



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional en la i.e. n° 11252 del centro poblado la unión - pomalca - chiclayo - 2014”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTORES

Br. Sánchez Zelada Roxana Karina

Br. Villegas Quesquén César Augusto

ASESOR

Mg. Manuel Igor Ríos Incio

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Políticas Públicas

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

CHICLAYO-PERÚ

2018

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El Jurado evaluador de la Tesis titulada:

Modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional en la I.E.
N° 11252 del centro poblado la Unión - Pomalca - Chiclayo - 2014 "

Que ha sustentado don (doña):

Roxana Karina Sández Zúñiga

Apellidos y Nombres

Acuerda:

Aprobar por Mayoría

Recomienda:

Pimentel, 28 de Setiembre 2018

MIEMBRO DEL JURADO:

PRESIDENTE: Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto

SECRETARIO: Dra. Jacqueline Margot Saldana Millán

VOCAL: Mp. Manuel Igor Pios Incio



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El Jurado evaluador de la Tesis titulada:

*Modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional en
la I.E. N° 11252 del centro poblado la Unión - Pomalca - Chiclayo - 2014*

Que ha sustentado don (doña):

César Augusto Villegas Orosquín

Apellidos y Nombres

Acuerda:

Aprobar por Mayoría

Recomienda:

Pimentel, 28 de Setiembre 2018

MIEMBRO DEL JURADO:

PRESIDENTE: *Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto*

SECRETARIO: *Dra. Cathelene Marjet Saldana Millan*

VOCAL: *Mg. Manuel Jager Fies Inacio*

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Sánchez Zelada Roxana Karina, egresada del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo SAC. Chiclayo, identificada con DNI N° 41548124.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autora de la tesis titulada: **MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N° 11252 DEL CENTRO POBLADO LA UNIÓN – POMALCA - CHICLAYO – 2014.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo título profesional.
6. 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 la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención 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 todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD a favor de terceros con motivo 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 César 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 Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 17 de Julio de 2018



Roxana Karina Sánchez Zelada

DNI: 41548124

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Villegas Quesquén César Augusto, egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16474468.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N° 11252 DEL CENTRO POBLADO LA UNIÓN – POMALCA - CHICLAYO – 2014.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo título profesional.
6. 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 la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención 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 todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD a favor de terceros con motivo 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 César 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 Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 17 de Julio de 2018



César Augusto Villegas Quesquén

DNI: 16474468

DEDICATORIA

A las memorias de Julia y Mariano, mis queridos padres.

Con ínclito amor a Cecilia, César y Joaquín, a quienes les debo la dicha de ser su padre.

César Augusto

A mi madre: Nelly Zelada, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme, para ella todo mi amor, cariño y agradecimiento.

Roxana Karina

AGRADECIMIENTO

A nuestro asesor, Mg. Manuel Igor Ríos Incio, a los trabajadores de la I.E. N° 11252; y a todos los que de una u otra manera han contribuido para la culminación de este trabajo.

Los autores.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Actualmente en el Perú, los términos, cultura y clima institucional vienen adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al conocer el estado que guardan las cosas y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución.

En investigaciones realizadas anteriormente, se observa que al tratar el tema de cultura y clima institucional, para determinarlos, se suele estudiar solamente aspectos internos de la institución sin mencionar como estos procesos repercuten e influyen en los beneficiarios directos del servicio que se brinda; al no incluir en el estudio el aspecto externo de la organización se crea un vacío en los resultados que dificulta comprender el verdadero valor del estudio del clima y la cultura organizacional, ya que lo que deseamos obtener es una radiografía del aquí y ahora, para compararla con el allá y sólo entonces, obtener una visión completa del futuro posible de la institución. (unmsm, 2001).

Por eso, con la tesis “Modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional en la I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión -Pomalca – Chiclayo - 2014”, pretendemos examinar estos factores como clima y cultura organizacional que influyen directamente en el servicio que brindan las mencionadas instituciones públicas

Cabe acotar que, la Institución Educativa, la cual motiva el presente estudio, es sólo de educación primaria, cuya condición social es precaria, además de ser adultos, en su gran mayoría las personas que ahí laboran. “No obstante, si el conjunto de trabajadores se encuentra desmotivados y laboran en un ambiente tenso y conflictivo, eso es lo único que podrán transmitir al público, “desgano y malestar” (Alvarez Valverde, p.1, 2001).

Por lo expuesto señores miembros del jurado solicitamos se revise el presente trabajo de investigación.

Los autores.

ÍNDICE

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	iv
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
PRESENTACIÓN	viii
ÍNDICE	x
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	xv
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1. Planteamiento del problema	19
1.2. Formulación del problema.	23
1.3. Justificación.	23
1.4. Limitaciones.	24
1.5. Antecedentes.....	24
1.6. Objetivos.....	27
1.6.1. General.....	27
1.6.2. Específicos	27
MARCO TEÓRICO	29
2.1. Cultura Organizacional.....	30
2.2. Clima Organizacional.....	33
2.3. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.	35
2.4. Lokert y su Teoría del Clima Organizacional.....	36
2.5. Marco conceptual.....	40
MARCO METODOLÓGICO	43
3.1. Hipótesis.....	44
3.2. Variables.	44
3.2.1. Definición conceptual.....	44
3.2.2. Definición operacional.....	45
3.3. Metodología.....	46
3.3.1 Tipo de estudio.	46
3.3.2 Diseño de estudio.	46
3.4. Población y muestra.	46

3.4.1. Población	46
3.4.2. Muestra	46
3.5. Método de investigación.	47
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	47
3.6.1. Técnicas de gabinete.....	47
3.6.2. Técnica de Observación Indirecta.....	48
3.6.3. Procedimientos de recolección de datos.	48
3.7. Métodos de análisis de datos.	48
RESULTADOS.....	49
4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la Institución Educativa N° 11252 del Centro Poblado La Unión.	50
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	62
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	67
Conclusiones.	68
Recomendaciones	68
ANEXOS	73
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS.....	98
ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	100
TURNITIN.....	100

TABLAS

Tabla 01.....	50
Tabla 02.....	51
Tabla 03.....	52
Tabla 04.....	53
Tabla 05.....	55
Tabla 06.....	56
Tabla 07.....	57
Tabla 08.....	59
Tabla 09.....	59
Tabla 10.....	61

RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación, ha sido resaltar el clima y la cultura organizacional, como factores que determinan el desempeño óptimo del personal que labora en una institución educativa.

