. La Teoría Y. supone que el trabajo es una actividad humana natural capaz de brindar placer y realización personal"; Siendo para esta teoría la figura del administrador como un creador de un ambiente favorable para la realización personal de los colaboradores estando muy relacionada con la dinámica del proceso motivador.

#### **e. Cultura Organizacional.**

Para Bustos (2005) El Clima Organizacional está muy relacionado con la cultura organizacional, entendiendo a esta última como el esquema general de creencias, valores y conductas de los colaboradores en la organización, llegando hasta el nivel de "mito, creencia y valores" dentro de la organización.

Así mismo Stephen (1999) expresa que la cultura organizacional es transmitida por la comunicación y de esta manera se crean los valores, principios, creencias, entre otros, influyendo en las personalidades de los colaboradores y por ende en el clima organizacional. "La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador".

Por otro lado, la cultura organizacional es "... aquello que comparten los integrantes de un grupo social (...) siendo esta interacción muy compleja y la misma que llega a tomar forma con los valores, creencia, actitudes y conductas" Hellriegel, Slocum (2004).

Asimismo, Robbins (2004), define a la cultura como "un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización".

Ramírez (2008) "infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros

se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias”.

#### **f. Estrés Laboral**

El estrés en el trabajo, para los especialistas influye en sobremanera en el clima laboral. Siguiendo esta línea de pensamiento Villegas (1997) citado por Brunet, (1999), define que el estrés es un fenómeno que relaciona las presiones de la vida con un estado emocional, siendo en muchos trabajos, algo inevitable, lo mismo que puede generar efectos emocionales, psicológicos y físicos negativos.

Davis, Newstrom, (2003) define el “estrés laboral como un estado de sobreexcitación al que someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas”. Esto nos puede hacer entender que si no es controlado puede generar en casos muy graves enfermedades y patologías irresistibles para las personas que lo padecen.

Sandoval, (2004) explica que una situación nueva puede generar un cierto estado de ansiedad generando un cuadro de estrés. Teniendo dos (2) formas de afrontarlos a través del llamado distrés (estrés malo) o del eustrés (estrés positivo).

#### **g. Satisfacción Laboral**

Quintero, Africano, Faría (2008)

La Satisfacción Laboral es la reacción de los trabajadores con referencia en su propio trabajo, esto reforzado en sus creencias y valores. Pero las actitudes son determinadas por las funciones y cargos inherentes a los puestos y también a la percepción de cómo debería de hacerse.

Normalmente se pueden resumir al “debería ser” con tres clases de características del empleado siendo: las necesidades, los valores y los rasgos personales, es a través de estas relaciones que se establecer dos niveles de análisis de satisfacción:

- ❖ Satisfacción General.
- ❖ Satisfacción por facetas. Teniendo un nivel mayor o menor frente a momentos importantes de su trabajo.

La “comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al

comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes” (Robbins, 2004).

La satisfacción laboral es descrita como una relación directa entre el trabajador y su trabajo, mezclando un grupo de actitudes y sentimientos; es por este sentido que se relacionan numerosos factores como el ambiente físico, el compañerismo y el saludo, el sentido de realización, la realización profesional, la innovación laboral, los retos, etc. Quintero, Africano, Faría (2008)

“Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte del ambiente laboral, pero que guardan mucha relación con la satisfacción laboral”.

Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización Sandoval, (2004).

“La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un colaborador a su trabajo, factores específicos y los acontecimientos generales de su vida” Alfaro, Leyton, Meza, Sáenz, (2012). Huachos (2013):

“El clima organizacional, es el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento”. “Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización”. (p.96). b

La “satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva o emocional a aspectos del trabajo que desempeñan los colaboradores, siendo este un concepto global, pues una persona puede sentir satisfacción en una parte de su trabajo e insatisfecha en otro ámbito de su trabajo” (Robbins, 2004).

#### **h. Valores**

Soto (2014)

Los valores de las personas, en la organización, son esencialmente elementos vinculados con la moral y la ética. Surgiendo el primero de afuera a dentro (Normas socialmente), mientras que el segundo al contrario (Comportamiento). (p. 127)

“La interacción de moral y ética, podría compararse de manera gruesa, a la teoría con la práctica”. En este sentido Angulo, (2013) indica que:

Los valores son los elementos de sostén que mantienen, engrandecen y preservan, no solo la sociedad, sino a las diversas organizaciones que la conforman. Los valores van a orientar y regular la conducta del hombre, sustentado en los principios de la moral y refrendado en la actuación ética.

Se dice que los valores son los cimientos básicos de las organizaciones, ya que sin ellos se limitarían los beneficios que podrían alcanzar. La propia cultura organizacional, no es más que un conjunto de valores y creencias que, aunadas a patrones del comportamiento, van a distinguir una empresa de otra. Uno de los principales valores es el compromiso con la organización, el mismo que se sustenta en la fidelidad o identidad que se tiene con ella y que se expresa en el profesionalismo, responsabilidad y disposición de servicio y en el cumplimiento de las obligaciones en el trabajo. Angulo, (2013).

“Generar valores positivos es fundamental para acrecentar el éxito de las organizaciones; reducir patrones de maldad y alejarnos de las tentativas *erostráticas*, es necesario para las personas que anhelan la felicidad, y todas las personas que nos seguirán en este camino (Generaciones venideras)” Angulo (2013).

De acuerdo con Jiménez (2012) considera que “la internalización de los valores en una organización supone que sus miembros se identifican con ellos, para lo cual la gerencia debe asumir la responsabilidad de definirlos, informarlos y cultivarlos, de acuerdo con su propia misión”. “Podríamos decir que se trata de un compromiso de doble vía”. “Los líderes tienen una función en la promoción de los valores organizacionales, pero el resto de los miembros tenemos la responsabilidad de conocerlos y la decisión de practicarlos”. Jiménez (2012).

Además, el autor Quiliche (2009), comenta lo siguiente: “Establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es solo tomar la

decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos”.

Robbins (2004), define a los valores “como un modo específico de conducta o estado final de existencia, es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia lo cual dice que, los mismos son una serie de conductas que llevan a enfatizar la importancia de lo que es correcto, bueno o deseable”.

### **i. El Compromiso organizacional**

Arias, (2001) cita a Steers, quien define compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.

Por otro lado, Hellriegel, (1999) describe el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización. Para esto es necesario que la entidad desde un inicio cumpla con una inducción adecuada, en la cual el colaborador tenga claro hacia dónde están dirigidos los esfuerzos grupales y así sienta esa responsabilidad y reciprocidad con sus compañeros y objetivos planificados.

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

#### **1. Las tres dimensiones del compromiso organizacional en relación a otros elementos**

Mathieu y Zajac, (1990, citados por Bayona, Goñi y Madorrán, 2000) tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

El término general el compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los

costes percibidos por el trabajador, asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer a la misma. Así surgen tres componentes del compromiso

- *Identificación*: (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.
- *Membresía*: (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).
- *Lealtad*: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Para que exista un compromiso organizacional se debe señalar que es fundamental contar con aspectos como propósitos grupales y adicionalmente que haya un sentido de pertenencia como el respeto.

## 2. Los Factores que determinan el Compromiso Organizacional

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

- *Compromiso con el trabajo*: puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.
- *Satisfacción laboral*: actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.
- *Compromiso organizacional*: el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

### 1.3.2. Motivación

Para comenzar a referirnos al término “Motivación”, primero hay que tratar de entender que es; según la Real Academia Española (RAE), lo define como acción y efecto de *motivar*, siendo el significado de este verbo el de “influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo, estimulando a alguien o despertando su interés”. De esta manera se podría deducir que es una actividad

psíquica humana y que por ende está influenciada por diferentes factores entre los que se pueden mencionar:

- La voluntad.
- Los instintos.
- Los impulsos.
- Los incentivos.
- La auto-realización personal.
- Las expectativas.
- Entre otros.

Pero antes de pasar a ver cuáles podrían ser los factores más relevantes, tenemos que tener en cuenta las teorías de Watson y de Freud; para la teoría conductivista elaborada por John B. Watson afirma que el ser humano nace con ciertas emociones entre las que se encuentran el amor, el temor y la furia; las mismas que son estimuladas a través de estímulo – respuesta, es por este motivo que según esta teoría los eventos asociados en nuestra vida con sonidos, luz u otros estímulos son los que determinan nuestra conducta. En contraposición para Sigmund Freud afirmaba que los comportamientos humanos estaban gobernados por motivos y deseos inconscientes (impulsos, instintos o emociones asociadas a traumas), siendo esta región del cerebro las responsables de las motivaciones; además el postulaba que la tendencia de las mismas es a negar o resistir estas motivaciones de su percepción consciente, de manera que solo son observables de forma disfrazada.

#### **a. Teorías de la motivación**

Robbins & Judge (2013) explican que se formularon cinco teorías durante la década del 50, con referencia a la motivación en una organización, siendo estas las bases fundamentales donde se enmarcaron la motivación en los individuos; las mismas que son:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades, definida por Abraham Maslow, quien conceptualizó que en cada ser humano existen un nivel de jerarquías de las necesidades (Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Estima y

Autorrealización); las cuales según su grado de satisfacción se superponen hasta alcanzar un determinado nivel y así sucesivamente.

- Teorías X y Y, definida por Douglas McGregor, en la que se establece que los trabajadores tienen dos (2) esquemas; los **pesimistas** los que le tienen una aversión innata al trabajo y la otra **positiva** que considera a los trabajadores como dinámicos, flexibles y optimistas.
- Teorías de los dos factores denominada como teoría de motivación e higiene, debido a la forma de relacionar factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción. Durante los factores de higiene factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión el salario se verán si son adecuados para un puesto mantienen tranquilos a los colaboradores, si dichos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas.
- Teoría de las necesidades de McClelland, determinando al logro, el poder y la afiliación como las tres necesidades importantes ya que ayudan a explicar la motivación.
- Teoría del aprendizaje, definida como la manera en que se estructuran las organizaciones, relacionando sus resultados con el comportamiento deseado en una organización y el logro de las metas. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resultado de la experiencia o la práctica.

#### **b. Técnicas de Motivación**

Según Ruiz, et. al (2012) citado por Sun (2015) define estas técnicas:

- Políticas de conciliación. Se refiere a la conciliación entre la vida personal, laboral y familiar de todos los trabajadores.
- Mejora de las condiciones laborales. Entre las que se tiene al salario, condiciones físicas del entorno (Iluminación, temperatura, decoración, equipos de trabajo, seguridad, etc.).
- Enriquecimiento del trabajo. Modificar la forma como se realiza el trabajo para que deje de ser rutinario a los colaboradores, a través de la autonomía

que el trabajador pueda tener para que participe en las decisiones de su propio trabajo.

- Adecuación de la persona al puesto de trabajo. Seleccionar al personal correcto según el puesto más adecuado a sus habilidades y objetivos.
- El reconocimiento del trabajo. Del jefe inmediato al trabajador que cumplió o supero sus metas, el mismo que puede ser verbal, escrito o a través de algún galardón.

### **c. Motivación y Satisfacción en la Administración Pública**

Para entender la motivación en las instituciones públicas, primero hay que plantear cuales son las diferencias entre estas y las instituciones privadas:

- Institución Pública. En estas instituciones las actividades son regidas por el bienestar común de toda la ciudadanía, esto porque son creadas con el capital de todo el estado (Satisfacción de necesidades de carácter social), siendo por tal regidas por procesos legalmente constituidos y de acorde a la voluntad política, siendo la equidad el principio fundamental de su trabajo.
- Instituciones Privadas. En contraposición estas organizaciones el afán es el lucro como medio de subsistencia, debido a que su capital es privado (inversionistas), siendo la eficacia y la eficiencia los principios fundamentales de estas organizaciones, siendo más fácil la implantación de formas de incentivos que en las organizaciones públicas.

Las formas de motivación actual del sector educación, según la ley N° 24029 “Ley de Profesorado”, en su capítulo VIII, artículo 26 son:

- Agradecimiento y felicitación mediante Resolución Directoral, Ministerial o Suprema.
- Becas.
- Viajes organizados por el Ministerio de Educación; destinados al conocimiento del país y de América.
- Palmas Magisteriales, que dan lugar a la bonificación que señale el reglamento de la presente Ley.

La estructura del profesorado es según la Ley N° 25212 que modificó el artículo 30 de la ley del profesorado, delimito la Carrera Pública del Profesorado en

cinco niveles, siendo considerado como ejercicio profesional tanto la docencia como la Administración de la educación.

De la misma manera las remuneraciones económicas según ley cuentan con los siguientes criterios:

- A igual nivel y jornada laboral, igual remuneración básica.
- Aumento proporcional de las remuneraciones por niveles superiores y ascensos en la carrera.
- Las remuneraciones básicas no son objeto de disminución.

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿Cómo la propuesta estrategias de motivación puede apoyar al clima institucional del colegio Ramón Castilla del distrito de Luya - Amazonas – 2016?

#### **1.5. Justificación del Estudio**

La relación entre el clima institucional y las labores que los trabajadores realizan en una organización están estrechamente relacionadas y mucho más si estas organizaciones se dedican a la enseñanza, en nuestras Instituciones educativas este ambiente es necesario investigarlo debido a las consecuencias muy perjudicial para los trabajadores y principalmente para los alumnos, para determinar soluciones coherentes y si estos efectos ya están presentes poder minimizarlos y que los alumnos no se vean afectados.

Por eso, es de relevancia realizar esta investigación porque nos permitirá conocer como es el clima organizacional actual dentro de los trabajadores de la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya y poder elaborar una propuesta motivacional para el personal para optimizar las actividades de gestión pedagógica de la institución educativa.

La investigación, es novedosa y útil porque la temática abordada ha sido en pocas ocasiones objeto de estudio desde la gestión educativa, además ayudará a comprender y explicar con criterios científicos un problema que de manera tangible afecta la gestión de las instituciones educativas. Es necesario conocer la cultura organizacional y su influencia en la gestión pedagógica, porque a partir de la problemática identificada se podrán elaborar propuestas que ayuden a fortalecerla

y a mejorarla en la perspectiva que responda a las exigencias de gestión que plantea el mundo globalizado.

Asimismo, es importante porque tal como se prevé tiene un valor investigativo, debido a la utilización de metodologías aplicadas a un ambiente determinado, para posteriormente determinar las mejores soluciones a los problemas encontrados en su parte metodológica. La investigación permitirá proponer un conjunto de orientaciones y herramientas para mejorar el clima institucional en la institución educativa.

En consecuencia, la investigación se justifica porque es conveniente realizarla en la realidad socio-educativa elegida, es relevante para la gestión de instituciones educativas y es novedosa como línea o tema de investigación. Además, los aportes constituyen una ayuda fundamental para la formación inicial y continúa de educadores y como antecedente o insumo bibliográfico para investigadores que se interesen en el tema.

#### **1.6. Hipótesis.**

Por el tipo de investigación, la presente investigación no tiene hipótesis.

#### **1.7. Objetivos de la investigación**

##### **1.7.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta estratégica de motivación para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa Ramón Castilla del distrito de Luya - Amazonas – 2016

##### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- 1º.** Diagnosticar el clima organizacional de la Institución Educativa Ramón Castilla del distrito de Luya- Amazonas- 2016
- 2º.** Validar la necesidad de la realización de la propuesta estratégica de motivación para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya – Amazonas - 2016.
- 3º.** Diseñar la propuesta estratégica de motivación para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa Ramón Castilla del Luya - Amazonas – 2016.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de la investigación

#### 2.1.1. Tipo.

Según las características, la investigación es:

- Descriptiva; según Hernández, Fernández, Baptista, (2010), “Los estudios descriptivos buscan describir las propiedades, características y perfiles de una población sometida a un análisis. En otras palabras se centra en la descripción o recojo de información de las variables a estudiar para posteriormente explicarlo. (pp. 80-81)”.
- Sincrónica debido a que se describirá el fenómeno en un tiempo corto.
- Proyectiva debido a que “consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico” Hurtado de Barrera, (2008).

#### 2.1.2. Diseño

Prestando atención a que los “diseños no experimentales del tipo transversal descriptivo, tienen como propósito describir las variables y analizar su incidencia de manera individual, presentando un panorama del estado de dicha variable o variables e incluso los indicadores en un momento único”. Esta investigación es natural y describe con mayor precisión la realidad cotidiana. “En ella se recolectan datos sobre cada una de las dimensiones, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos y reportan lo que arrojan esos datos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Siendo un estudio descriptivo, de corte transversal, sin manipulación de la variable y en un tiempo y contexto finito; el diagrama que le corresponde se resume en el siguiente esquema:

M ----- O -----P

Donde:

**M:** La muestra de la cual se recogió información para el estudio.

**O:** Información sobre la investigación.

**P:** Propuesta a la situación estudiada.

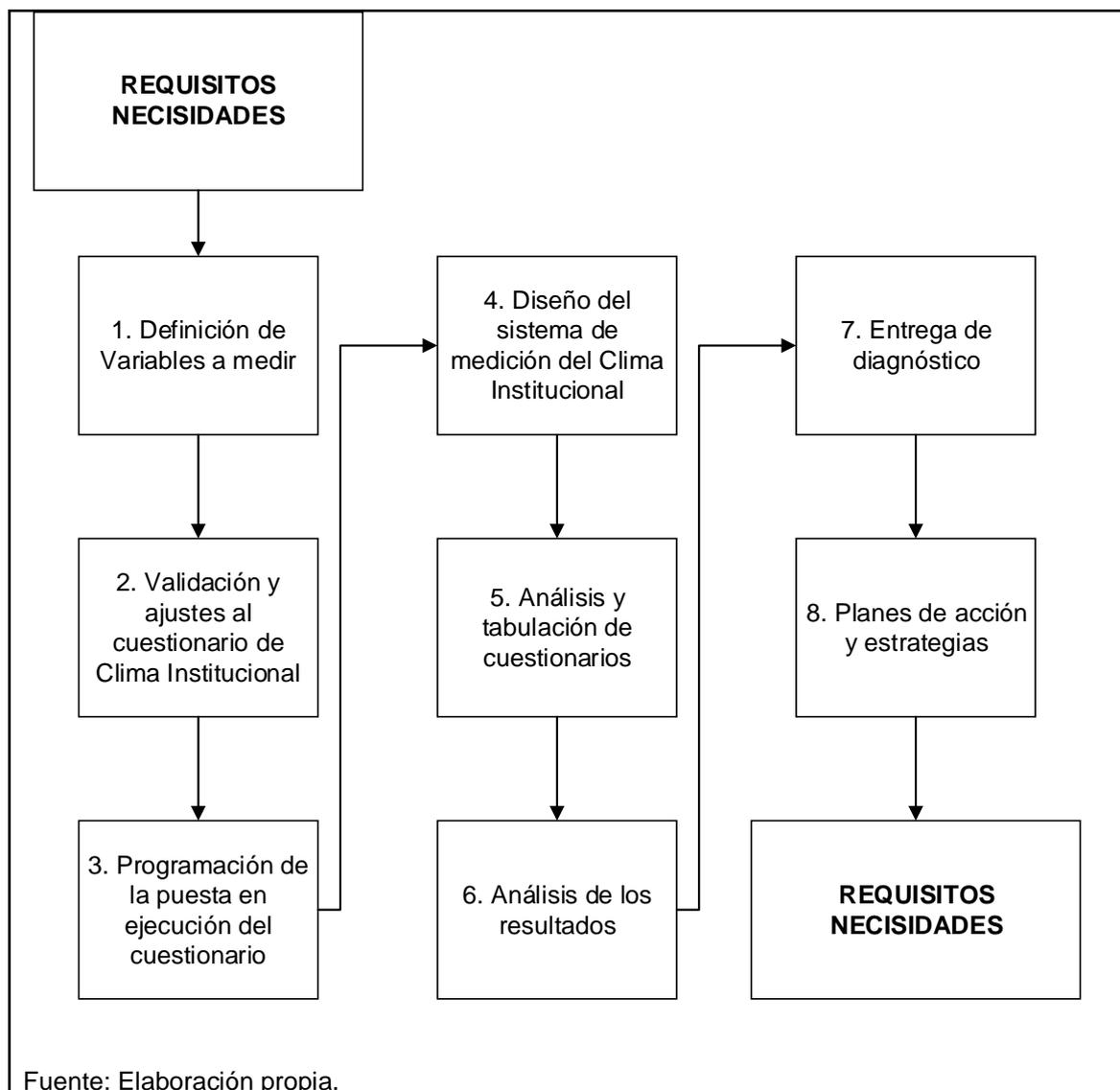
## 2.2. Variables y Operacionalización.