Para desarrollar el título ya mencionado, se tomó en consideración, el manejo de los términos utilizados en una institución educativa, aquellos elementos culturales que son influyentes en el desempeño óptimo del personal y cómo se relacionan los elementos identificados, con el desarrollo de la cultura dominante, lo cual debería verse reflejado en un clima organizacional que motive, que rete y que promueva la participación. Teniendo en cuenta que, la Cultura Organizacional es la que impulsa el éxito en la organización, surge la inquietud de motivar a reflexionar sobre lo importante de la misma, como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución, para lograr altos índices de productividad y sobre todo, mejorar el nivel de calidad en la atención que se brinda.

Esta investigación se llevó a cabo, por medio de una revisión de bibliografía y la aplicación de encuestas a los diferentes públicos que son parte de la institución en mención; en lo referente a la parte teórica, el presente estudio se desarrolló como de tipo descriptivo -propositivo. Se concluye que, la cultura orienta cada uno de los procesos administrativos de las instituciones en general, así como es determinante en el clima organizacional de las mismas. Se recomienda a la institución educativa seguir un mayor respeto en los canales de la autoridad que demanda una mayor participación de los docentes.

Palabras clave: Clima institucional, Cultura organizacional, Institución educativa, Relaciones interpersonales, Desempeño óptimo.

ABSTRACT

The present investigation was to highlight the main importance of the culture and organizational climate as determining factors in the effectiveness of the staff in a health institution, and in an educational institution. For the development of the title already mentioned, it took into consideration the handling of the terms used in the Hospital and at an educational institution, the cultural elements that influence the effectiveness of the staff and the relationship of the elements identified with the development of the dominant culture that should be reflected in an organizational climate motivating, challenging and participatory. Considering that the organizational culture is the blower of the success in the organizations, arose the concern of planting the reflection on the importance of the same as a strategic tool that should be considered by the institutions, in order to achieve high levels of productivity and above all improve the level of quality in the attention given.

This research was conducted through a literature review and implementation of surveys to the different audiences that are part of the institution in mention, with reference to the theoretical part is developing the present study as descriptive - purposeful. It was concluded that the culture guides all the administrative processes of the institution in general and determines the organizational climate of the same. It was recommended to continue a greater respect in the channels of the authority to demand greater participation of the teachers at the educational institution.

Palabras clave: Institutional climate, Organizational culture, Educational institution, Interpersonal relationships, Optimal performance.

INTRODUCCIÓN

Desde la década de 1980 hasta la actualidad los conceptos de cultura y clima organizacional han adquirido cada vez mayor importancia. El día de hoy, “la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica” (Álvarez, 2002, p. 9). La cultura organizacional conduce a las organizaciones hacia a un servicio cada vez más excelente, conduce al éxito, por ello, se debe tener en cuenta que cuando un trabajador llega a su centro de labores, trae en su mente, todos los días “ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.” (Álvarez, 2002, p. 9).

Estas ideas preconcebidas reaccionan al encontrarse con diversas situaciones que se relacionan con las actividades a desarrollar en el trabajo diario: la manera de liderar del jefe, las relaciones interpersonales con los colegas, lo rígido o flexible de la organización, lo que opinan los demás, sus compañeros cercanos de trabajo. Los parecidos o las diferencias que tenga la realidad cotidiana, en relación “a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional” (Álvarez, 2002, p. 9).

Álvarez (2002) menciona:

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e

influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. (p. 9)

Si la cultura laboral en una organización es franca y de respeto a las diferencias y que además promueva el involucramiento y conducta seria de todos los integrantes, sí las personas tiene un fuerte compromiso y responsabilidad, es debido "a que la cultura laboral se lo permite" (Álvarez, 2002, p. 9). Con estos principios en mente, buscamos dirigir, dar fundamento y sustentar la investigación desarrollada, resaltando lo importante de la cultura y el clima en la organización, como avenidas que lleven a la institución hacia el éxito, en nuestro caso específico, aplicado en la Institución Educativa N° 11252 del Centro Poblado La Unión, del distrito de Pomalca, ya que es centro laboral de los investigadores.

Entonces, dicho todo esto, este trabajo va a tener la siguiente estructura: Capítulo I, muestra lineamientos generales de la institución a estudiar; ahí se encontrará que es lo que se plantea y las limitaciones del problema, señalándose de forma detallada los aspectos del clima institucional y la realidad cultural dentro de la institución en estudio; la justificación señala lo necesario de una reflexión sobre lo que sucede en la realidad cultural y del clima organizacional dentro de la institución; y lo que permitirá solucionar la aplicación del presente estudio; cuáles son los objetivos generales y cuáles los específicos que orientarán la investigación así

como la metodología a desarrollar durante la investigación; el Capítulo II contiene el marco teórico, aquí se encontrarán los antecedentes de la investigación, fundamentación teórica, concepciones y enfoques con sus respectivos análisis y aportes de los investigadores; el Capítulo III, está orientado al marco metodológico de la investigación, se define cuál será el tipo de estudio y cuál el diseño bajo el cual se trabajó; se identifica las variables y los métodos de investigación utilizados; así como el procedimiento seguido para tratar estadísticamente los resultados; en el Capítulo IV, se interpreta la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados a cada trabajador, cuya finalidad era medir la cultura y el clima en la institución, además, se señalan los resultados en tablas y gráficos; en el Capítulo V, se exponen algunas estrategias sobre cómo mejorar el clima institucional y la cultura; en el Capítulo VI se plasman las conclusiones y recomendaciones; a continuación se presenta la bibliografía consultada, por medio de la cual se puede sustentar el presente trabajo. Finalmente, se incluyen los anexos, lo que servirán de ayuda en la comprensión del contenido de los distintos capítulos.

Los autores.

CAPITULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Uscanga y García (2012) afirman que:

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. (p.6)

Por otro lado, Advíncula García (2005) nos dice: “Se está viviendo un proceso de modernización y crecimiento económico acelerado, con economías abiertas y competitivas y con procesos cada día más emergentes en el uso de tecnología para la producción de bienes y servicios” (p.10).

En este contexto, en pleno siglo XXI, esta sociedad globalizada necesita de organizaciones que se puedan adaptar rápidamente a estos cambios y que, formen en sus empleados, un comportamiento más flexible y creativo, de tal manera que tengan la capacidad de poder satisfacer las necesidades puntuales de un mercado cada vez más exigente que se mueve en un ambiente dinámico y sumamente competitivo. En palabras de Uscanga y García (2012) “Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización” (p. 10).

En toda organización, quienes hacen posible la consecución de objetivos y lograr la misión de la misma son las personas por medio de su trabajo diario, el cual se vuelve acciones centrales de aquella.

Es así que, debido al trabajo conjunto y aporte de las personas, en el cumplimiento de sus labores se posibilita el crecimiento de la organización y el alcance sus metas y objetivos.

Tanto el personal como la organización están interactuando permanentemente lo cual tiene su base en una expectativa entre ambas partes con respecto a lo que la organización espera del personal y el salario que éste espera de aquella.

Este contrato abarca mucho más de lo que un documento formal puede contener. Se refiere al contrato psicológico, el cual habla acerca de lo que espera y de los “procesos psicológicos que intervienen en el comportamiento de las personas y que influyen, en mayor o menor medida, en su desempeño laboral” (Uscanga y García, 2012, p.12)

Uno de los procesos psicológicos más importantes, debido a cómo influye en el desempeño, es la motivación. (Uscanga y García, 2012)

Entonces, se puede hacer la pregunta que tanto influye la motivación y qué tan responsable es de las variaciones en los desempeños laborales yendo de un eficiente desempeño a una regular o ineficiente.

La compensación ha sido la manera más utilizada por las organizaciones para compensar el trabajo de sus empleados. Considerando que, la relación entre los empleados y la organización se da en proporción a lo aportado por aquellos esperado recibir como retribución algo que consideren de gran valor, podemos observar que la idea de compensación no es algo incidental sino un factor preponderante en la empresa.

De la misma manera, el asunto de la satisfacción laboral es el punto sobre el cual gira el debate concerniente a empresas más humanas. Desde Maslow y sus estudios acerca de la escala de necesidades, hasta el día de hoy, la autorrealización parece ser la búsqueda incansable del hombre en la institución. Es sumamente importante estudiarla satisfacción laboral “por constituirse en las organizaciones el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzada por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales significativas” (Palma, 1999).

Otro tema de mucho interés es el asunto de la satisfacción laboral porque, es un indicador de cuán hábil es la empresa para hacer que las necesidades de los

trabajadores estén satisfechas. Además, existen otros motivos, entre los cuales podemos mencionar: hay gran evidencia de que un trabajador no satisfecho se ausenta más a menudo y renuncia con mayor frecuencia a su puesto de trabajo; está demostrado que un trabajador satisfecho es más saludable, es mucho más dedicado al trabajo; y, por último, la satisfacción laboral se ve reflejada en la vida privada del trabajador, en sus relaciones interpersonales y en sus actividades cotidianas.

Herzberg (1996), señala las variantes de la satisfacción laboral en casos específicos analizando el concepto que tiene el hombre respecto a dos grupos de necesidad: como animal, para evitar el dolor y como humano, para desarrollarse psicológicamente. Los resultados sobre Satisfacción Laboral se refieren al hecho de haber detectado cinco factores: reconocimiento, logros, responsabilidad, trabajo, y progreso, por otro lado, hay factores de no satisfacción: políticas de la compañía y su administración, supervisiones, salarios, relación interpersonal y condición de trabajo. Es necesario señalar que, los factores de satisfecho o insatisfecho no tienen una relación correspondiente, aunque tampoco contraria. Los empleados buscan la adaptación, seguridad e higiene (de tipo animal), ambiente bueno y desarrollo personal.

Es necesario hacer una reflexión en el sentido que, en las instituciones, sobre todo en Latinoamérica, se puede observar más aspectos de higiene que de estar motivados por la situación económica y el no tener empleo. Es decir, las personas aceptan su papel de subordinados y en gran cantidad de ocasiones enfrentan las consecuencias de un trabajo tedioso, pero seguro, cuyo resultado es fatal en términos de trabajadores desmotivados en la institución y en donde el factor humano y la satisfacción laboral parece quedar relegados.

En suma, “las organizaciones deben avanzar hacia conductas más éticas y humanas, ya que tarde o temprano tendrán o temprano deberán rendir cuentas al contexto social del que emergen” (Gámez Gastelum, 2007, p.8).

Nos dice Martínez (2007):

La educación a través de los siglos ha sido un factor de preocupación para todos, no sólo por el impacto social que tiene en un país, sino también por la forma en que una sociedad educada se desarrolla generando bienestar social. La forma más viable de hacer un proyecto de nación y transformar la realidad social, no podría ser sino a través de las escuelas. Para ello, se realizan diferentes estrategias con tintes de verticalidad, que se canalizan hacia los centros escolares, para formar alumnos que respondan a las demandas que en cada momento histórico requiere el país. (p. 1)

La docencia comprende diversas actividades tales como el preparado y dictado de clases, la coordinación con otros docentes y autoridades de la institución educativa, actividades curriculares y extra curriculares, la evaluación a los alumnos, escuchar las inquietudes del padre de familia, elaborar informes de la tarea que realizan, cumplir con la normativa que viene de las instancias educativas superiores, así como, estar presente en las jornadas de capacitación o actualización docente.