### 2.2.1. Definición conceptual de la variable.

Robbins (1996, p. 8), el clima institucional es “el Campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y las estructuras producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de la organización”.

### 2.2.2. Definición operacional de la variable.

Para determinar cuál será la forma de medición de la variable Clima Organizacional, se siguieron los siguientes pasos:



**Figura 1.** Definición de los pasos para medir el clima institucional

Después del análisis realizado en el ítem 1 de la figura 1, se tomó la decisión de que las dimensiones que se tendría que medir para determinar mejor el clima organizacional en la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya serían las siguientes:

- Liderazgo.
- Estructura.
- Identidad.
- Confort.

Es necesario explicar que para la investigación el baremo utilizado para medir la variable clima organizacional será el siguiente:

**Tabla 1.** Baremo para medir el Clima Organizacional

<b>ESCALA</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>IDENTIDAD</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>CONFORT</b>
Bueno	06 - 12	06 - 12	07 - 14	06 - 12
Regular	13 – 18	13 – 18	14 – 21	13 – 18
Malo	19 – 24	19 – 24	22 – 28	19 – 24

**FUENTE:** Elaboración Propia

### 2.2.3. Operacionalización de la variable

**Tabla 2.** Operacionalización de la variable

<b>Variabes de Estudio</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensión Operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>
Clima Institucional	Robbins (1996, p. 8), el clima institucional es “el Campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y las estructuras producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de la organización”.	Liderazgo	Democracia Concertación	4, 5, 6, 9, 16, 21	Observación ENCUESTA
		Identidad	Espontaneidad Intuición	12, 18, 22, 23, 24, 25	
		Estructura	Pertenecía Normatividad	1, 2, 3, 8, 13, 15, 19	
		Confort	Identidad Relación	7, 10, 11, 14, 17, 20	

**FUENTE:** Elaboración Propia

## 2.3. Población y muestra.

### 2.3.1. Población.

Para el presente trabajo de investigación la población está constituida por todo el personal que trabaja en la Institución Educativa Ramón Castilla del distrito de Luya - Amazonas, según la siguiente tabla.

**Tabla 3.** Población de estudio

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Docentes	30	81,1
Administrativos	7	18,9
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estadísticas de la Calidad Educativa (ESCALE), 2016

### 2.3.2. Muestra.

La muestra para este estudio será igual a la población, en otras palabras está conformada por todo el personal docente, administrativo de la Institución Educativa Ramón Castilla del distrito de Luya - Amazonas.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

La técnica que se utilizará es la encuesta y el instrumento es la ficha de observación o cuestionario determinado por preguntas que puedan darnos relevancia de cómo se encuentra el clima organizacional en la institución educativa Ramón Castilla de Luya.

### 2.4.1. Validación

La validación se realizara según la prueba binomial, la misma que arrojó el siguiente resultado para las preguntas del instrumento de evaluación propuesto:

$$P \text{ promedio} = 0,000$$

Siendo esta Probabilidad menor a 0,05, se puede concluir que el instrumento es válido en su contenido.

### 2.4.2. Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad que tiene el instrumento se toma la metodología del análisis del  $\alpha$  de Cronbach, en una muestra poblacional de 20 trabajadores entre docentes y administrativos de otra institución educativa con similares características entre las que tenemos:

- Jornada escolar completa.
- Nivel secundario.
- Misma provincia.
- Similares condiciones en infraestructura y en responsabilidades.
- Similar nivel.

Obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 4.** Resumen de procesamiento de casos

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

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

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 5.** Estadísticos de fiabilidad

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de preguntas</b>
<b>0,745</b>	<b>25</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.5. Método de análisis de datos.

Para la tabulación de los datos obtenidos a través del instrumento se utilizará Microsoft Excel 2013 y para el análisis de los resultados de cada una de las dimensiones se utilizará la estadística descriptiva utilizando el software estadístico SPSS 22.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Clima Institucional

Para poder medir el clima organizacional, se utilizara el baremo que se explico en la Tabla 1, además de esto se considera a las preguntas N° 03, 06, 07 y 14 como preguntas negativas, por tanto los valores asignados para estas variables cambiaran según como se expresan en la tabla 6; los valores con los que se realizó el análisis de las dimensiones del clima institucional se representan en el Anexo 2.

**Tabla 6.** Valor asignado para cada respuesta según la escala.

Preguntas	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Positivas	1	2	3	4
Negativas	4	3	2	1

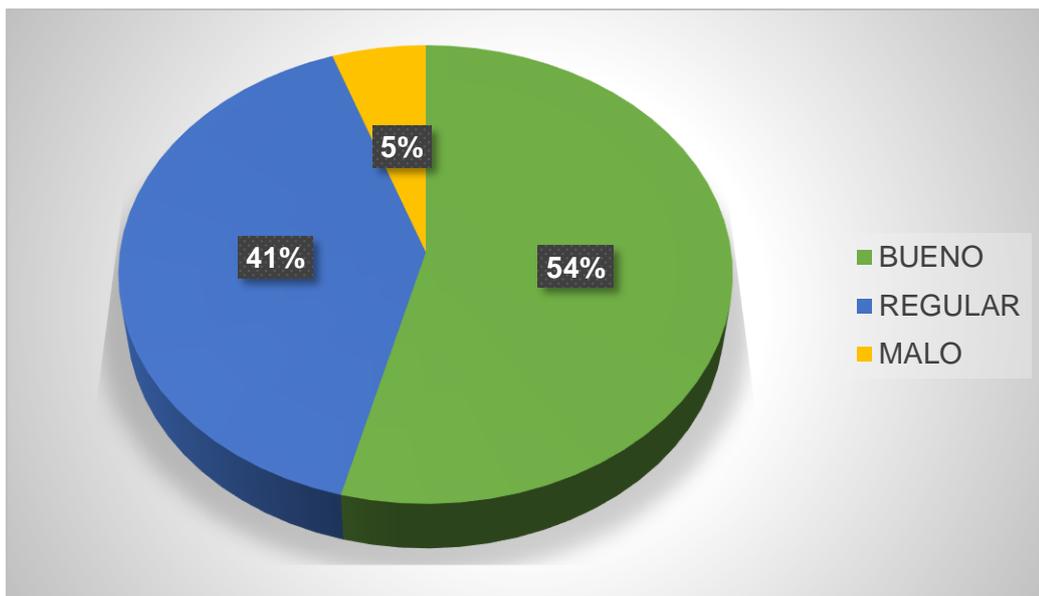
**Fuente:** Elaboración propia

Según lo expuesto se tiene los siguientes resultados:

**Tabla 7.** Resultado de las dimensiones del clima institucional

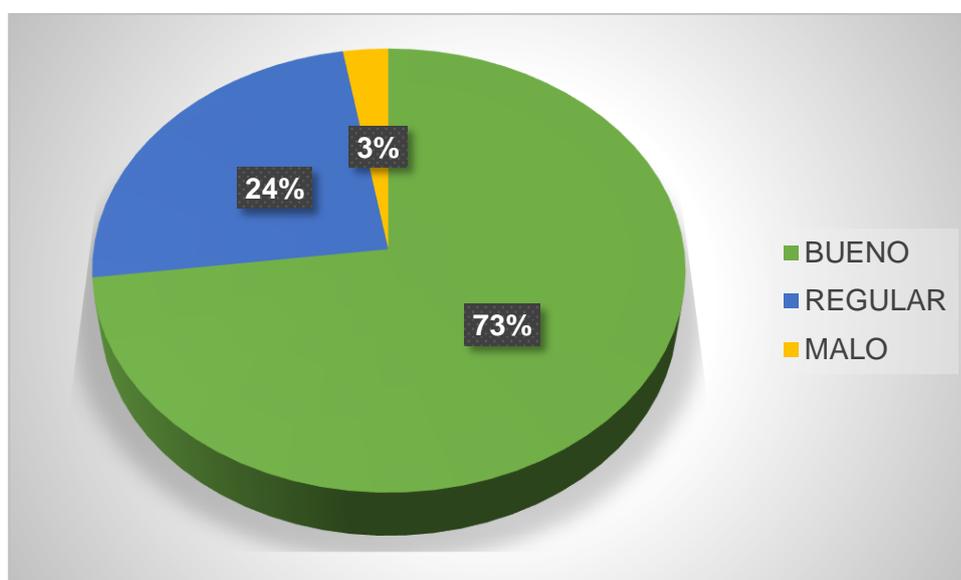
	LIDERAZGO		IDENTIDAD		ESTRUCTURA		CONFORT	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Bueno	20	54%	27	73%	18	49%	16	43%
Regular	15	41%	9	24%	16	43%	16	43%
Malo	2	5%	1	3%	3	3%	5	14%

**Fuente:** Elaboración propia, resultados obtenidos del instrumento aplicado



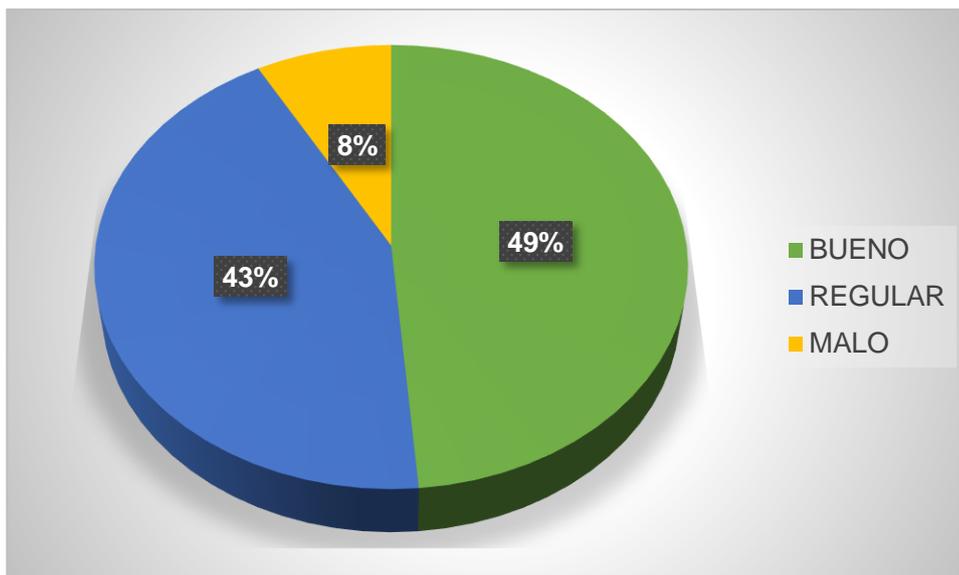
**Figura 2.** Resultados de las preguntas de liderazgo

De la figura 2, se deduce que el 54% opinaron que el liderazgo es bueno, el 41% expresaron que es regular y solamente el 5% dijeron que el Liderazgo es malo; en la institución educativa Ramón Castilla de Luya.



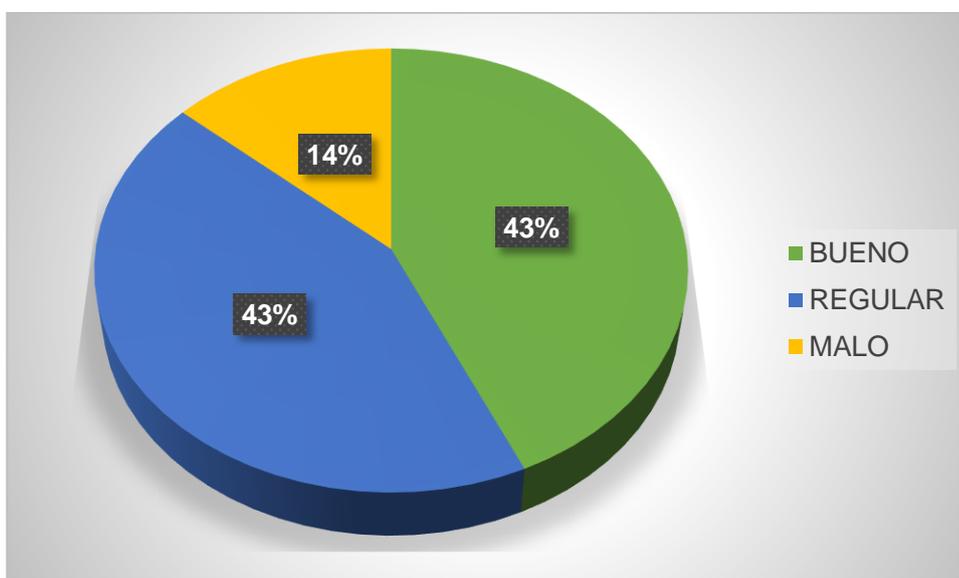
**Figura 3.** Resultados de las preguntas de identidad

De la figura 3, se deduce que el 73% opinaron que tienen una identidad buena, el 24% expresaron que es regular y solamente el 3% dijeron que la identidad es mala con respecto a la institución educativa Ramón Castilla de Luya.



**Figura 4.** Resultados de las preguntas de estructura

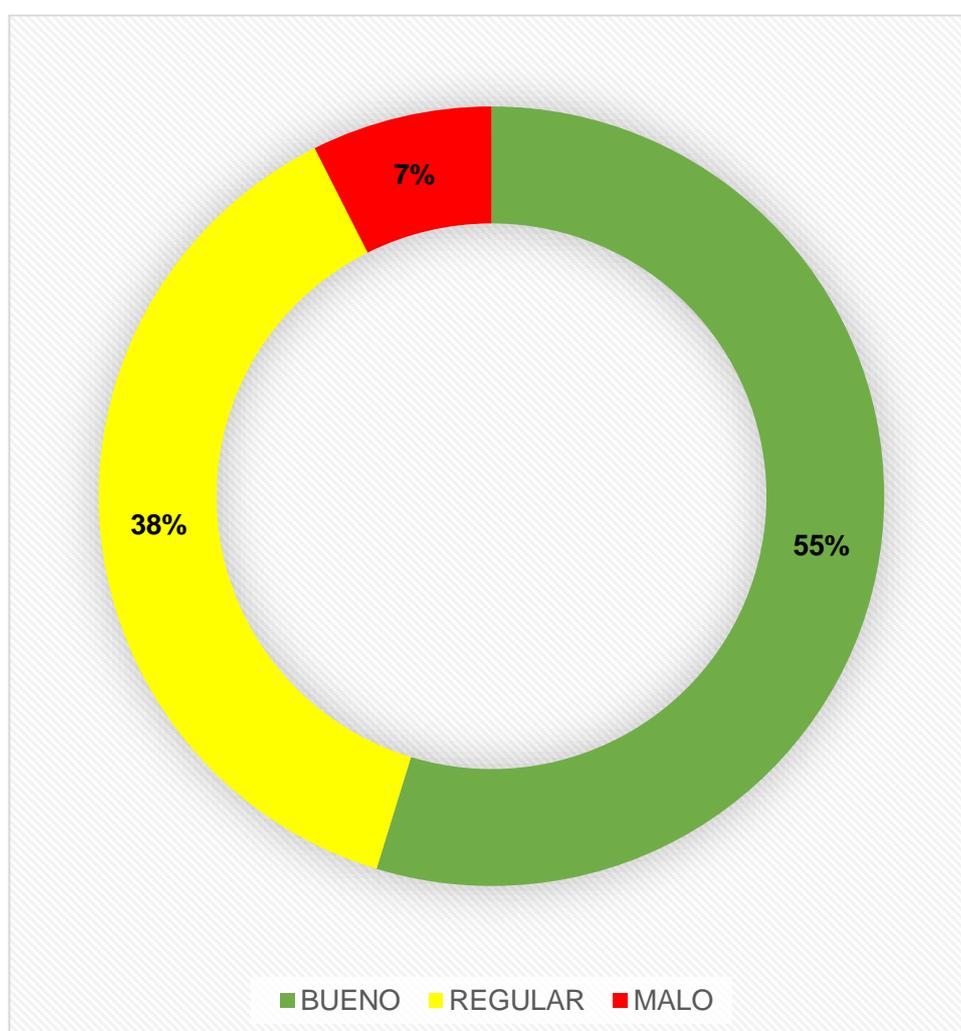
De la figura 4, se deduce que el 49% opinaron que tienen una estructura buena, el 43% expresaron que es regular y solamente el 8% dijeron que la estructura en la institución educativa Ramón Castilla de Luya es mala.



**Figura 5.** Resultados de las preguntas de confort

De la figura 5, se deduce que el 43% opinaron que tienen un confort bueno, el 43% expresaron que es regular y el 14% dijeron que el confort es malo en la institución educativa Ramón Castilla de Luya.

Para determinar el Clima Organizacional se agruparon los resultados obtenidos (buenos, regulares y malos) de las dimensiones estudiadas, y se obtuvieron los siguientes resultados (figura 6).



**Figura 6.** Clima Institucional en la I.E. Ramón Castilla de Luya

En la figura 6, se puede observar que para el 55% de los trabajadores de la institución educativa Ramón Castilla de Luya, el Clima Institucional en su institución es bueno; para el 38% es regular y solamente para el 7% de ellos es muy malo.

### **3.2. Propuesta Estratégica de Motivación**

Con los resultados obtenidos se planteara una propuesta estratégica motivacional la misma que incluirá un Programa de charlas – talleres para aumentar la motivación, así como algunas políticas que se puedan implementar de manera progresiva en la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya.

#### **3.2.1. Estrategia 1: Programa de Charlas – talleres**

##### **a. Introducción**

En las Instituciones Educativas de la Región Amazonas y porque no decirlo de todo el Perú, hoy en día se está buscando que todas las personas que se encargan de la formación de las nuevas generaciones estén muy bien capacitadas, con remuneraciones acordes a su nivel y al lugar donde trabajan y necesariamente con un nivel muy alto de motivación hacia la institución, a los alumnos y hacia su trabajo, es por este motivo que para aumentar el nivel de motivación y por ende el desempeño laboral de los trabajadores es necesario que se brinde una constante actualización en temas que motiven el desarrollo de las capacidades de cada individuo.

Buscando que los trabajadores y sus puestos de trabajo el logro y la eficiencia, a través de interés por sus actividades, proporcionando a la institución resultados positivos.

##### **b. Justificación**

Según los resultados obtenidos en la presente investigación, realizado a los trabajadores de la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya, se pudo determinar que si bien es cierto en líneas generales el clima institucional es bueno para un 55% de los trabajadores es necesario el reforzamiento de las dimensiones explicadas anteriormente, debido a que hay un 45% de los trabajadores que piensan que la institución tienen de regular a mal clima institucional.

Por tanto la motivación de los trabajadores es de suma importancia para esta institución y para poder cambiar la percepción actual de casi la mitad de los que laboran en la institución, esto principalmente porque es una herramienta de apoyo para que el personal realice sus actividades con mayor productividad, aumentando de esta manera el desempeño de sus labores.

### **c. Objetivo**

✓ General.

Implementar un proceso adecuado y necesario de charlas – talleres, para motivar al personal de la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya.

✓ Específico.

Fomentar nuevos conocimientos y estrategias a los trabajadores de la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya y de esta manera desarrollar mejor sus habilidades personales y administrativas.