En este contexto, existen una serie de factores vinculados al desarrollo de esta tarea, tales como los estresores o fuentes de presión laboral que actúan negativamente sobre ellos. En este contexto, las características de personalidad del docente son un factor a considerar cuando nos preguntamos por qué él actúa como lo hace en la escuela o por qué tiene actitudes favorables o desfavorables hacia su trabajo. “La personalidad ha mostrado tener clara influencia en los fenómenos de elección de carrera, satisfacción laboral, estrés, liderazgo y algunos aspectos del desempeño en sus labores.” (Cariamo Zerené, 2000).

El cambio organizacional y la nueva manera de ver la labor del docente demandan que la organización innove y que la conciencia pedagógica sea vista más allá de la praxis educativa. Actualmente, dentro del tiempo de la institución educativa se incluyen cursos de capacitación, donde los directivos y los docentes asisten, como parte de su formación profesional.

En palabras de Martínez Treviño (2007)

Es aquí donde todos los que intervienen en el ámbito educativo se interrelacionan, donde directivos y profesores contextualizan su desarrollo profesional, ejecutando sus competencias, concretando acciones de gestión, inclusión, democracia, equidad y calidad. Este concepto de demanda social y la concientización de la profesionalización de la práctica educativa se unen a través del tiempo. (p.2)

Para contribuir a que la educación mejore, se hace necesario que el profesional tenga muy claro qué es lo que desea en el ejercicio de su profesión, lo que le permitirá ser consciente de cuanta importancia tiene su desempeño laboral y el contexto en el cual labora. Si durante las reuniones o cursos de capacitación se emplea el tiempo para que los docentes reflexionen, planeen y se tome más en cuenta su opinión, entonces esto se verá reflejado en un mejor desempeño profesional.

1.2. Formulación del problema.

Es por ello que, nuestro problema de investigación se expresa en los siguientes términos: ¿De qué manera deberá plantearse un modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional en la I.E. N° 11252 del C.P. La Unión – Pomalca– Chiclayo –2014?

1.3. Justificación.

El presente estudio es pertinente porque en la I. E. N° 11252, su personal se ve afectado por distintos factores que condicionan su eficacia, entre estos tenemos, el estilo de liderazgo del director o encargado, el deficiente uso de la comunicación, “el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal, todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos que merman la eficacia del personal en sus actividades” (Hernández Celis, 2014).

Siendo de gran importancia el desarrollo de un modelo de cultura organizacional para mejorar el Clima Institucional en la I.E. N° 11252 del C. P. La Unión –

Pomalca - Chiclayo. Esto permitirá mejorar las relaciones interpersonales de la institución, logrando que cada una de las partes involucradas se vea motivada para lograr los objetivos institucionales. Además, el desarrollo de un modelo de cultura organizacional mejorará los niveles de comunicación entre los miembros de la institución educativa, así como fortalecerá el trabajo en equipo.

1.4. Limitaciones.

En la realización del presente trabajo de investigación se han tenido que superar algunas imitaciones de tiempo y espacio. En relación a las limitaciones de tiempo poder realizar un análisis de esta naturaleza ha conllevado a indagar sobre la situación institucional del organismo en estudio, teniendo que enfrentar el rechazo en algunos casos de los empleados quienes no desearon en un inicio participar en el trabajo. En relación a las limitaciones de espacio, poder desplazarse de una región a otra es un problema que conlleva gastos y sobre todo la disposición del tiempo para poder realizar la actividad de investigación que gracias a la perseverancia se ha podido cumplir con los objetivos establecidos.

1.5. Antecedentes.

A nivel internacional, existen ciertas propuestas de investigaciones concernientes a nuestro estudio; así tenemos:

Lina Marcano, Marcano (2006); ha desarrollado un trabajo de investigación denominado: "Modelo de evaluación del desempeño profesional docente" la cual es una tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Pedagógicas; dicha investigación fue realizada en la República de Venezuela. El objeto de esa investigación es el proceso de evaluación del docente y el campo de acción, la evaluación del desempeño profesional del docente.

Marcano (2006) llega a las siguientes conclusiones:

- a) El modelo como proceso de evaluación del desempeño profesional del docente se reelaboró a partir de los criterios emitidos por los especialistas, exigiendo la aplicación del mismo un replanteamiento teórico metodológico del proceso de evaluación que redimensione los conceptos de desarrollo y

desempeño profesional en diferentes dimensiones e indicadores que permitan caracterizar el quehacer pedagógico;

b) El diagnóstico aplicado una vez reelaborado el modelo permitió determinar las necesidades de los docentes respecto a la evaluación como proceso y a los niveles de desempeño profesional de los mismos en los siguientes aspectos: predomina el carácter administrativo en la función de evaluación de los directivos, existencia de una insuficiente preparación de los directivos en el orden psicopedagógico para cumplir su función evaluadora, predominio de estilos autoritarios y tolerantes en el proceso de evaluación por parte de los directivos, la evaluación no constituye un instrumento que contribuya al mejoramiento y perfeccionamiento del desempeño del docente, la evaluación no constituye un proceso sistemático, los métodos de evaluación no se ajustan a las exigencias del sistema educativo, a las transformaciones sociales que han ocurrido en Venezuela, predomina un clima de insatisfacción en el profesorado hacia los procesos de evaluación y las actas de visitas no constituyen un instrumento que permite introducir mejoras en el proceso y mucho menos diseñar un sistema de acciones para el desarrollo profesional; y

c) El modelo se fundamenta en los criterios de profesionalidad. (p. 90)

En el 2005, Eduardo Fernández, desarrolló “La Evaluación del Desempeño Docente”, una investigación en la república de Argentina cuyo objetivo fue: “explorar ciertos aspectos contextuales y del campo conceptual referidos a la temática de la evaluación del desempeño docente mediante el uso de indicadores de resultados y de competencias observables” Fernández (2005, p. 1). En dicha investigación concluye con lo siguiente:

La continuidad de un modelo jerárquico funcional que es obsoleto y pernicioso solo brinda oportunidades de mejora que pasan por abandonar la docencia en el aula, compitiendo con muchos para poco; o bien acceder a escuelas con mayor status. Y en la medida en que no existen incentivos que estimulen un mejor desempeño profesional, no es extraño que muchos docentes se limiten a desarrollar un conjunto de conocimientos, prácticas y

rutinas que les permiten sobrellevar el día a día en el aula y que difícilmente se preocupen por desarrollar prácticas innovadoras o actualizar sus conocimientos. (Fernández, 2005, p. 17)

Y también concluye en que:

A pesar de los aspectos controversiales, la evaluación a través de indicadores de desempeño, sin importar sus problemas, aparece hasta ahora como un proceso de gestión disponible para alcanzar una realidad de reconocimientos, recompensas y desarrollo laboral, consistente, equitativo y decente. Este punto, al que se agregan la alineación de las evaluaciones con las realidades organizacionales, y las comunicaciones francas y motivadoras con los evaluados son cuestiones esenciales de las responsabilidades gerenciales. (Fernández, 2005, p. 18)

Y además nos dice:

La evaluación centrada en el desempeño del docente en el sitio de trabajo a partir de indicadores de su saber (dominios en su formación como educador) de su saber ser (comportamientos y actuaciones) y de su saber hacer (su práctica educativa); puede ser un hacer constructivo y superado, y el correlato de la aplicación de una matriz de evaluación del desempeño que deberá seguir las etapas de implementación e instrumentación de resultados planteadas anteriormente. Hay que tener presente que la calidad de los desempeños nunca excede la calidad de la conducción directiva y superior, y ese es el techo del potencial constructivo y superados de este tipo de evaluación. (Fernández, 2015, p. 18)

Frías (2003); desarrolló una investigación denominada: "Clima Organizacional entre grupos de docentes secundarios de una Unidad de Servicios Educativos de Lima Metropolitana". El objetivo fue "describir y comparar el clima en una muestra conformada por 100 docentes de la unidad de servicios educativos, en función a características socio demográficas" (Frías, 2003, p. 10).

Dentro de los resultados más resaltantes obtenidos de acuerdo a las características socio demográficas tenemos:

En función a la característica de sexo, solo se observó que las mujeres presentan percepciones con tendencia favorable solo hacia la sub-escala Presión. Para la característica edad no se halló diferencias a nivel sub-escalas, más si por las dimensiones, en el que se observa que los docentes de 35 a 39 años, presentan percepciones con tendencia desfavorable hacia la II dimensión: Autorrealización. (Frías, 2003, p.70)

Otro resultado mostrado por Frías (2003) indica

Para la característica grado de instrucción, no se evidenció diferencias en ninguna sub-escala. Para la característica estado civil, los docentes solteros evidencian percepciones con tendencia favorable solo hacia la sub-escala Cohesión. Para la característica Condición Laboral, los docentes contratados evidencian percepciones con tendencia desfavorable sólo hacia la sub-escala: Presión; mientras que los docentes nombrados evidencian percepciones con tendencia desfavorable sólo hacia la sub-escala Innovación y para la característica Tiempo de servicio, los docentes con menos de 1 año de Tiempo de servicio evidencian percepciones con tendencia favorable hacia la sub-escala Cohesión. (p.70)

1.6. Objetivos.

1.6.1. General

Diseñar un modelo de cultura organizacional para mejorar el clima Institucional de la Institución Educativa N° 11252 – Pomalca - Chiclayo - 2014.

1.6.2. Específicos

- 1 Caracterizar los factores culturales que intervienen en el clima institucional de la Institución Educativa N° 11252 del distrito de Pomalca, provincia de Chiclayo - 2014.

2. Diseñar un modelo de cultura organizacional dirigido al personal que labora en la Institución Educativa N° 11252, para generar su integración.
3. Validar la propuesta del modelo de cultura organizacional.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Marco Teórico

2.1. Cultura Organizacional.

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998, p.13).

El tipo de vida y el alto nivel de compromiso que se mencionan en la cita, solo podrá lograrse por medio de una eficaz proyección cultural de la organización hacia sus trabajadores y, por consiguiente, establecerá el clima organizacional en el cual se alcanzará la misión de la empresa.

Para poder entender la importancia de lo que se propone en esta investigación, es necesario tener en claro lo que se entiende por cultura y por clima organizacional, los cuales son el eje central en este estudio.

Al respecto (Alvarez, 2001) dice:

“La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.” (p. 35)

Por mucho tiempo, este concepto hacía referencia a una actividad que surgía de la interacción de la sociedad, pero, a fines de los años setenta, Tom Peters y Robert Waterman incorporaron este concepto a las empresas. Ellos hicieron una investigación a las empresas de mayor éxito, encontrando elementos comunes como “énfasis en la acción, la proximidad al cliente, autonomía e iniciativa, productividad contando con personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y estructuras sencillas, staff reducido”. (Peters y Waterman, 1994)

Otro estudio, el Hosftede, permitió “establecer un concepto nuevo, Cultura Organizacional, erigiéndose éste como el factor principal para el éxito de las organizaciones”. (Ortiz, 2010)

El término Cultura Organizacional, fue definido, por otras investigaciones en el asunto como: la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una institución u organización.

Existen otras investigaciones sobre el tema que son coincidentes en cómo se define el término. Las citamos a continuación.

"... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..."esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas"(Granell, 1997, p. 2).

Por otro lado, Chiavenato (1989)conceptúa la cultura organizacional como"...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización" (p. 464).

Para Valle (1995) la cultura organizacional es"... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas." (p. 96)

Otro concepto es el de García y Dolan (1997)para quienes la cultura es "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."(p. 33).

De acuerdo a Guedez (1998) la cultura organizacional es "el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización" (p. 58).