Realizar charlas – talleres al personal trabajador de la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya, para aumentar la motivación en su trabajo en dicha institución.

Los encargados de la administración del plantel serán los encargados de los talleres o de buscar al capacitador idóneo para cada tema establecido, quedando en ellos los tiempos a realizar las charlas – talleres, según su cronograma o la opinión de los trabajadores.

#### d. Cronograma Propuesto

**Tabla 8.** Cronograma de Charlas – Talleres motivacionales.

<b>Charla-Taller</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>	<b>Dirigido</b>	<b>Lugar</b>
Liderazgo	4 horas	Capacitador designado	Personal docente y administrativo	Por coordinar
Comunicación Interna	4 horas	Capacitador designado	Personal docente y administrativo	Por coordinar
Trabajo en equipo	2 horas	Capacitador designado	Personal docente y administrativo	Por coordinar
Toma de decisiones	2 horas	Capacitador designado	Personal docente y administrativo	Por coordinar
Autoestima	2 horas	Capacitador designado	Personal docente y administrativo	Por coordinar
Asertividad	2 horas	Capacitador designado	Personal docente y administrativo	Por coordinar
Manejo de conflictos	2 horas	Capacitador designado	Personal docente y administrativo	Por coordinar
Manejo de estrés	2 horas	Capacitador designado	Personal docente y administrativo	Por coordinar
Superación	2 horas	Capacitador designado	Personal docente y administrativo	Por coordinar
Nuevas tecnologías	2 horas	Capacitador designado	Personal docente y administrativo	Por coordinar
<b>Total</b>	<b>20 horas</b>			

**Fuente:** Elaboración propia.

#### e. Descripción de las charlas.

✓ Liderazgo.

Dentro de esta charla se explicará las principales habilidades gerenciales y directivas que un individuo tienen que tener para poder influenciar de manera positiva en las personas de su entorno y por ende ser guía de un grupo determinado de personas, las mismas que para la Institución Educativa se compone por los alumnos a los que está en contacto; haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en la consecución de sus logros, metas y objetivos del grupo, de la institución y personales.

Para este fin se enseñaran técnicas para tomar la iniciativa, gestionar recursos, la habilidad de convocar a las personas y las habilidades de promover, incentivar y motivar al grupo o equipo; sin olvidar la forma adecuada de evaluación de los logros obtenidos y la evaluación de las metas planteadas.

✓ Comunicación Interna

La comunicación eficaz es una charla en las que se tiene que poner mucho énfasis debido a que la comunicación permanente entre las personas que conforman un equipo es básico para la consecución del éxito de la institución.

La comunicación interna es fundamental para que todos los trabajadores estén encaminados en una misma dirección; debido a que ayuda a que los trabajadores se sientan en confianza, seguros y motivados a expresar sus ideas o sugerencias con la libertad de no ser criticados por sus ideales.

En esta charla se tiene que capacitar en lo que se refiere a comunicación verbal y no verbal, esto porque como explican los expertos, más del 80% de la comunicación en un equipo es **no verbal**.

✓ Trabajo en equipo

Se define como el trabajo hecho por varios colaboradores done la suma de esfuerzos conllevan al logro de un objetivo. Este tema es una condición del trabajo de tipo psicológico con mayor influencia positiva dentro del trabajo de la institución, porque nos permite generar el compañerismo,

entusiasmo y produce armonía entre las diferentes labores que se ejecutan dentro de la institución.

✓ Toma de decisiones

Este tema es muy importante debido a su valor intrínseco debido a que es un proceso con el que se realiza una elección entre opciones o formas de resolver diferentes situaciones de la vida.

Esta charla estará enfocada no solo en el contexto laboral, sino que también incluirá el nivel familiar, sentimental, empresarial, académico; para que se pueda brindar un nivel de seguridad personal que ayudará a mejorar el nivel de desempeño laboral.

✓ Autoestima

La autoestima en su conjunto es la percepción, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento personal; es por tanto que la charla estará dirigida a apoyar a los trabajadores a tener una autoestima adecuada frente a su trabajo.

La importancia de la autoestima radica en quererse en sí mismo, ayudando a mejorar el mundo que nos rodea y las relaciones con los todos los que nos rodean.

✓ Asertividad

Se puede decir que es el comportamiento comunicacional equilibrado, debido a que no se agrede ni son sometidos a la voluntad de otras personas, en otras palabras es la forma de manifestar las convicciones defendiendo sus derechos.

Cabe mencionar que es un comportamiento, una forma de expresión consciente, congruente y equilibrada, con la que se comunican ideas, sentimientos y se defienden sus legítimos derechos, sin la intención de herir o perjudicar a otra persona.

✓ Manejo de conflictos

Esta charla es fundamental cuando se trata de motivación entre los colaboradores de una institución debido a que es una habilidad o un arte en si la forma como se plantean estrategias y actividades para prevenir una súbita explosión de tensiones y transformar estas confrontaciones

entre grupos de personas y transformarlos en una salida salomónica para ambos bandos.

✓ Manejo del estrés

Esta charla está dirigida a todas las personas, debido a que el estrés implica tratar de controlar y reducir la tensión que ocurre en situaciones estresantes; los mismos que se pueden contrarrestar con cambios emocionales y físicos. Es por esto que el grado de estrés y el deseo de modificaciones determinarán qué tantos cambios tienen lugar.

✓ Superación.

La superación personal es un cambio a través del cual una persona trata de adquirir una serie de cualidades ya que esto aumentará la calidad de su vida y la de sus actividades, conduciéndoles a un estado mejor trayendo resultados positivos en su vida y en su vida profesional.

✓ Nuevas tecnologías

En el mundo profesional actual las nuevas tecnologías están que cambian la forma como nos comunicamos, relacionamos, trabajamos y hasta como tomamos nuestras decisiones, es por tal motivo que es necesario siempre tener una actualización en las nuevas tecnologías para que los colaboradores de la institución educativa estén siempre preparados para la realización de su trabajo.

#### **f. Recursos**

- ✓ Humanos. Constituidos por todos los trabajadores de la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya.
- ✓ Materiales. Información impresa, computadoras, pizarras, datashow, material de escritorio, etc.
- ✓ Económicos. Se necesitara del recurso económico para los gastos necesarios, como: capacitador, material impreso durante la capacitación.

#### **g. Evaluación.**

Para la evaluación del programa se deberá de ejecutar a través del recojo de opiniones con respecto a las capacitaciones y como estas están aumentando o disminuyendo su motivación y poder tomar las decisiones e ir mejorando.

### **3.2.2. Estrategia 2: Programa de reconocimientos a los trabajadores**

Una de las dificultades que se encuentra es que los trabajadores se encuentran insatisfechos, debido al reconocimiento por parte de los directivos de la institución, es por este motivo que se propone un programa de reconocimientos para el otorgamiento de incentivos no económicos a los trabajadores de la institución, que demuestren iniciativa, puntualidad, responsabilidad, creatividad en las sugerencias de mejora, dedicación, cooperación y eficiencia; para de esta manera poder motivarlos a dar lo mejor de sí en cada actividad que realicen, además de provocar un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso a la organización.

#### **a. Objetivos**

Reconocer y motivar a los trabajadores de la institución educativa Ramón Castilla de Luya para lograr que todos sus trabajadores estén comprometidos con la institución en un periodo de un año.

**Tabla 9.** Plan de acción

Reconocimiento	Actividad	Responsable	Tiempo
A la eficiencia laboral	Estímulo a los trabajadores de forma verbal delante del plantel y a través de la entrega de un diploma, cuando demuestren puntualidad, responsabilidad, iniciativa, creatividad y eficiencia en sus actividades y un almuerzo de reconocimiento en un restaurante a selección	Director y administrador	Anual
Al mejor trabajador	Incentivar al equipo de trabajo que haya logrado alcanzar las metas planteadas mensualmente, a través del otorgamiento de una tarjeta de felicitación a los integrantes del equipo de trabajo.	Director y administrador	Mensual
A la excelencia académica	Reconocer al trabajador que haya obtenido el mayor nivel educativo o meta académica cursado en el año o si alguno de sus alumnos a obtenido algún reconocimiento regional del cual es colaborador haya apoyado. Otorgándoles en el día del aniversario de la institución educativa un diploma y una medalla de reconocimiento.	Director y administrador	Anual

**Fuente:** Elaboración propia

### **b. Recursos**

- ✓ Humanos. Director y administrador de la Institución Educativa Ramón Castilla, o un comité nombrado por los responsables que no exceda de 3 integrantes.
- ✓ Físico. Diplomas, medallas y tarjetas de felicitación.
- ✓ Financiero. Los costos anuales estimados para implementar el programa de reconocimientos a los colaboradores se detalla a continuación:

**Tabla 10.** Costos anuales para la estrategia 02

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo (S/.)</b>	<b>Total (S/.)</b>
Diplomas	2	50.00	100.00
Tarjetas de felicitación	25	4.00	100.00
Medallas	2	25.00	50.00
Almuerzo	1	100.00	100.00
Imprevistos			50.00
<b>Total (S/.)</b>			<b>400.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

De la tabla 10 se puede deducir que esta estrategia costará S/. 400.00 soles para su implementación, presupuesto módico si consideramos que algunos gastos se pueden realizar directamente a inicio de las actividades.

### **c. Evaluación**

Siempre es necesario verificar el logro de los objetivos propuesta por esta estrategia, es por esto que es necesario realizar una evaluación mensual a través de informes o reuniones de la plana jerárquica, los mismos que serán publicados en la institución.

### **d. Diseños**

Se presenta el diseño de las tarjetas de felicitación mensuales



***Institución Educativa  
Ramón Castilla***

Felicita al colaborador: \_\_\_\_\_

Por realizar un excelente trabajo en la Institución Educativa

**¡¡ GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!!**

\_\_\_\_\_  
**DIRECTOR**

Luya, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

**Figura 7.** Tarjeta de felicitación para los colaboradores

### **3.2.3. Estrategia 3. Fortalecimiento de actividades actuales**

Dentro de las actividades a fortalecer y que actualmente si se están realizando están:

- ✓ Celebraciones por el día de la madre.
- ✓ Celebración del día del padre.
- ✓ Celebración del día del trabajo.
- ✓ Celebración del día del profesor.
- ✓ Otras celebraciones que estén inmersos personal que labora en la institución educativa.

De la misma manera se debe de realizar algunos anuncios importantes como por ejemplo los cumpleaños del mes, navidad, entre otras actividades que puedan juntar a todo el personal que labora en la institución y estos puedan tener un momento de sano esparcimiento y de esta manera poder integrarse más como equipo.

#### IV. DISCUSIONES

La medición del clima institucional es como un termómetro que nos puede determinar cómo esta nuestra organización con respecto a uno de los recursos más importantes con los que cuenta, el recurso humano y ni que decir si esta institución es educativa; de los resultados obtenidos a través de la implementación del instrumento se logró determinar en líneas generales que el clima institucional es bueno, con un 55% del personal satisfecho con el ambiente laboral.

A su vez este resultado nos manifiesta que si bien actualmente el clima institucional está muy bien, este mismo puede cambiar muy rápidamente debido a que hay un 45% del personal que consideran que el clima institucional es regular o malo; es por esta razón que es necesario la implantación de estrategias de motivación al personal; esto porque la motivación como se explicó anteriormente se deriva de múltiples y complejas interrelaciones entre los motivos internos y los estímulos externos de la situación o del ambiente.

Dentro de la investigación de campo se determinó estudiar a 4 factores directos del clima institucional a través de una escala muy parecida a la escala de Likert, la misma que fue realizada a 37 colaboradores de la institución educativa Ramón Castilla del distrito de luya.

El primer factor medido fue el liderazgo, obteniendo que para el 54% del personal que trabaja en la institución educativa el liderazgo que actualmente se maneja es bueno, lo que los quiere decir que la plana jerárquica de dicha institución está llevando un adecuado liderazgo y que es notorio hacia todo el personal; pero que también tienen que seguir mejorando porque hay un 46% que considera todo lo contrario.

El segundo factor medido fue la identidad, en este factor el 73% del personal se siente identificado con su trabajo en la institución educativa, siendo esto muy favorable a la hora de realizar el logro de las metas, el planteamiento de los objetivos y la realización de actividades en la institución.

El tercer factor medido fue la estructura y es acá donde el 51% de los colaboradores expresan que la estructura en la institución educativa es regular o mala, siendo uno de los puntos a mejorar por las personas que llevan los lineamientos de la institución, para que de esta manera se pueda generar un ambiente bien estructurado.

El cuarto y último factor medido fue el confort que tienen los colaboradores en su ámbito de trabajo, obteniendo un 57% de colaboradores que consideran que el confort en la institución educativa es de regular a malo; este aspecto aunque suene ínfimo es muy importante a la hora de contar con una motivación adecuada en el trabajo, por que como lo dice los expertos si un trabajador no se siente a gusto en el espacio físico en el que se desarrolla, este no podrá explotar al máximo su capacidad, debido a lo que explicamos a las necesidades innatas de cada ser humano.

## V. CONCLUSIONES

- Según el estudio realizado se puede concluir que el clima institucional de la institución educativa Ramón Castilla de Luya – Amazonas es bueno (55%), pero como está muy cercano al nivel de inflexión es necesario realizar una propuesta motivacional para que este nivel crezca.
- Se realizó el estudio tras la implantación del instrumento con lo que se validó la necesidad de la creación de estrategias motivacionales basadas principalmente en mejorar el liderazgo, la estructura y el confort de los trabajadores, porque estos factores son los más resaltantes a la hora de mejorar el clima institucional de la organización.
- Se planteó tres propuestas estratégicas de motivación para la institución educativa Ramón Castilla de Luya, las mismas que son:
  - ✓ Programa de Charlas – talleres. Dentro de las cuales se potenciará la creación de equipos, el fortalecimiento de habilidades necesarias para el trabajo en instituciones educativas y la actualización de conocimientos en temas relevantes al acontecer actual de la educación y como está cambiando con ayuda de las nuevas tecnologías.
  - ✓ Programa de reconocimientos. En esta propuesta se plantea una serie de reconocimientos que ayudarán a mejorar la motivación innata dentro de los trabajadores de la institución educativa, la misma que se plantea a través de reconocimientos verbales y físicos, no económicos para los colaboradores que se destaquen en sus labores, a través de la eficiencia, innovación, esfuerzo, estudio, entre otros; y que sirvan a seguir mejorando la calidad de las actividades que esta institución realiza.
  - ✓ Fortalecimiento de actividades actuales. Dentro de esta propuesta estratégica se plantea dar mayor realce a las actividades y/o celebraciones en las que estén inmersos los trabajadores de la institución educativa y que a su vez pueda generar mayor grado de identidad con la institución, fortaleciendo la estructura, el liderazgo y el confort de los colaboradores.

## VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que las evaluaciones de clima institucional se den relativamente con más frecuencia para que de esta manera puedan generar estrategias que les sirva para el mejoramiento de la institución educativa.
- La motivación del personal es fundamental por esto se recomienda la implementación de la propuesta estratégica de motivación para la institución educativa Ramón Castilla de Luya la misma que consta de:
  - ✓ Programa de Charlas – talleres. Dentro de las cuales se potenciará la creación de equipos, el fortalecimiento de habilidades necesarias para el trabajo en instituciones educativas y la actualización de conocimientos en temas relevantes al acontecer actual de la educación y como está cambiando con ayuda de las nuevas tecnologías.
  - ✓ Programa de reconocimientos. En esta propuesta se plantea una serie de reconocimientos que ayudarán a mejorar la motivación innata dentro de los trabajadores de la institución educativa, la misma que se plantea a través de reconocimientos verbales y físicos, no económicos para los colaboradores que se destaquen en sus labores, a través de la eficiencia, innovación, esfuerzo, estudio, entre otros; y que sirvan a seguir mejorando la calidad de las actividades que esta institución realiza.
  - ✓ Fortalecimiento de actividades actuales. Dentro de esta propuesta estratégica se plantea dar mayor realce a las actividades y/o celebraciones en las que estén inmersos los trabajadores de la institución educativa y que a su vez pueda generar mayor grado de identidad con la institución, fortaleciendo la estructura, el liderazgo y el confort de los colaboradores.
- Se recomienda realizar las evaluaciones después de la implementación de la propuesta estratégica descrita, la misma que servirá para afinar mejor las actividades y de esta manera poder fortalecer la motivación dentro del personal de la institución.
- Crear más programas de incentivos **no monetarios** para los colaboradores y por qué no para los alumnos y de esta manera seguir motivando a las actividades que se plantea la institución educativa.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Peña, J., & Flórez Duarte, L. M. (2012). Clima Organizacional en Empresas Colombiana - Tesis de Pregrado. Colombia: Universidad de La Sabana.
- Artur y Krugman. (1991). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lockin by Historical Events. Estados Unidos.
- Bartik, T. (1990). The Market Failure Approach to Regional Economic Policy. Estados Unidos.
- Bedoya Trujillo, A., & Obando Micolta, L. A. (2011). El Clima Organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria, Escenario Propicio para el Alcance de la Calidad Educativa - Tesis de Maestria. Santiago de Cali, Colombia: Universidad de San Buenaventura.
- Bonilla Cevallos, K. (2014). Percepción de los Docentes al Clima Organizacional de la Escuela Tecnológica de la Universidad Nacional de Piura 2014 - Tesis de Maestria. Piura: Universidad de Piura.
- Ceballos Columbus, H. A. (2012). Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann Tacna 2010 - 2011 - Tesis de Maestria. Tacna, Perú: Univerdidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- CEPES. (2015). Agricultores Familiares. La Revista Agraria, 16.
- Escobar Medina, G. E. (2012). Clima Organizacional en la Unidad Educativa Bíblica Cristiana "Sendero de Fe" de la Ciudad de Guayaquil, Propuesta Modelo de Manejo de Conflictos - Tesis de Maestria. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- FAO. (2011). Marco estratégico de mediano plazo de cooperación de la FAO en agricultura familiar en América Latina y el. Argentina.
- FAO. (2011). Agricultura urbana y agricultura periurbana. España.
- Flores, J. (2000). Aplicción de los Estímulos Organizacionales para Mejoramiento del Clima Organizacional UNMSM. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Gallicchio, E. (2004). El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción del capital social. Centro Latinoamericano de Economía Humana, Programa de Desarrollo Local. Uruguay.

- Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento que Evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas, desde la Teoría de Respuesta al ITEM. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- Herzog, L. (2011). Sostenibilidad de la cafcultura arábica en el ámbito de la agricultura familiar en el estado de Espiritu Santo - Brasil. Cordova - España.
- Hirschman. (1959). Teorías explicativas de las disparidades económicas espaciales. Nueva Jersey - Estados Unidos.
- Jones, G., & George, J. (2006). Administración Contemporanea. México D.F.: McGraw-hill/Interamericana Editores S.A.
- Likert, R. (1965). Un Nuevo Método de Gestión y Dirección. Bilbao, España: Deusto.
- Lui y Tucker. (2008).
- Malizia, E. (1999). Teorías económicas de localización, geografía económica y del espacio,. Estados Unidos.
- Maluf, R. (2010). Teoría de la seguridad alimentaria como un objetivo estratégico para el país. Brasil.
- Meléndez Narvárez, R. R. (2015). Relación entre el Clima Laboral y el Desempeño de los Servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el Periodo 2013 - 2014 - Tesis de Mestria. Quito, Ecuador.
- Mendoza Alejandro, I. (14 de Marzo de 2011). Recursos humanos UCV SJL. Obtenido de Recursos humanos UCV SJL 2011: [http://recursoshumanosucvsjl2011.blogspot.pe/2011/11/clima-institucional-y-organizacional\\_12.html](http://recursoshumanosucvsjl2011.blogspot.pe/2011/11/clima-institucional-y-organizacional_12.html)
- Ministerio de Salud. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Lima: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Munive Torres, M. A. (2013). Clima Organizacional / Ambiente Laboral de la Institución Educativa Nuestra Señora de las Flores - Tesis de Especialista. Medellín, Colombia: Universidad de San Buenaventura.
- Perroux, F. (1983). Modelo de los polos de desarrollo. Estados Unidos.
- Ribbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educacion.