Y por último, Serna nos dice que la cultura es

"... el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa". (1997, p. 106)

Comparando y analizando los conceptos aportados por los diversos autores, se puede concluir que ellos entienden por cultura como todo lo que hace única a una organización y a su vez la hace diferente de otra, logrando que sus integrantes se vean como parte de ella debido a que comparten la misma escala de valores, las mismas creencias, similares reglas, así como normas, lenguaje, procedimientos, ceremonias y ritual, es decir, se colige que, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; las personas, la estructura Organizacional, el proceso de toma de decisiones y los sistemas de control se inter relacionan para producir normas de comportamiento.

En cualquier institución el éxito estará basado en los objetivos estratégicos trazados y que, por lo general están señalados en los Planes Operativos; además se necesita una cultura organizacional que integre los valores de la organización, su estilo de gerencia y su clima organizacional. Estos factores mencionados constituyen, "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia" (Armstrong, 1991, p.11).

La cultura Organizacional, por otro lado, se manifiesta por medio del clima o conducta organizacional; es decir, la forma en la que, tanto la alta dirección como los empleados, sea de manera individual o grupal, se conducen dentro de la organización. Este factor, de tanta importancia dentro de cada organización, ejerce su influencia en tres áreas de la conducta de los empleados, las cuales son:

- Valores organizacionales: ideas, nociones, la motivación principal de lo las acciones en la organización;
- Clima Organizacional: ambiente de trabajo de la empresa tal y como lo perciben y experimentan los que integran la organización. Incluye el cómo se sienten y la forma en que reaccionan los empleados ante las características de la cultura organizacional y de lo que valora;
- Estilo gerencial: la manera en que la alta dirección se conduce y hace valer su autoridad. El estilo gerencial puede ser democrático o autocrático. Ejercen influencia sobre él, los valores de la organización y la cultura.

Aunque, como se menciona, la cultura organizacional es un elemento clave para que la organización cumpla sus metas, se debe tener en cuenta que "es un elemento organizacional difícil de manejar; ya que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar,... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armstrong, 1991, pp. 16). A pesar de esta dificultad, sostenemos que la cultura sí puede ser manejada y modificada; pero los éxitos que se puedan lograr de esa transformación, dependerá en gran medida de la persistencia, perseverancia y en mayor medida del grado de madurez que tenga la empresa y sobre todo, la voluntad de la Alta Dirección.

De la aplicación de programas culturales en la organización, no podemos esperar cambios instantáneos; el cambio en una organización puede necesitar años y se debe tomar en cuenta, además, que existe un factor que siempre está en todas las organizaciones como es, la resistencia al cambio. En una organización, donde los valores y principios, están hondamente arraigados, es sumamente difícil que las personas estén dispuestas a dejarlos. Para poder conseguir dichos cambios es necesario enseñar a los empleados, reforzando en ellos que esos nuevos valores y principios afectarán de forma positiva a la institución. De la interiorización de esos nuevos valores y principios dependerá el éxito del programa cultural y el de la institución, todo ello motivará al personal, generándose en ellos actitudes que conducirán a desarrollar un clima favorable para conseguir cumplir con la misión y la visión.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..."; mientras que cultura, "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes... de la organización" (Hunt, 1993, pp. 111).

2.2. Clima Organizacional.

Para poder entender mejor las diferencias existentes entre los términos cultura y clima, se muestran algunos conceptos que permitirán observar claramente la implicación de estos términos en las organizaciones.

Después de diseñar un experimento para conocer el efecto que una determinada forma de liderar (democrática, autoritaria, laissez faire) ejerce sobre el clima, Lewin, Lippit y White concluyeron con lo siguiente: ante los diferentes estilos de liderazgo surgieron distintos tipos de atmósferas sociales, probándose así que el Clima es más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Otro estudio, de Litwin y Stringer dice:

El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización. (1968, p. 25)

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p.20).

Rojas (2010), en su exposición sobre clima institucional indica que,

Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas, tiene que ver con el clima institucional. (p.2)

Water (citado por Dessler, 1993, pp.183) representante del enfoque de síntesis, llega a relacionar los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer con el objetivo de hallar semejanzas, y así proporciona una definición, con la cual estamos de acuerdo, "el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

Delo planteado acerca del concepto “clima organizacional”, se colige que el clima hace mención al ambiente de trabajo propio de la empresa. Este ambiente ejerce directa influencia tanto en el comportamiento como en la conducta de los empleados. Así, entonces, se afirma que el clima organizacional es la muestra de la cultura más profunda de la organización. También, es necesario mostrar que el “clima” determina la manera en la que el empleado percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que realiza.

El clima, está conformado por unos componentes que moldean el tipo de clima en el que se desempeñan los colaboradores. Estos elementos son: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, personalidad, percepciones, personalidad, el aprendizaje, los valores y el stress que puede sentir el empelado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, procesos, su estructura, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, refuerzo, esfuerzo, necesidades; (d) Liderazgo, políticas, poder, estilo, influencia, estilo; (e) La estructura con sus grandes y pequeñas dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, sistema de remuneración, evaluación, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

2.3. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.

La manera en que los empleados ven la realidad y la forma en que la interpretan, implica una importancia principal para la organización. Cada característica de un empleado actúa como un tamiz por medio del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos individuales de quienes la conforman, se interpretan y analizan constituyendo así la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los empleados, así como la personalidad, actitudes, los valores, las percepciones, y el nivel de aprendizaje sirven para poder descifrar la realidad que los rodea, éstas también se ven influenciadas por los resultados que obtiene la organización; así, se concluye que el clima organizacionales una realidad circular en el que los resultados obtenidos por las empresas determina la percepción de los empleados, la cual a su vez determina el clima de trabajo.

2.4. Lokert y su Teoría del Clima Organizacional.

De acuerdo a Brunet, “Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”. (1999)

Likert señala que hay tres tipos de variables la cuales definen lo característico propio de una organización y que influye en la percepción individual del clima. Así, señala:

- Variables causales: conocidas también como variables independientes, y nos indican la dirección en que la organización evoluciona y obtiene resultados. Algunas de estas variables son: las decisiones, la competencia, la estructura organizativa y administrativa, y las actitudes.
- Variables Intermedias: Se orientan a medir la condición interna de la organización, reflejada en aspectos como: rendimiento, comunicación, motivación, y toma de decisiones. Son de suma importancia porque conforman los procesos organizacionales como tal de la institución.
- Variables finales: Nacen como consecuencia del efecto de las variables causales y las intermedias mencionadas anteriormente, y se orientan a establecer los resultados obtenidos por la empresa, como son la ganancia, la pérdida y la productividad.

La manera en que interactúan estas variables determina dos grandes tipos de clima organizacionales, los cuales son:

- **Clima de tipo autoritario.**
 - Sistema I. Autoritario explotador: Caracterizado porque los directivos no confían en el personal de la organización, se percibe un clima de temor, no existe interacción entre superiores y subordinados y solamente los jefes son los que toman las decisiones.
 - Sistema II. Autoritarismo paternalista. Caracterizado por existir confianza entre los directivos y los empleados, utilizándose castigos

y premios como la fuente para motivar a los empleados y además los supervisores ejercen fuerte control. En este clima, la dirección se aprovecha de la necesidad social del empleado, aunque la apariencia sea de un ambiente estructurado y estable de trabajo.

- **Clima de tipo Participativo.**

- Sistema III. Consultivo. Caracterizado por que los superiores confían en sus subordinados, se permite a los empleados tomar algunas decisiones, se procura cubrir las necesidades de autoestima, y también se delegan responsabilidades. Se define por la dinámica y la administración funcional buscando la consecución de los objetivos.
- Sistema IV. Participación en grupo. Los directores confían plenamente en los trabajadores, las decisiones se toman integrando todos los niveles, la comunicación fluye en todo sentido, de arriba hacia abajo. Se motiva la participación, las relaciones entre el supervisor y el supervisado están basadas en la amistad, trabaja en función de objetivos por rendimiento, se comparten las responsabilidades. La mejor manera de lograr los objetivos es por medio del trabajo como equipo, buscándose la participación estratégica.

Los sistemas I y II, pertenecen a un entorno con una estructura rígida, donde el clima no es favorable; por otro lado, los sistemas III y IV pertenecen a un clima con una estructura flexible, desarrollándose así un clima favorable.

Para evaluar el Clima Organizacional, basándose en la teoría señalada, Likert formuló un instrumento para poder comparar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Al respecto citamos a Tejada et al. (2207) quien dice

Al diseñar su cuestionario, Likert consideró:

- (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores,
- (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo;
- (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- (e) características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
- (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada. (p.211)

A través de este instrumento se busca saber cuál es el estilo operacional, por medio de medir las dimensiones ya citadas. La metodología aplicada se fundamenta en mostrar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se verá reflejada su opinión con respecto a las tendencias en la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

El modelo de Likert se utiliza en una empresa que cuenta con un punto de salida para determinar

- (a) El ambiente que existe por cada categoría;
- (b) El ambiente que debe sobresalir;
- (c) Los cambios necesarios a implantarse para lograr el perfil que la organización desea.

El desarrollar un adecuado clima organizacional que promueva una motivación que apunte al cumplimiento de los objetivos organizacionales es sumamente importante por lo que se hace necesario combinar las necesidades de los empleados, la consecución de las metas y los incentivos que propone la organización. Los que dirigen las empresas u organizaciones tiene la tarea principal de establecer el clima social y psicológico que va a reinar. La manera de conducir de los directivos así como las actividades propuestas, son determinantes para motivar la participación de los empleados en cada nivel de la organización, por lo que, cuando se piensa en que los trabajadores deben mejorar su desempeño, se debe iniciar con un estudio acerca de la organización, quiénes están a cargo y quiénes son lo que tienen el poder de decidir. Dentro de los factores que ejercen directa influencia sobre la motivación de los trabajadores encontramos la eficacia y eficiencia de la empresa, el delegar autoridad y la manera de controlar las actividades de los empleados.

Esto sucede en la institución educativa con respecto al tema de los contratados y nombrados ya que la institución educativa necesita personal contratado para poder lograr su misión, ésta debe, como todas las organizaciones, incentivar en cada profesor contratado la identificación, la afinidad, y deben ser motivados en cada actividad que se realiza y que revierten en el bienestar de la institución, esto se puede lograr por medio de un programa efectivo de desarrollo cultural, que haga posible aumentar y validar el contrato psicológico de estos con la institución, en el caso de los profesores por contrato; y en el caso de los profesores con nombramiento, se debe transmitir todo lo que conlleva laborar en una institución educativa; la misión, la visión, los valores, principios, normas, comportamientos, la relación con el alumnado.

Debido a que no existe una adecuada proyección cultural de la institución hacia sus empleados en general, el clima de trabajo en la organización materia de este análisis, se torna pesado y tenso, y a esto se agrega la deficiente preparación profesional de la alta dirección para administrar adecuadamente el talento humano con el que se cuenta; acerca de este último aspecto, es necesario

señalar que en muchas ocasiones toma el cargo de Director algún profesional que no tienen capacitación en gestión del Talento Humano o en Gestión institucional.