- Rivera Lam, M. (2000). El Clima Organizacional de Unidades Educativas y la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa - Tesis de Maestría. Antofagasta, Chile: Universidad de Antofagasta.
- Rivera, J. (2011). Contribución de la agricultura familiar en América Latina. Lima - Perú.
- Rodríguez M., D. (2000). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega.
- Salcedo, S. (2010). Teoría de la agricultura familiar como colchón ante shocks externos. México.
- Sánchez Soto, J. (2005). Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: Un estudio comparativo de tres universidades. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sánchez y Reyes. (2000). Diseño de investigación. Lima - Perú.
- Stöhr. (1985). El desarrollo económico endógeno. Londres - Marshal.
- Sun Mazariegos, M. I. (2015). Motivación y Desempeño Laboral (Tesis de Grado). México: Universidad Rafael Landívar.
- Tünen, V. (1828). Teoría de la renta de Von Thüner y el uso de la tierra. Alemania.
- Vásquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. d. (2011). El Clima Organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Wond y Ludeña. (2006). Las características detalladas de la agricultura familiar en cada país del proyecto FAO - BID. Quito - Ecuador.
- Zeberio, J. M. (2010). Teoría de la agricultura familiar es el camino más corto para la seguridad alimentaria. Madrid - España.

## VIII. ANEXO

### 8.1. ANEXO 01: Cuestionario de Clima Institucional

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Institución Educativa Ramón Castilla en la que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la Institución Educativa.

<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>

Años de servicios en la I.E.	Menos de 2 años	De 3 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Más de 15 años

ITEMS	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En la I.E. los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. Esta I.E. se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno				
3. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
4. El director prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con él.				
5. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
6. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
7. En esta I.E. existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
8. En esta I.E. los errores son sancionados.				
9. La dirección de nuestra I.E. está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
10. Entre el personal de esta I.E. predomina un ambiente de amistad.				
11. En esta I.E. existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				

ITEMS	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12. En la I.E. cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda del director y mis compañeros.				
13. En la I. E. se fomenta el trabajo en equipo.				
14. En esta I.E. cuesta mucho llegar a tener amigos.				
15. En la I.E., se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
16. La comunicación sobre los logros y metas de la I. E. son claras y transparentes				
17. Dispongo de los materiales, recursos y condiciones necesarios para realizar mi trabajo en la I.E.				
18. Me siento a gusto de formar parte de la institución educativa				
19. En la I.E. los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
20. Recibo capacitación para mejorar mis conocimientos en mi trabajo en la I.E.				
21. Mis opiniones son escuchadas haciéndome participe de las decisiones.				
22. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
23. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la I.E.				
24. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la I.E.				
25. Pienso que la I.E. es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí.				

***¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!***

## 8.2. ANEXO 02: Valores según respuesta

ITEMS	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En la I.E. los trabajos están bien definidos y organizados.	1	2	3	4
2. Esta I.E. se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno	1	2	3	4
3. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	4	3	2	1
4. El director prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con él.	1	2	3	4
5. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.	1	2	3	4
6. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.	4	3	2	1
7. En esta I.E. existe una tendencia a ser más negativo que positivo.	4	3	2	1
8. En esta I.E. los errores son sancionados.	1	2	3	4
9. La dirección de nuestra I.E. está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.	1	2	3	4
10. Entre el personal de esta I.E. predomina un ambiente de amistad.	1	2	3	4
11. En esta I.E. existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.	1	2	3	4
12. En la I.E. cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda del director y mis compañeros.	1	2	3	4
13. En la I. E. se fomenta el trabajo en equipo.	1	2	3	4
14. En esta I.E. cuesta mucho llegar a tener amigos.	4	3	2	1
15. En la I.E., se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	1	2	3	4
16. La comunicación sobre los logros y metas de la I. E. son claras y transparentes	1	2	3	4
17. Dispongo de los materiales, recursos y condiciones necesarios para realizar mi trabajo en la I.E.	1	2	3	4
18. Me siento a gusto de formar parte de la institución educativa	1	2	3	4

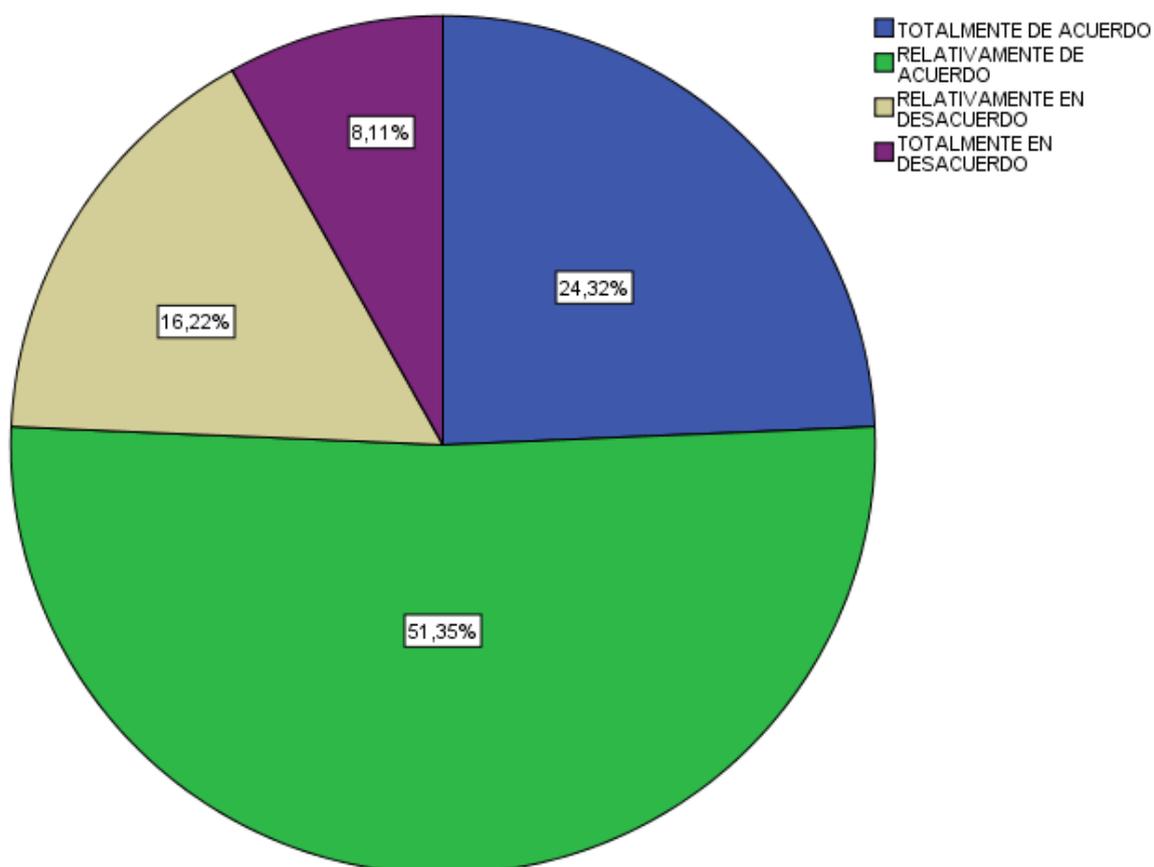
<b>ITEMS</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Relativamente de acuerdo</b>	<b>Relativamente en desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
19. En la I.E. los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.	1	2	3	4
20. Recibo capacitación para mejorar mis conocimientos en mi trabajo en la I.E.	1	2	3	4
21. Mis opiniones son escuchadas haciéndome participe de las decisiones.	1	2	3	4
22. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.	1	2	3	4
23. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la I.E.	1	2	3	4
24. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la I.E.	1	2	3	4
25. Pienso que la I.E. es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí.	1	2	3	4

### 8.3. ANEXO 03: Tablas de frecuencia y figuras por pregunta

**Tabla 11.** En la I.E. los trabajos están bien definidos y organizados.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	9	24,3	24,3
Relativamente de acuerdo	19	51,4	75,7
Relativamente en desacuerdo	6	16,2	91,9
Totalmente en desacuerdo	3	8,1	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

FUENTE: Elaboración Propia

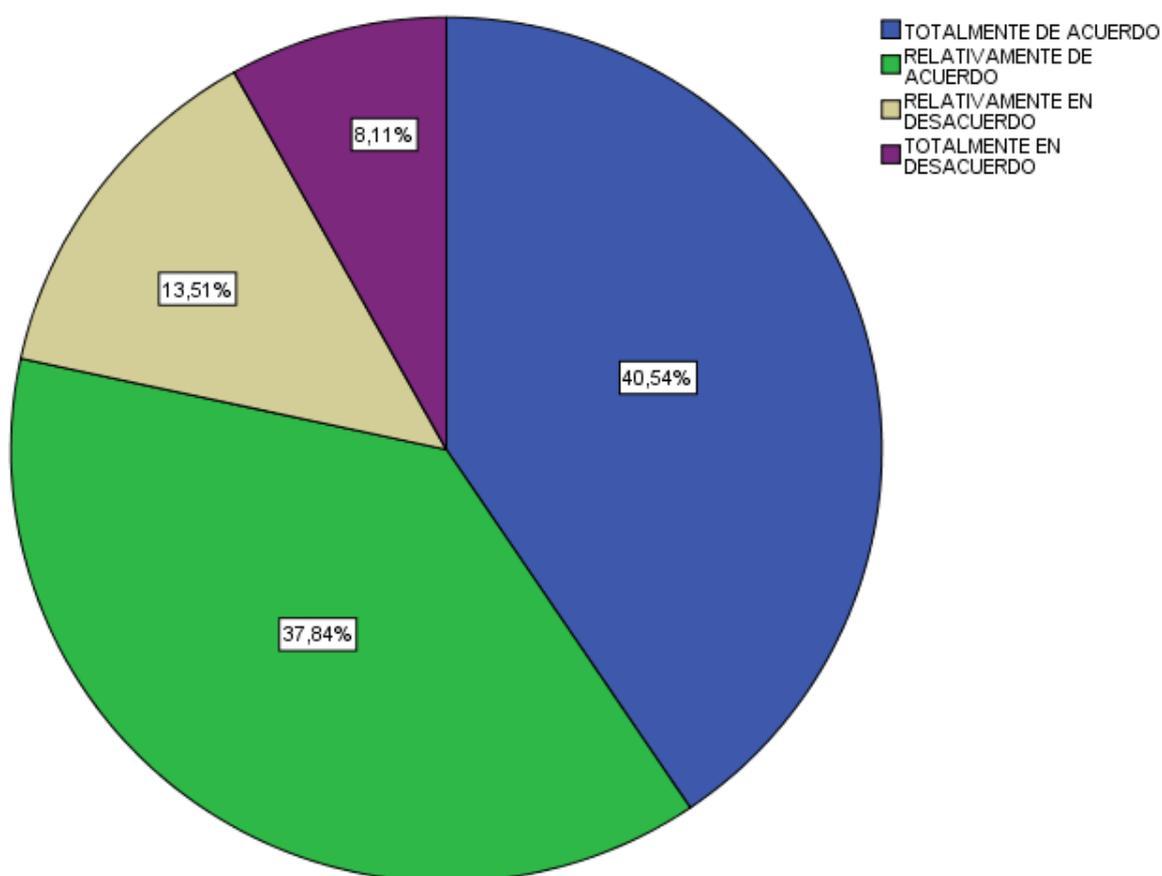


**Figura 8.** En la I.E. los trabajos están bien definidos y organizados

**Tabla 12.** Esta I.E se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	15	40,5	40,5
Relativamente de acuerdo	14	37,8	78,4
Relativamente en desacuerdo	5	13,5	91,9
Totalmente en desacuerdo	3	8,1	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

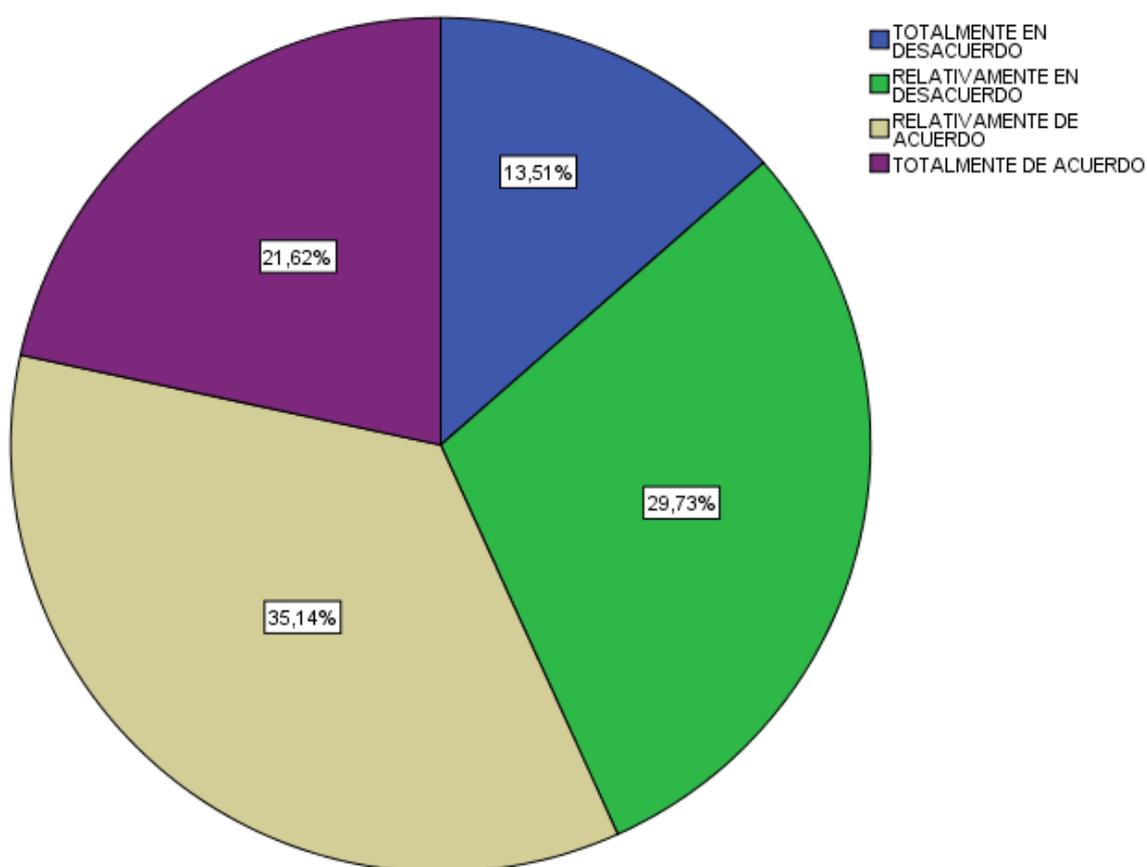


**Figura 9.** Esta I.E se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno

**Tabla 13.** Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	5	13,5	13,5
Relativamente de acuerdo	11	29,7	43,2
Relativamente en desacuerdo	13	35,1	78,4
Totalmente en desacuerdo	8	21,6	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

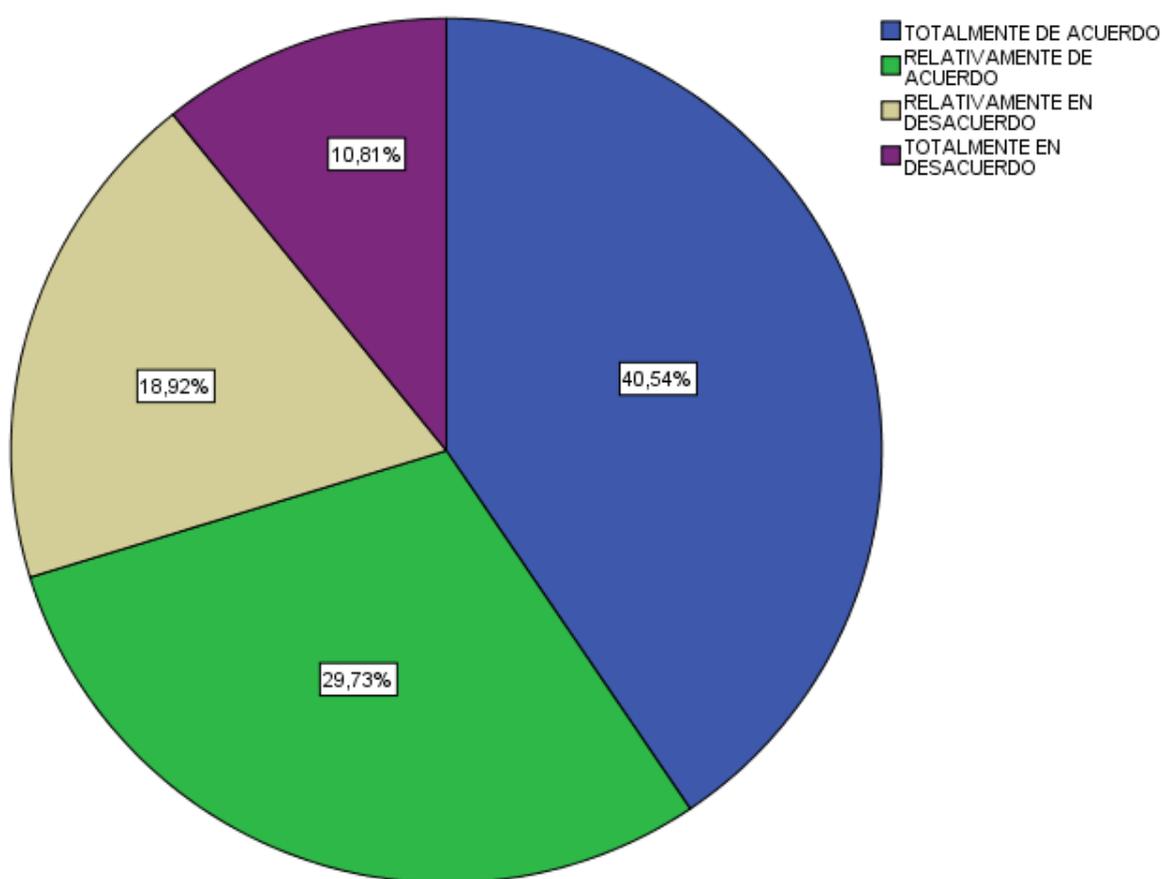


**Figura 10.** Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir

**Tabla 14.** El director prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con él.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	15	40,5	40,5
Relativamente de acuerdo	11	29,7	70,3
Relativamente en desacuerdo	7	18,8	89,2
Totalmente en desacuerdo	4	10,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

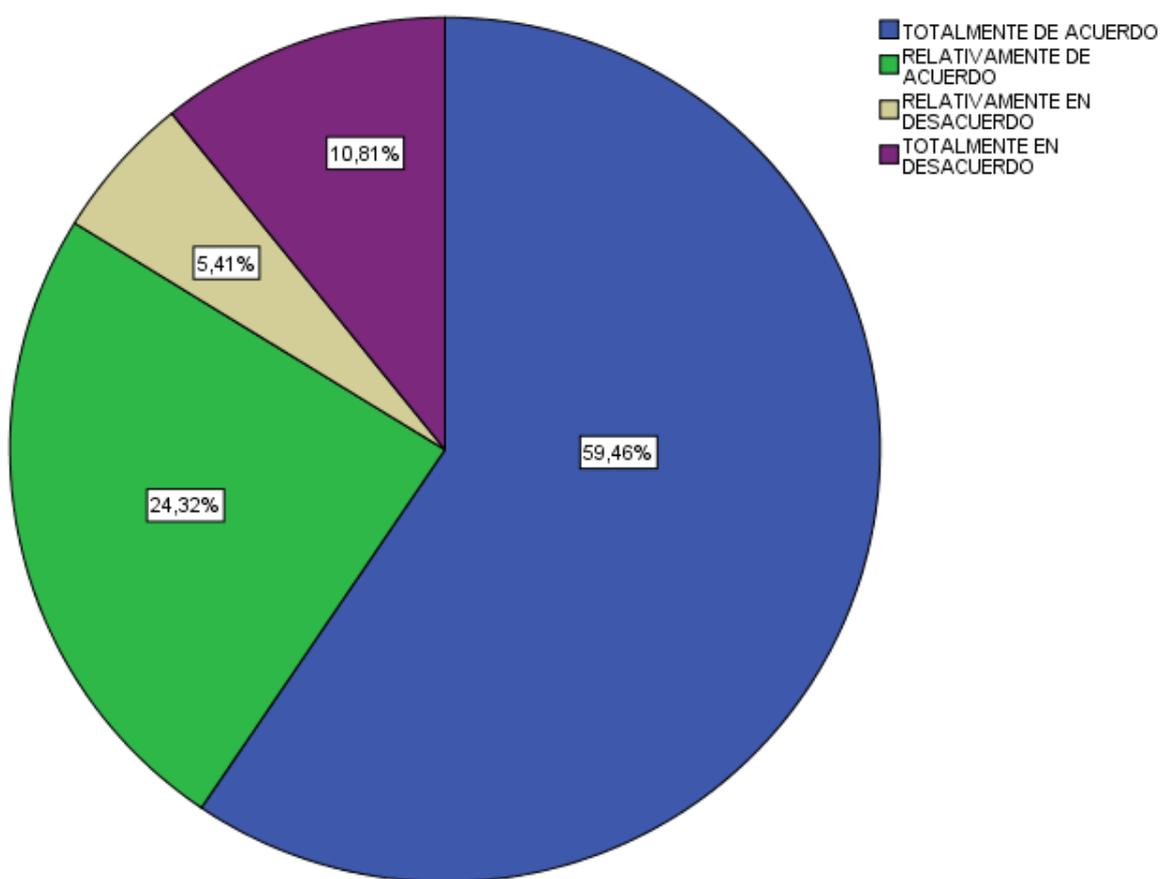


**Figura 11.** El director prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con él.

**Tabla 15.** Para que el trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	22	59,5	59,5
Relativamente de acuerdo	9	24,3	83,8
Relativamente en desacuerdo	2	5,4	89,2
Totalmente en desacuerdo	4	10,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

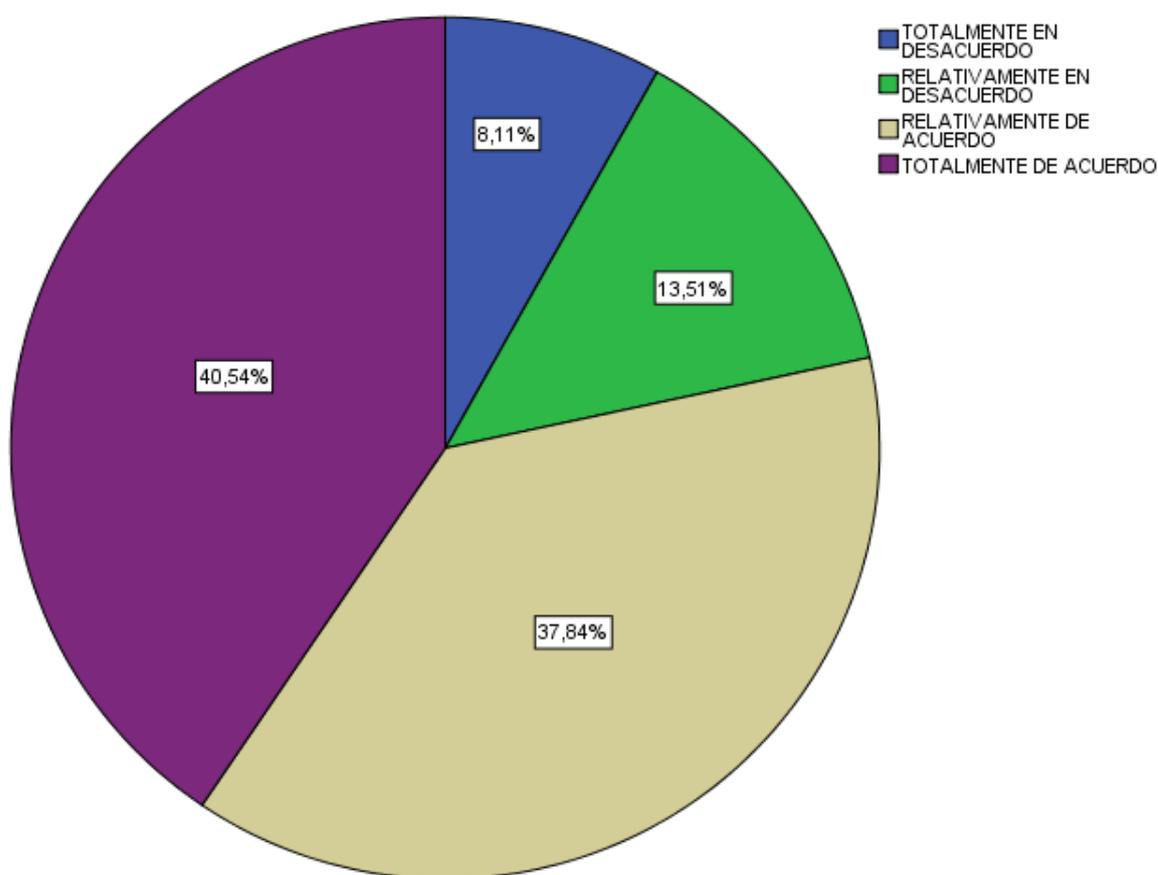


**Figura 12.** Para que el trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.

**Tabla 16.** Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	3	8,1	8,1
Relativamente de acuerdo	5	13,5	21,6
Relativamente en desacuerdo	14	37,8	59,5
Totalmente en desacuerdo	15	40,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

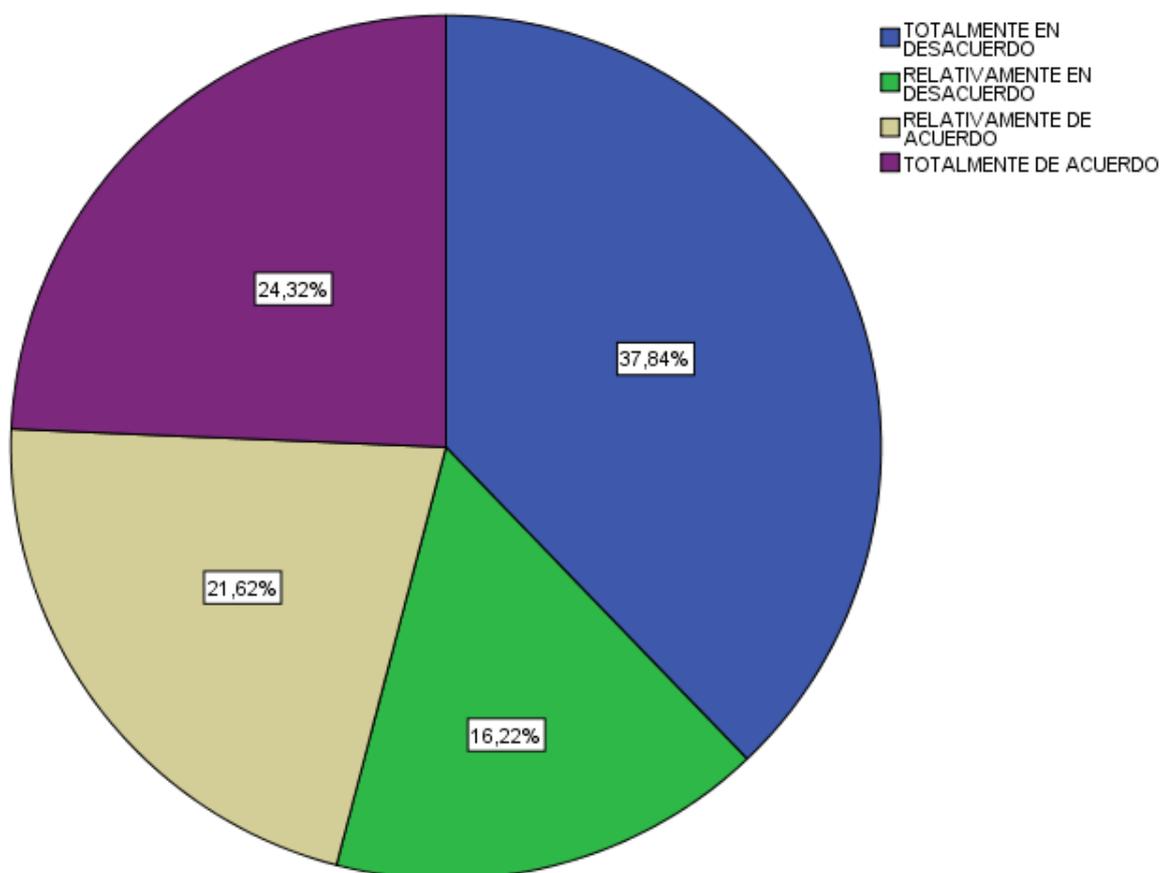


**Figura 13.** Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.

**Tabla 17.** En esta I.E. existe una tendencia a ser más negativo que positivo

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	14	37,8	37,8
Relativamente de acuerdo	6	16,2	54,1
Relativamente en desacuerdo	8	21,6	75,7
Totalmente en desacuerdo	9	24,3	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

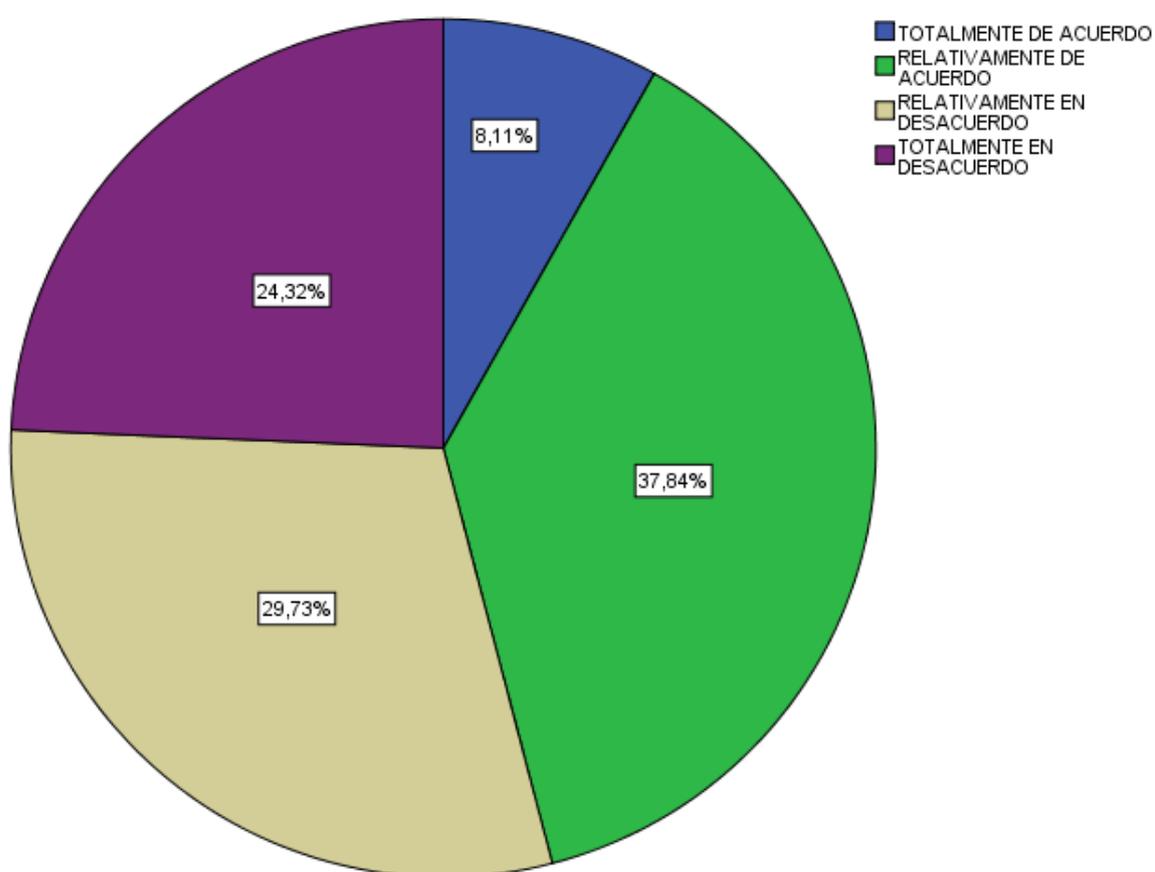


**Figura 14.** En esta I.E. existe una tendencia a ser más negativo que positivo.

**Tabla 18.** En esta I.E. los errores son sancionados

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	3	8,1	8,1
Relativamente de acuerdo	14	37,8	45,9
Relativamente en desacuerdo	11	29,7	75,7
Totalmente en desacuerdo	9	24,3	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

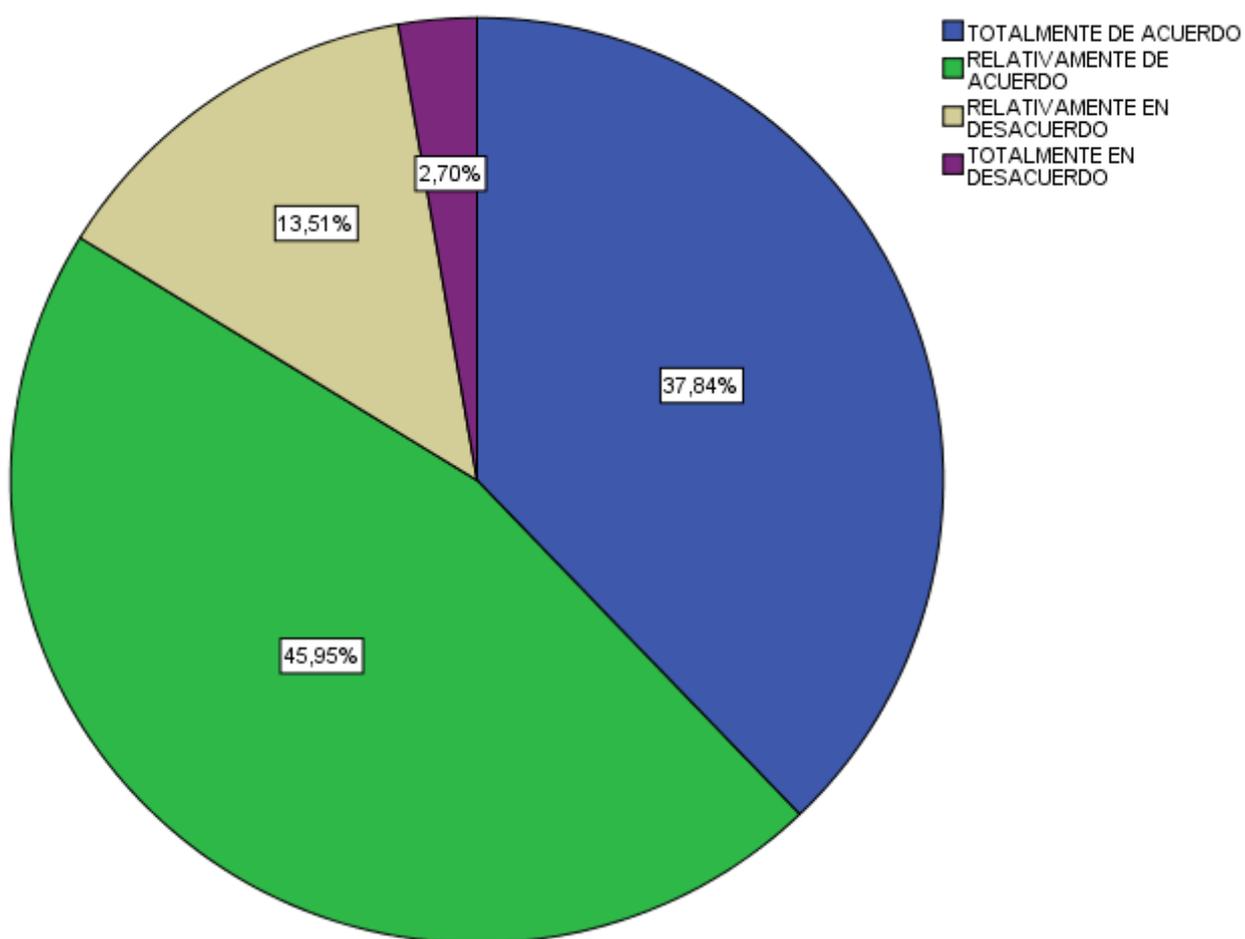


**Figura 15.** En esta I.E. los errores son sancionados.

**Tabla 19.** La dirección de nuestra I.E. está dispuesta a correr riesgos de una buena iniciativa

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	14	37,8	37,8
Relativamente de acuerdo	17	45,9	83,8
Relativamente en desacuerdo	5	13,5	97,3
Totalmente en desacuerdo	1	2,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

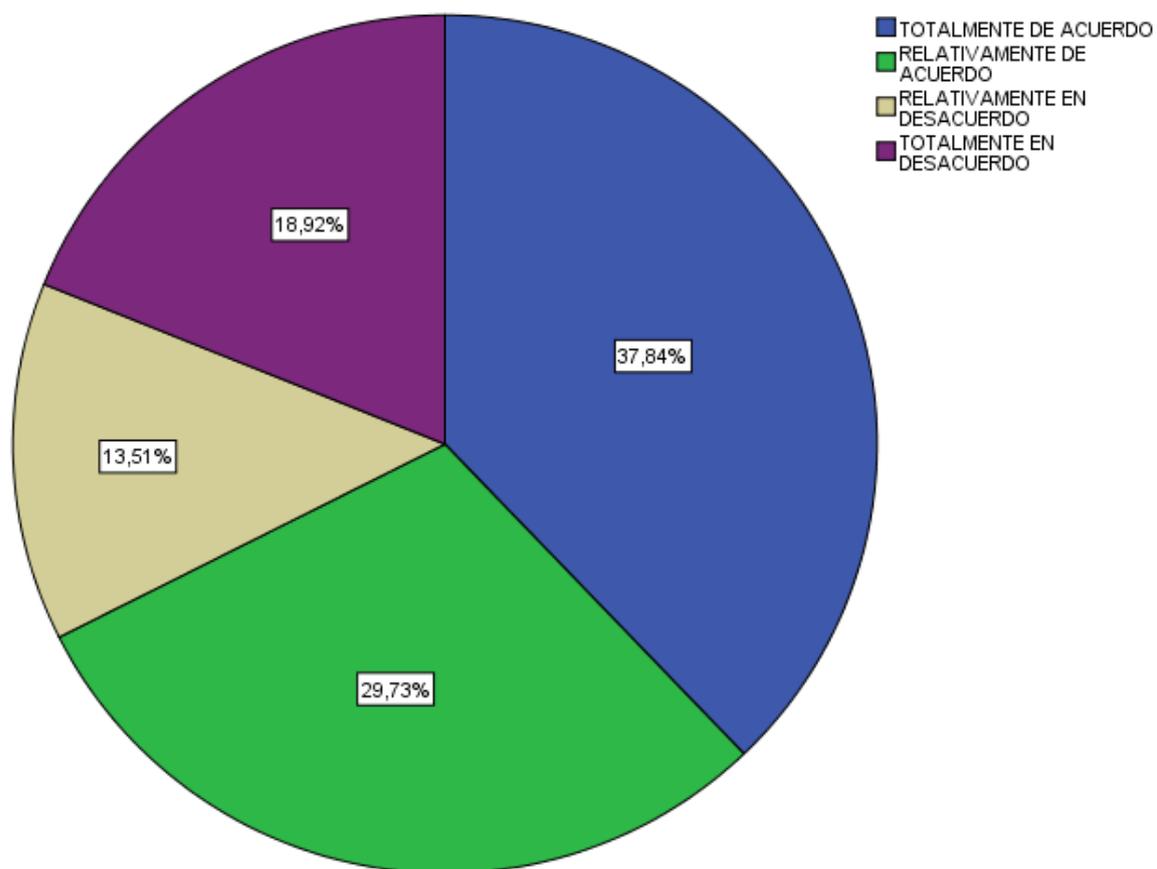


**Figura 16.** La dirección de nuestra I.E. está dispuesta a correr riesgos de una buena iniciativa

**Tabla 20.** Entre el personal de esta I.E. predomina un ambiente de amistad

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	14	37,8	37,8
Relativamente de acuerdo	11	29,7	67,6
Relativamente en desacuerdo	5	13,5	81,1
Totalmente en desacuerdo	7	18,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

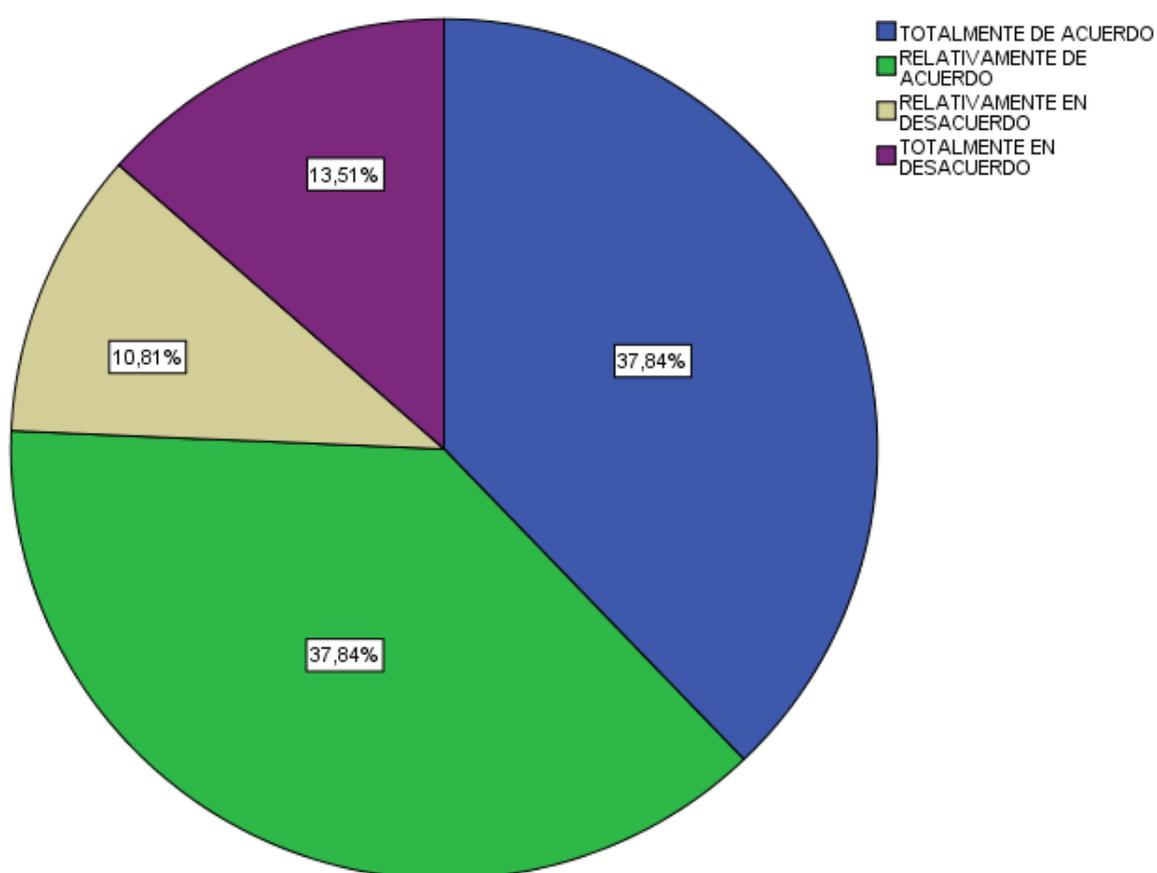


**Figura 17.** Entre el personal de esta I.E. predomina un ambiente de amistad

**Tabla 21.** En esta I.E. existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	14	37,8	37,8
Relativamente de acuerdo	14	37,8	75,7
Relativamente en desacuerdo	4	10,8	86,5
Totalmente en desacuerdo	5	13,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

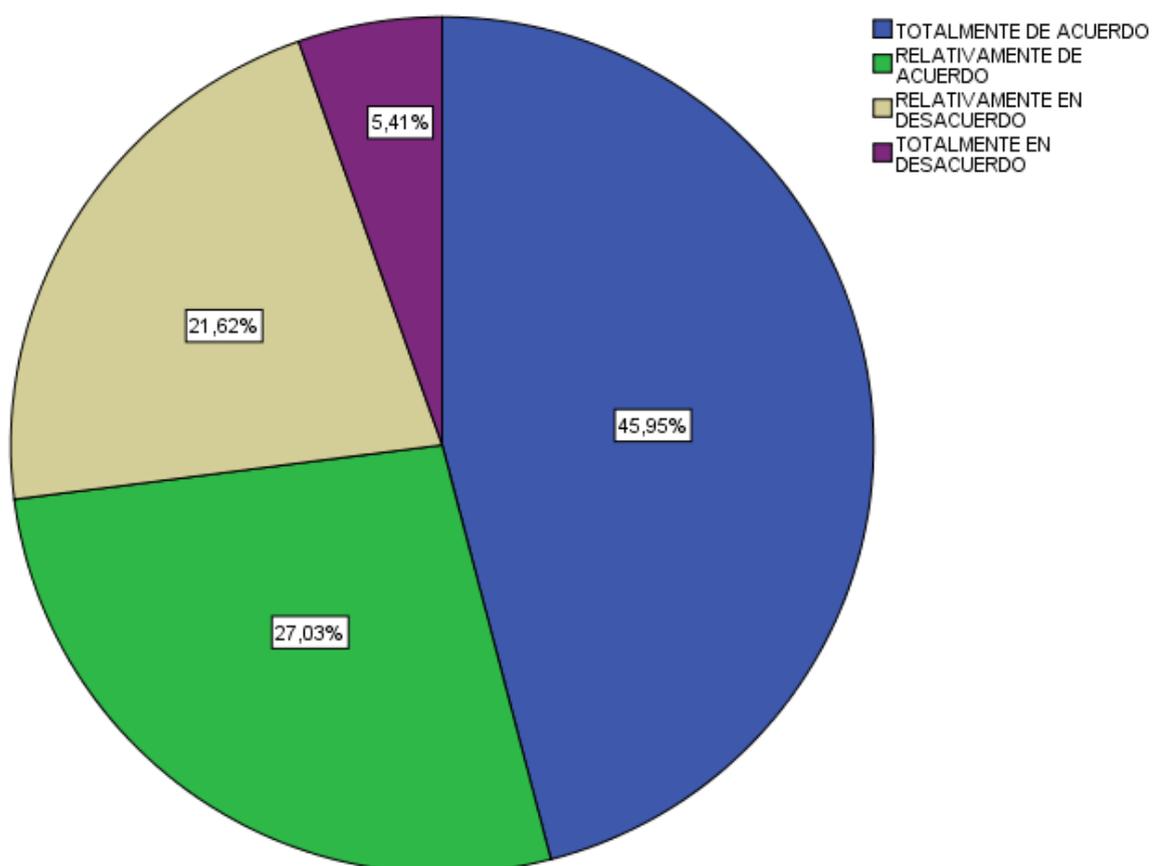


**Figura 18.** En esta I.E. existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.

**Tabla 22.** En la I.E. cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda del director y de mis compañeros.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	17	45,9	45,9
Relativamente de acuerdo	10	27,0	73,0
Relativamente en desacuerdo	8	21,6	94,6
Totalmente en desacuerdo	2	5,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

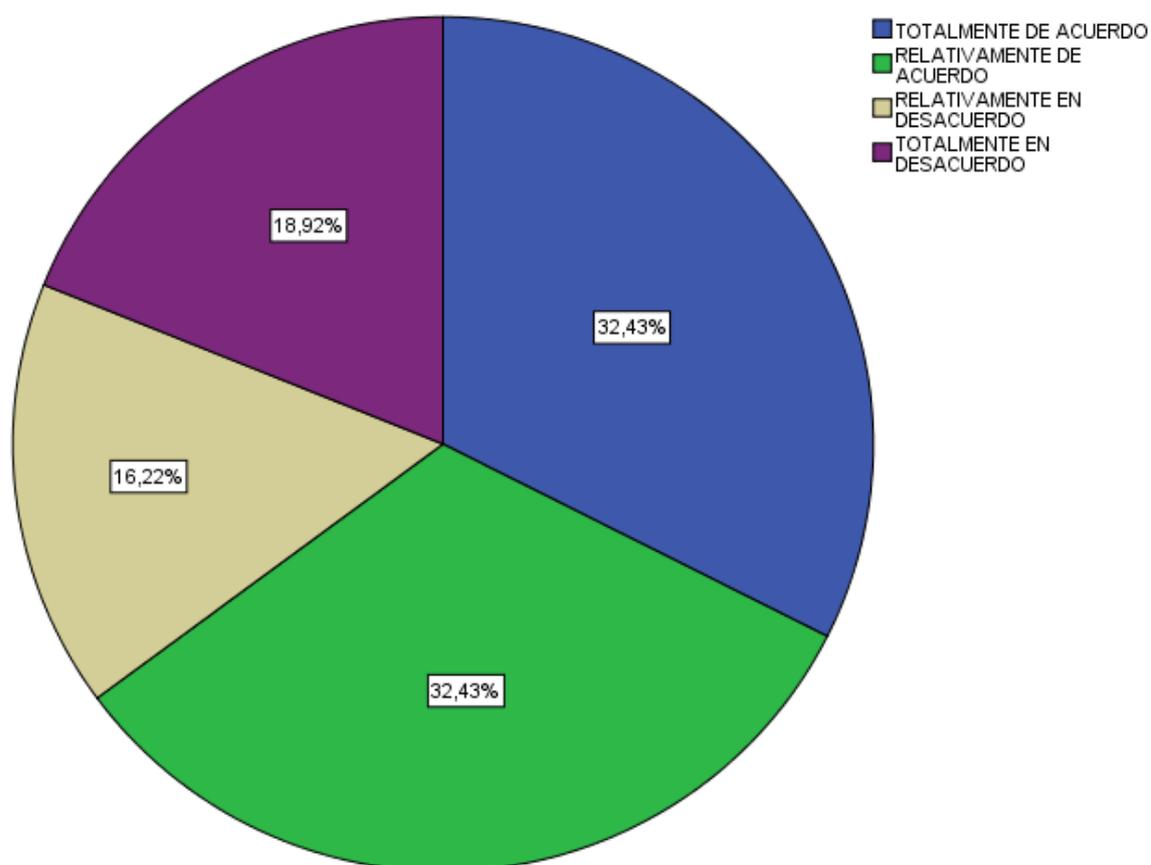


**Figura 19.** En la I.E. cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda del director y de mis compañeros.

**Tabla 23.** En la I.E. se fomenta el trabajo en equipo

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	12	32,4	32,4
Relativamente de acuerdo	12	32,4	64,9
Relativamente en desacuerdo	6	16,2	81,1
Totalmente en desacuerdo	7	18,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

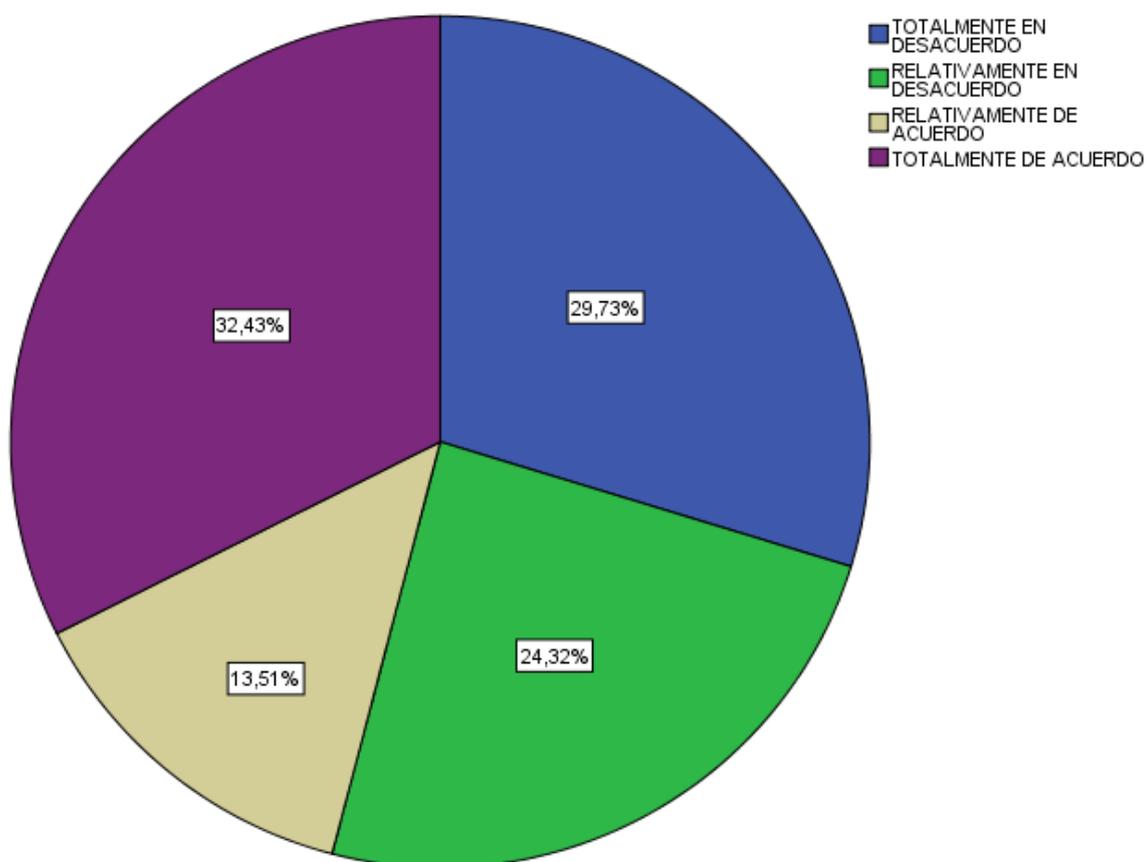


**Figura 20.** En la I.E. se fomenta el trabajo en equipo.

**Tabla 24.** En la I.E. cuesta mucho llegar a tener amigos

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	11	29,7	29,7
Relativamente de acuerdo	9	24,3	54,1
Relativamente en desacuerdo	5	13,5	67,6
Totalmente en desacuerdo	12	32,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

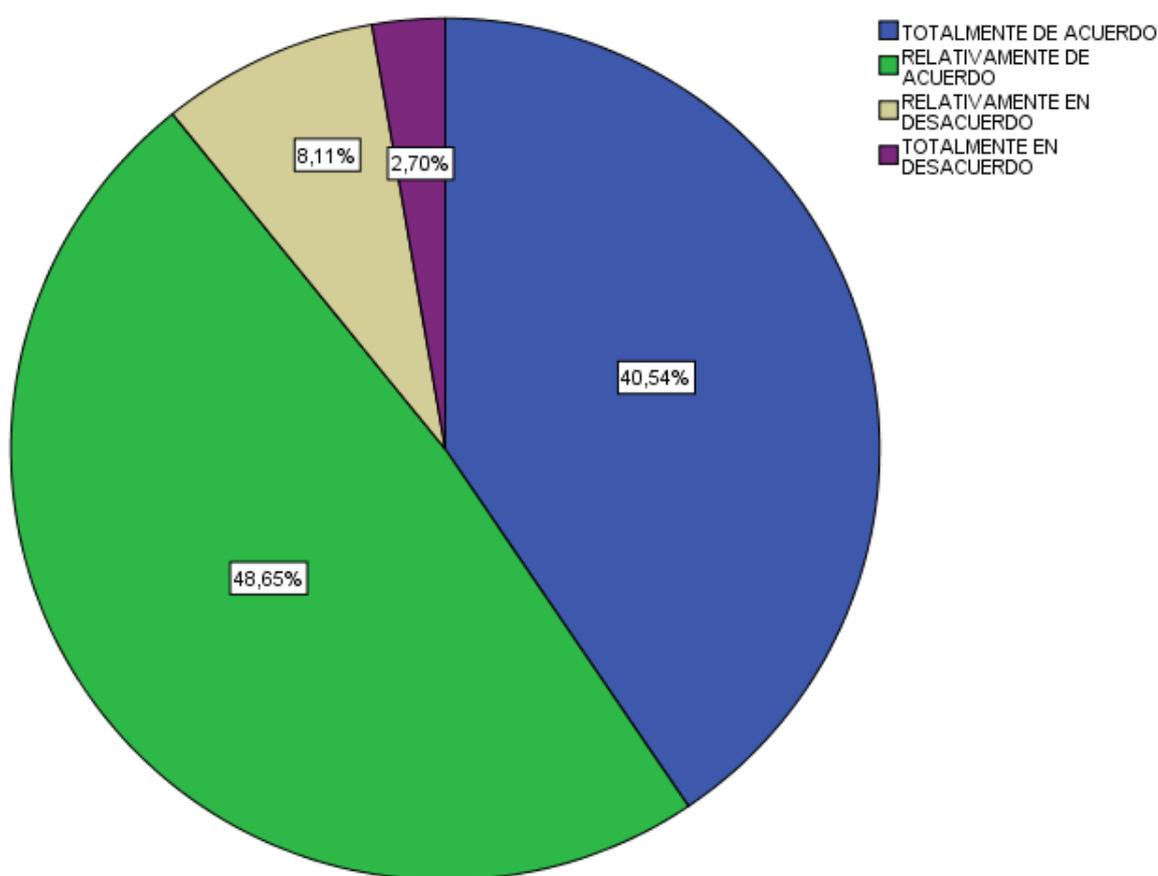


**Figura 21.** En la I.E. cuesta mucho llegar a tener amigos.

**Tabla 25.** En la I.E. se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	15	40,5	40,5
Relativamente de acuerdo	18	48,6	89,2
Relativamente en desacuerdo	3	8,1	97,3
Totalmente en desacuerdo	1	2,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

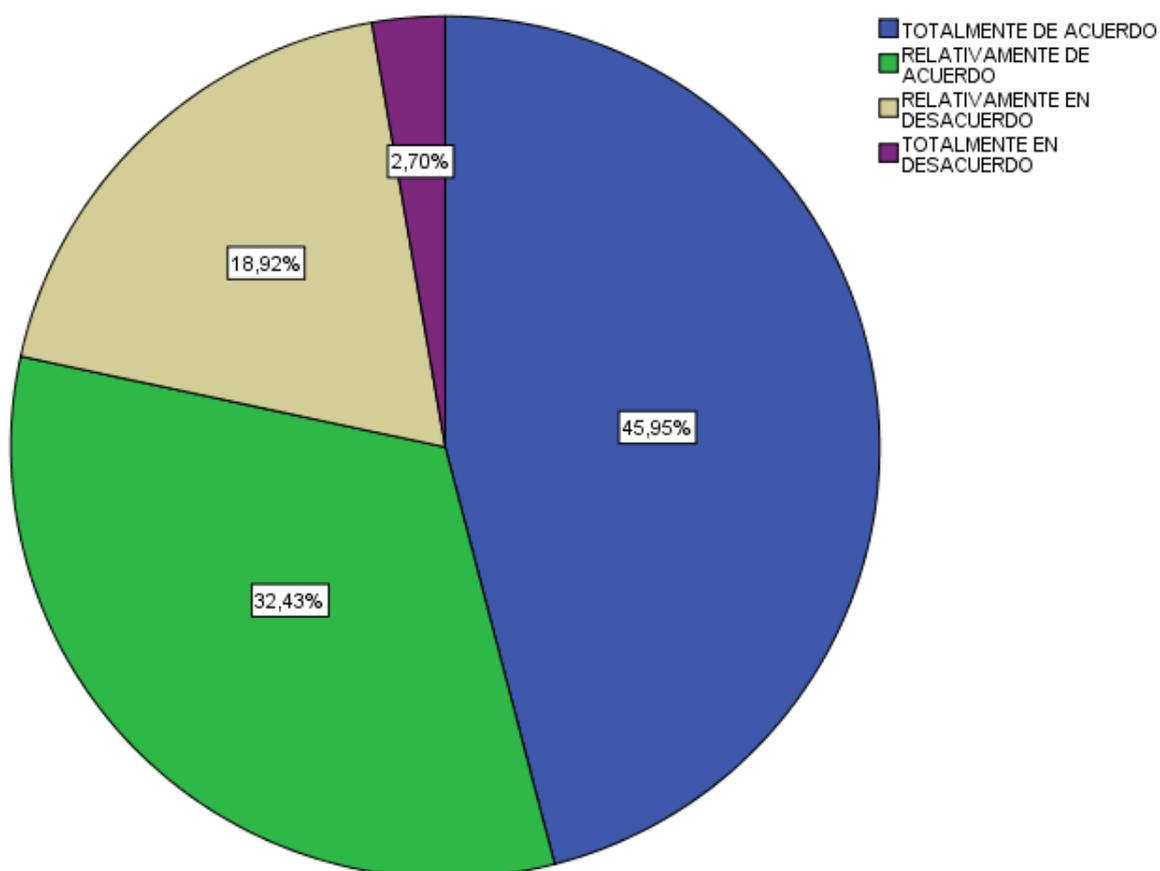


**Figura 22.** En la I.E. se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.

**Tabla 26.** La comunicación sobre los logros y metas de la I.E. son claras y transparentes

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	17	45,9	45,9
Relativamente de acuerdo	12	32,4	78,4
Relativamente en desacuerdo	7	18,9	97,3
Totalmente en desacuerdo	1	2,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

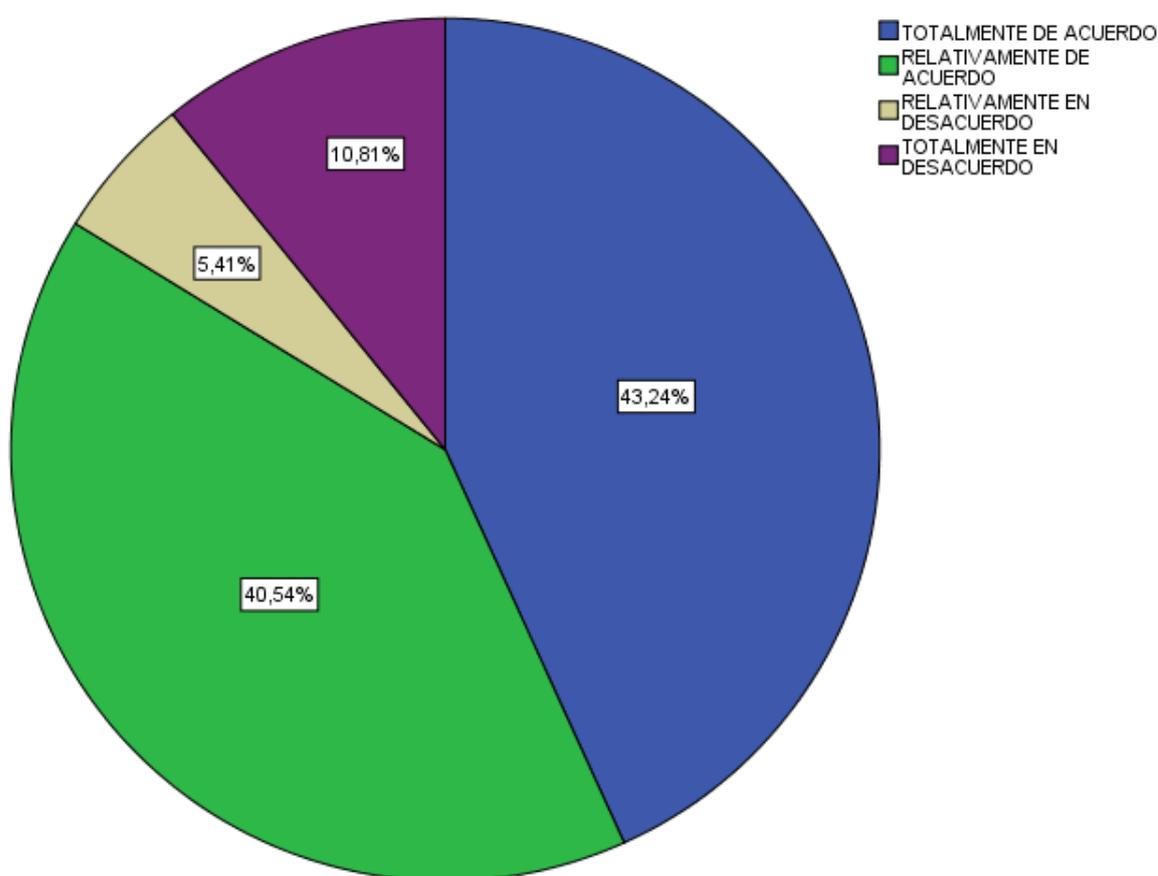


**Figura 23.** La comunicación sobre los logros y metas de la I.E. son claras y transparentes.

**Tabla 27.** Dispongo de los materiales, recursos y condiciones necesarias para realizar mi trabajo en la I.E.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	16	43,2	43,2
Relativamente de acuerdo	15	40,5	83,8
Relativamente en desacuerdo	2	5,4	89,2
Totalmente en desacuerdo	4	10,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

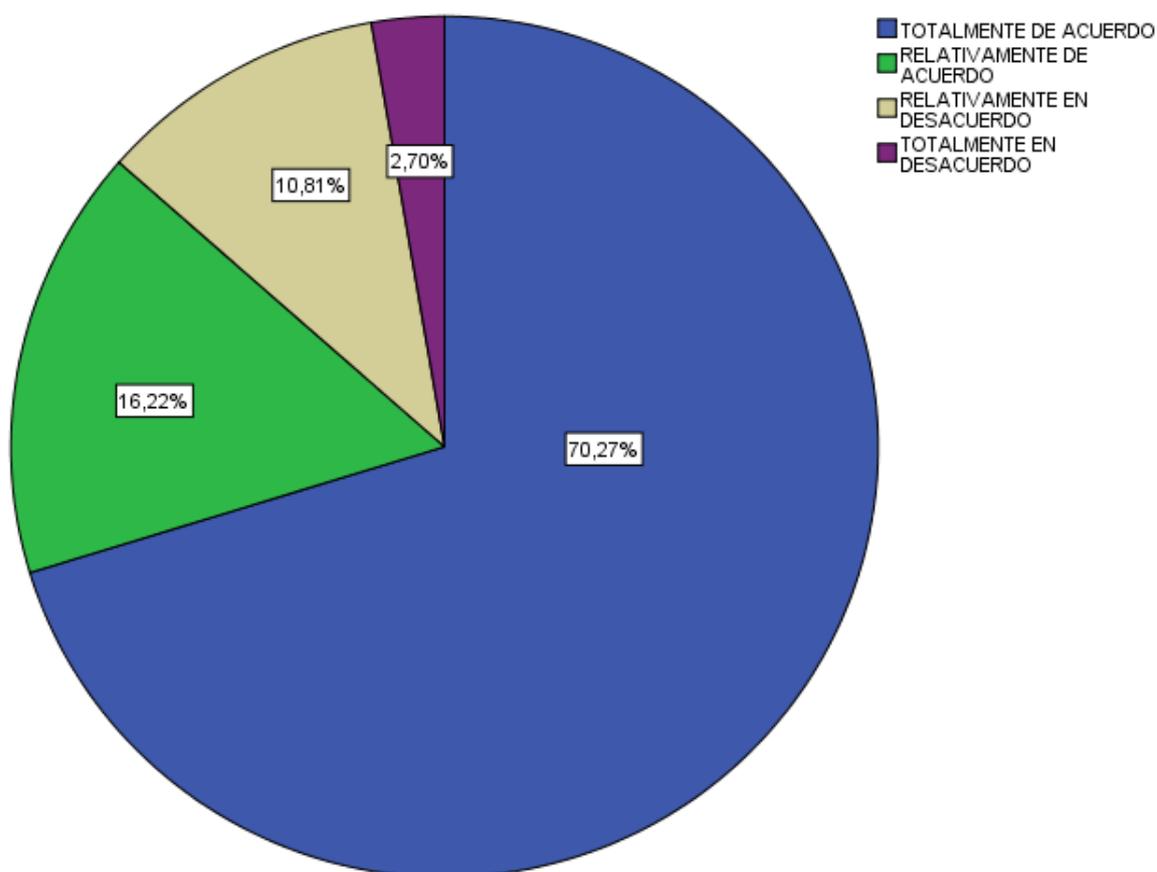


**Figura 24.** Dispongo de los materiales, recursos y condiciones necesarias para realizar mi trabajo en la I.E.

**Tabla 28.** Me siento muy a gusto de formar parte de la I.E.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	26	70,3	70,3
Relativamente de acuerdo	6	16,2	86,5
Relativamente en desacuerdo	4	10,8	97,3
Totalmente en desacuerdo	1	2,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

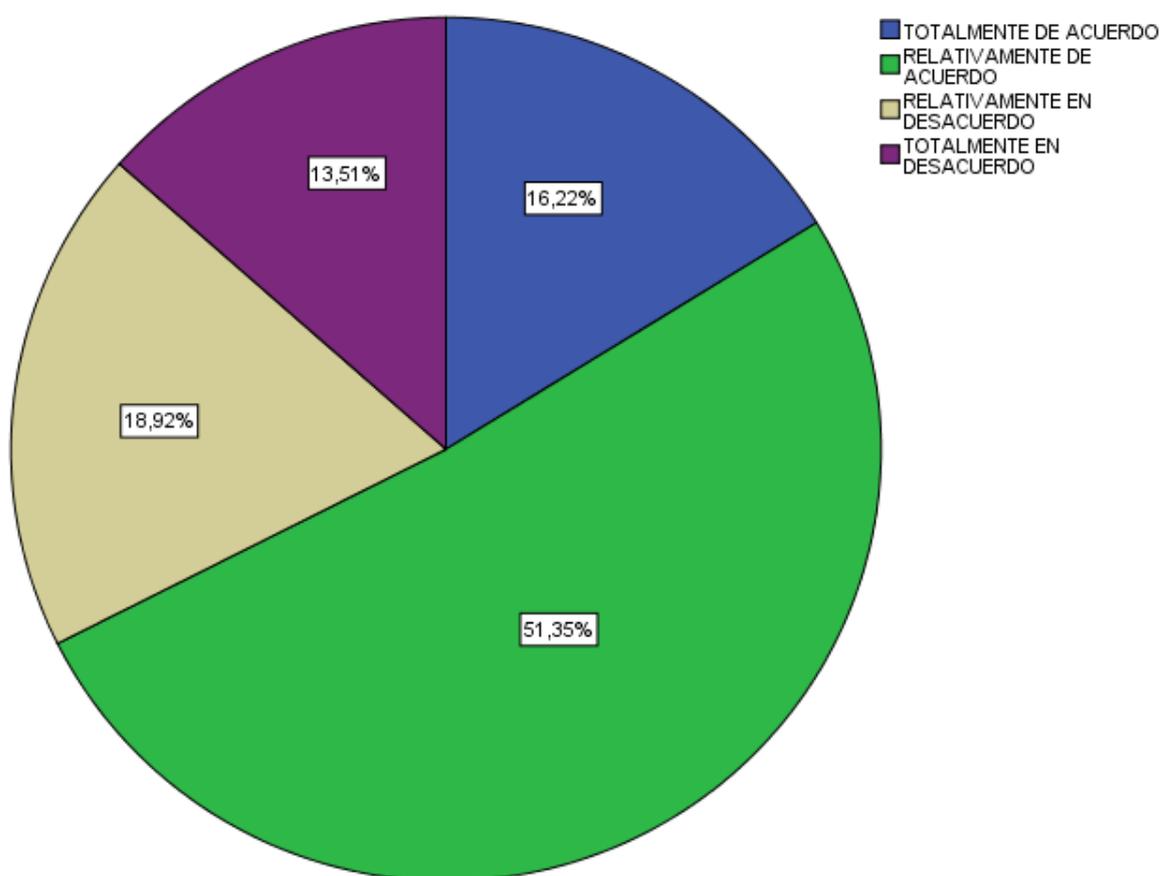


**Figura 25.** Me siento muy a gusto de formar parte de la I.E.

**Tabla 29.** En la I.E. los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	6	16,2	16,2
Relativamente de acuerdo	19	51,4	51,4
Relativamente en desacuerdo	7	18,9	86,5
Totalmente en desacuerdo	5	13,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

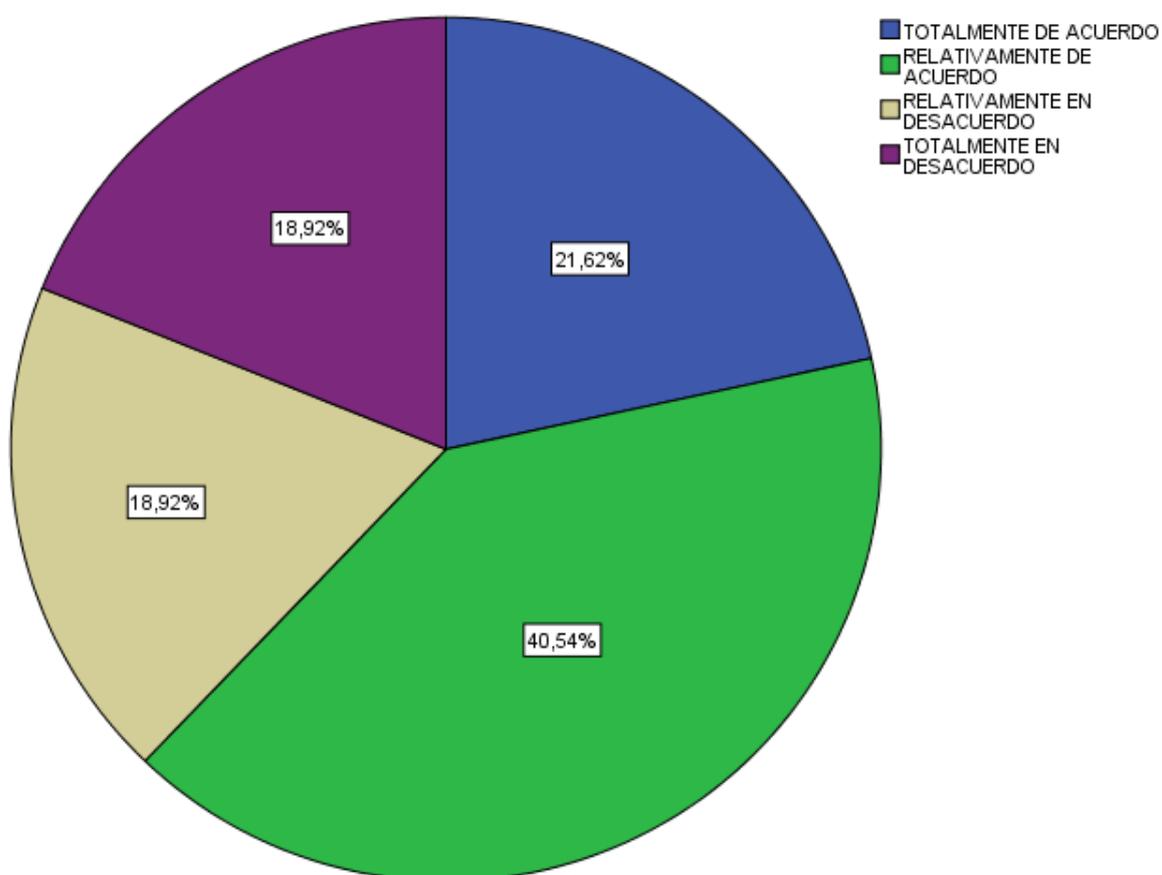


**Figura 26.** Me siento muy a gusto de formar parte de la I.E.

**Tabla 30.** Recibo capacitación para mejorar mis conocimientos en mi trabajo en la I.E.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	8	21,6	21,6
Relativamente de acuerdo	15	40,5	62,2
Relativamente en desacuerdo	7	18,9	81,1
Totalmente en desacuerdo	7	18,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

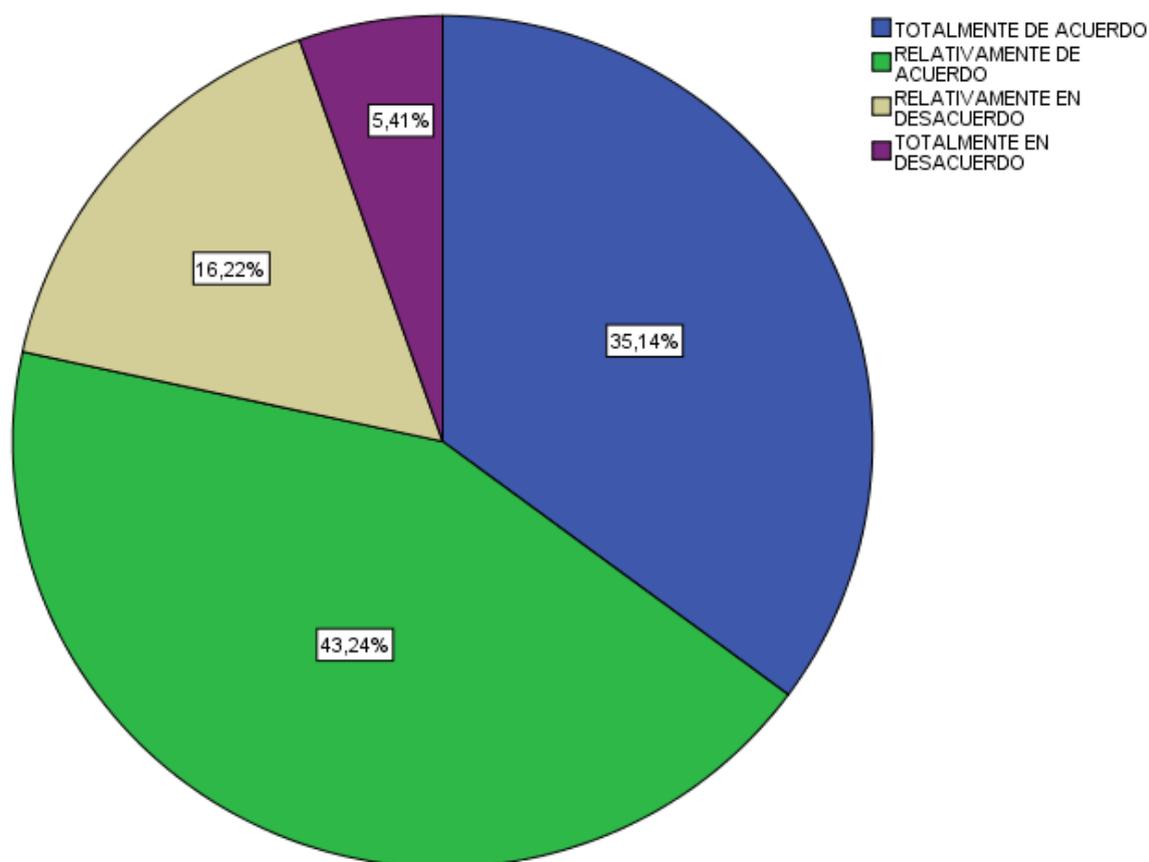


**Figura 27.** Recibo capacitación para mejorar mis conocimientos en mi trabajo en la I.E.

**Tabla 31.** Mis opiniones son escuchadas haciéndome partícipe de las decisiones

	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>% Acum.</b>
Totalmente de acuerdo	13	35,1	35,1
Relativamente de acuerdo	16	43,2	78,4
Relativamente en desacuerdo	6	16,2	94,6
Totalmente en desacuerdo	2	5,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

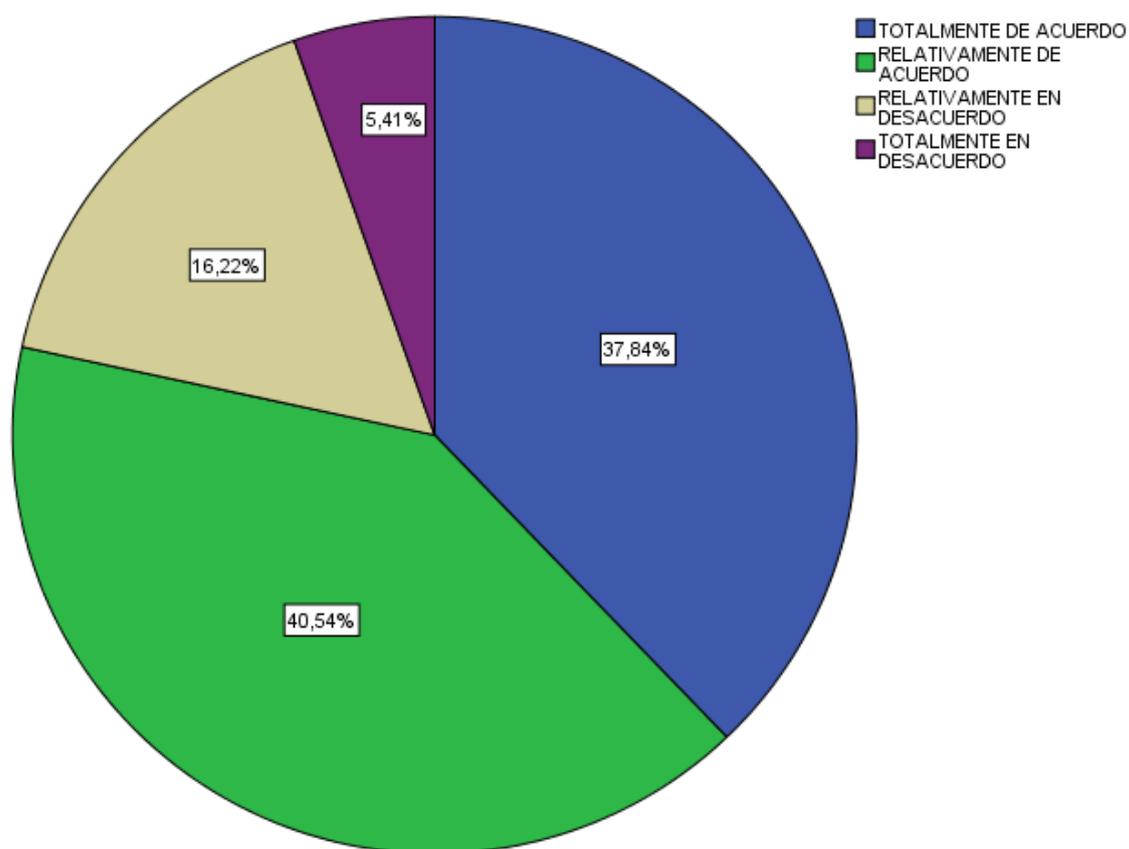


**Figura 28.** Mis opiniones son escuchadas haciéndome partícipe de las decisiones.

**Tabla 32.** Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	14	37,8	37,8
Relativamente de acuerdo	15	40,5	78,4
Relativamente en desacuerdo	6	16,2	94,6
Totalmente en desacuerdo	2	5,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

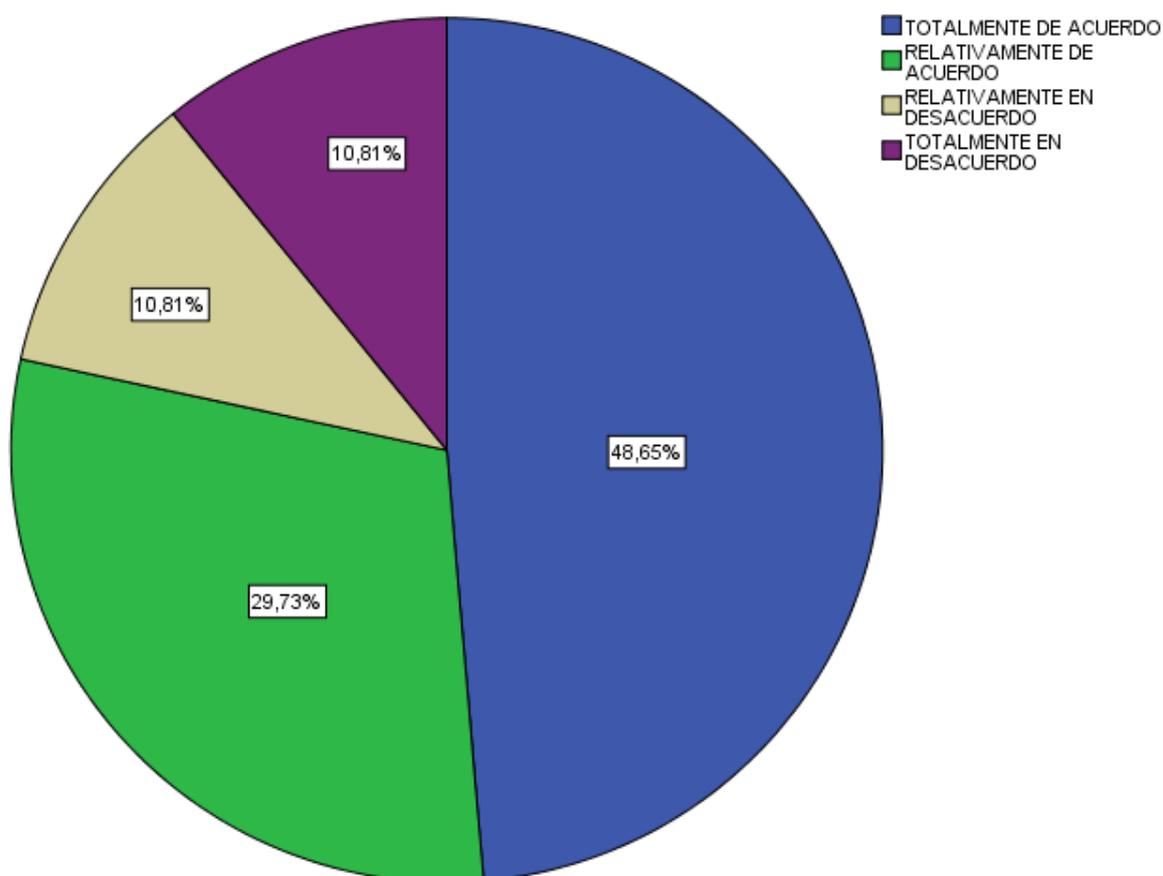


**Figura 29.** Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.

**Tabla 33.** Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la I.E.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	18	48,6	48,6
Relativamente de acuerdo	11	29,7	78,4
Relativamente en desacuerdo	4	10,8	89,2
Totalmente en desacuerdo	4	10,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

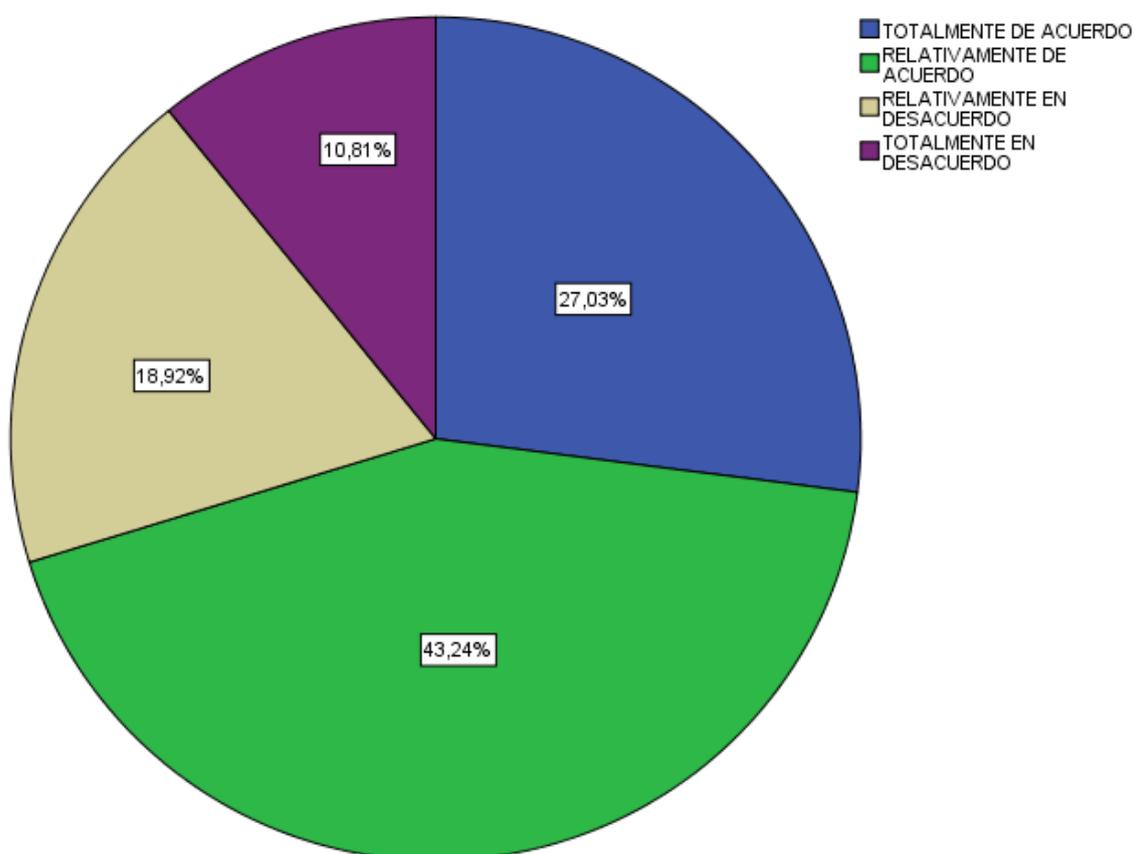


**Figura 30.** Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la I.E.

**Tabla 34.** Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la I.E.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	10	27,0	27,0
Relativamente de acuerdo	16	43,2	70,3
Relativamente en desacuerdo	7	18,9	89,2
Totalmente en desacuerdo	4	10,8	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

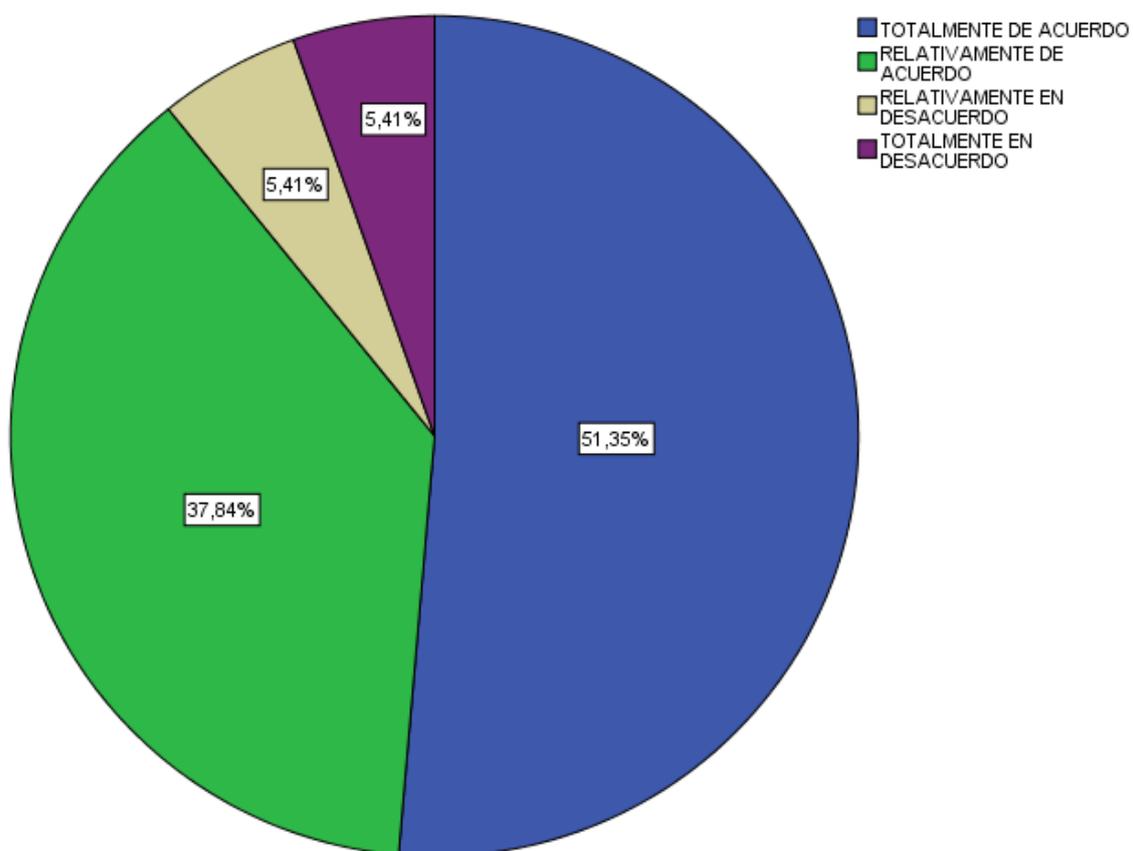


**Figura 31.** Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la I.E

**Tabla 35.** Pienso que la I.E. es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí.

	f	%	% Acum.
Totalmente de acuerdo	19	51,4	51,4
Relativamente de acuerdo	14	37,8	89,2
Relativamente en desacuerdo	2	5,4	94,6
Totalmente en desacuerdo	2	5,4	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia



**Figura 32.** Pienso que la I.E. es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí.

#### 8.4. ANEXO 04: Evaluación de expertos

### Questionario de Clima Organizacional

ITEMS	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	ELIMINAR	MODIFICAR	DEJAR
1. En la I.E. los trabajos están bien definidos y organizados.							X
2. Esta I.E. se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno							X
3. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.							X
4. El director prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con él.							X
5. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.							X
6. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.							X
7. En esta I.E. existe una tendencia a ser más negativo que positivo.							X
8. En esta I.E. los errores son sancionados.							X
9. La dirección de nuestra I.E. está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.							X
10. Entre el personal de esta I.E. predomina un ambiente de amistad.							X
11. En esta I.E. existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.							X
12. En la I.E. cuando tengo que hacer un							X

ITEMS	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
trabajo difícil, puedo contar con la ayuda del director y mis compañeros.				
13. En la I. E. se fomenta el trabajo en equipo.				
14. En esta I.E. cuesta mucho llegar a tener amigos.				
15. En la I.E., se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
16. La comunicación sobre los logros y metas de la I. E. son claras y transparentes				
17. Dispongo de los materiales, recursos y condiciones necesarios para realizar mi trabajo en la I.E.				
18. Me siento a gusto de formar parte de la institución educativa				
19. En la I.E. los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
20. Recibo capacitación para mejorar mis conocimientos en mi trabajo en la I.E.				
21. Mis opiniones son escuchadas haciéndome participe de las decisiones.				
22. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
23. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la I.E.				
24. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la I.E.				
25. Pienso que la I.E. es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí.				

ELIMINAR	MODIFICAR	DEJAR
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X

Nombre del experto: HUGO ANGEL FERNANDEZ CABRERA

GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS  
GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO ECONOMICO  
SUB GERENCIA DE PROMOCION DE LA INVERSION PRIVADA  
  
ING. HUGO ANGEL FERNANDEZ CABRERA  
SUB GERENTE

## Cuestionario de Clima Organizacional

ITEMS	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En la I.E. los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. Esta I.E. se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno				
3. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
4. El director prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con él.				
5. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
6. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
7. En esta I.E. existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
8. En esta I.E. los errores son sancionados.				
9. La dirección de nuestra I.E. está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
10. Entre el personal de esta I.E. predomina un ambiente de amistad.				
11. En esta I.E. existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				
12. En la I.E. cuando tengo que hacer un				

ELIMINAR	MODIFICAR	DEJAR
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X

ITEMS	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
trabajo difícil, puedo contar con la ayuda del director y mis compañeros.				
13. En la I. E. se fomenta el trabajo en equipo.				
14. En esta I.E. cuesta mucho llegar a tener amigos.				
15. En la I.E., se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
16. La comunicación sobre los logros y metas de la I. E. son claras y transparentes				
17. Dispongo de los materiales, recursos y condiciones necesarios para realizar mi trabajo en la I.E.				
18. Me siento a gusto de formar parte de la institución educativa				
19. En la I.E. los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
20. Recibo capacitación para mejorar mis conocimientos en mi trabajo en la I.E.				
21. Mis opiniones son escuchadas haciéndome partícipe de las decisiones.				
22. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
23. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la I.E.				
24. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la I.E.				
25. Pienso que la I.E. es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí.				

ELIMINAR	MODIFICAR	DEJAR
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X
		X

Nombre del experto: José Alex López Castro

## Cuestionario de Clima Organizacional

ITEMS	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	ELIMINAR	MODIFICAR	DEJAR
1. En la I.E. los trabajos están bien definidos y organizados.							X
2. Esta I.E. se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recaee la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno							X
3. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.							X
4. El director prefiere que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con él.							X
5. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.							X
6. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.							X
7. En esta I.E. existe una tendencia a ser más negativo que positivo.							X
8. En esta I.E. los errores son sancionados.							X
9. La dirección de nuestra I.E. está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.							X
10. Entre el personal de esta I.E. predomina un ambiente de amistad.							X
11. En esta I.E. existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.							X



### Prueba Binomial de Expertos

**Tabla 36.** Prueba Binomial

		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
Expert_1	Grupo 1	Dejar	25	1,00	0,50	0,000
	Total		25	1,00		
Expert_2	Grupo 1	Dejar	25	1,00	0,50	0,000
	Total		25	1,00		
Expert_3	Grupo 1	Dejar	25	1,00	0,50	0,000
	Total		25	1,00		

**FUENTE:** Elaboración Propia

**8.5. ANEXO 05: Panel fotográfico**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA RAMÓN  
CASTILLA**



**DIRECTOR Y SECRETARIO  
CUMPLIENDO SUS LABORES**



**PROFESORES DEL EQUIPO  
PEDAGÓGICO**



**EQUIPO ADMINISTRATIVO Y  
DOCENTE DE LA I.E. RAMÓN  
CASTILLA**



**PROFESORES TRABAJANDO EN  
LA I.E. RAMÓN CASTILLA**



**AUXILIAR DE LA I.E. RAMÓN  
CASTILLA**