2.5. Marco conceptual.

En el siguiente apartado se presenta una recopilación de conceptos los cuales se encuentran muy relacionados a nuestro tema:

2.5.1. Clima laboral: se define como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (Hall, 1996, p.20)

2.5.2. Comunicación: “Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones)” (Díaz Cabanillas, 2014, p.10).

2.5.3. Cultura Organizacional: Según Lei (2017):

Es un determinado concepto de cultura (el que la entiende como un conjunto de experiencias, costumbres, hábitos, valores y creencias, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización). (p.2)

2.5.4. Eficacia: En filosofía, la eficacia es la causa eficiente para producir su efecto. No tenemos concepto del todo propio e inmediato de lo que es esta capacidad, de aquí que sean posibles las dudas, en algunos casos muy tenaces, de que exista y que haya por ende verdadera causalidad. El problema se ofrece en particular tratándose de causas inadecuadas que parecen tener tan sólo como de prestado un poder eficaz. Más a poco que se considere, se ven

acciones de hecho eficaces debidas a causas inadecuadas. Dos caballos arrastran un carro que ninguno de los dos pudiera arrastrar. Cada uno es causa incompleta, pero de cada uno se dice con verdad que produce un efecto superior a su fuerza de tracción

2.5.5. Eficiencia: Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

2.5.6. Liderazgo: El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas o gerenciales que una persona posee para ejercer influencia en la manera de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, logrando que este grupo se desempeñe de manera entusiasta, en la consecución de objetivos y metas. Se puede entender, de otra manera, como la capacidad de tomar la iniciativa, convocar, gestionar, incentivar, promover, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas, se entiende al liderazgo como el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de manera eficiente y eficaz.

2.5.7. Motivación laboral: Motivación de trabajo «es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento»

2.5.8. Organización: Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto

de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas tales como la Sociología, la Economía y la Psicología

2.5.9. Relaciones Interpersonales: Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, las amistades, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, los entornos barriales, las comunidades religiosas, etc. Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto.

2.5.10. Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis.

General:

Si se diseña un modelo de cultura organizacional mejorará el clima institucional en la I.E. N° 11252 del C.P. La Unión – Pomalca – Chiclayo - 2014.

Nula:

Si se diseña un modelo de cultura organizacional no mejorará el clima institucional en la I.E. N° 11252 del C.P. La Unión – Pomalca – Chiclayo - 2014.

3.2. Variables.

3.2.1. Definición conceptual.

- **Variable Independiente:** Cultura Organizacional.
Conjunto de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, que usan sus miembros para comunicarse entre sí y resolver sus necesidades de todo tipo.
- **Variable Dependiente:** Clima Institucional.
El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

3.2.2. Definición operacional

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Cultura organizacional	Es el conjunto de <u>experiencias</u> , <u>hábitos</u> , <u>costumbres</u> , <u>creencias</u> , y <u>valores</u> , que caracteriza a un <u>grupo humano</u> aplicado al <u>ámbito restringido</u> de una <u>organización</u>	Misión	Identificación con la misión	Plan de desarrollo del Modelo de cultura organizacional
		Visión	Identificación con la visión	
		Objetivos Institucionales	Identificación con los objetivos.	
		Historia de la institución	Antecedentes históricos de la institución.	
		Valores.	Valores compartidos	
Clima Institucional	El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.	Relaciones Humanas	Ambiente laboral	Cuestionario para medir el Clima Organizacional
			Relaciones laborales	
			Compañerismo	
			Colaboración entre trabajadores	
		Identificación Institucional	Información institucional	
			Política administrativa	
			Perfil del trabajador	
			Estabilidad laboral	
		Comunicación en la Organización	Comunicación e información	
			Capacitación	
			Innovación y creatividad	
			Seguridad en el trabajo	
		Motivación	Necesidades laborales	
Motivación				
Satisfacción laboral				

FUENTE: Elaboración propia

3.3. Metodología.

3.3.1 Tipo de estudio.

La Investigación es de tipo Descriptiva - Propositiva

Descriptiva: Porque pretende presentar las características del fenómeno en estudio con relación a las variables y determinar con ellas las alternativas de solución para mejorar el Clima Institucional.

Propositiva: La investigación permite elaborar una Propuesta de Modelo de Cultura Organizacional cuya finalidad es mejorar el Clima Institucional en las Instituciones indicadas.

3.3.2 Diseño de estudio.

El tipo de estrategia que se ha desarrollado en el trabajo corresponde a un diseño no experimental; porque al utilizar este diseño no se ha hecho variar intencionalmente ninguna de las dimensiones de la variable independiente. Bajo este enfoque no experimental, el diseño apropiado para nuestra investigación es el diseño tipo Muestra – Operación – Propuesta, donde se aplica un instrumento a la muestra, se desarrolla la operación y al final se presenta una propuesta.

$M \rightarrow O \rightarrow P$

3.4. Población y muestra.

3.4.1. Población

El personal que labora en I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión, son un total de 15 profesionales.

3.4.2. Muestra.

La muestra que corresponde a los docentes se tomara en su totalidad.

3.5. Método de investigación.

Considerando las fases del proceso de investigación los métodos que se utilizaron son:

Dentro de los métodos teóricos, tenemos el método histórico lógico, que nos permitió conocer los antecedentes en las distintas etapas cronológicas para conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación. Es necesario conocer la historia, las etapas principales del desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales, poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo que luego implica la modelación.

Otro de los métodos utilizados fue el inductivo deductivo que nos permitió manejar la información sistematizándola; este método estuvo acompañado del analítico sintético que también estuvo orientado al análisis exhaustivo de la información, permitiendo organizarla y contar con un perfil claro de los datos tratados.

En la fase de sistematización de resultados: se utilizará, métodos teóricos como el método analítico sintético y el método hipotético deductivo, ya que el análisis de un objeto se analiza a partir de la relación que existe entre los elementos del objeto como un todo y a su vez se produce la síntesis sobre la base de los resultados del análisis. Además, se establecieron hipótesis que luego se sometieron a pruebas.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.6.1. Técnicas de gabinete.

Dentro de esta técnica se utilizará la encuesta que está conformada por el instrumento que es el cuestionario de preguntas abiertas y cerradas con respuestas simples. La encuesta se usa como método científico en las ciencias sociales como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo de personas en relación a un tema específico, y que debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador para luego mediante un análisis de tipo cuantitativo almacenar información y

sacar las conclusiones a través de los datos que han sido procesados, analizados e interpretados. (Altuve, 2009).

En este caso su aplicación se realizará como soporte para sistematizar la información sobre cultura organizacional y clima institucional que fundamente el modelo propuesto para la I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión.

3.6.2. Técnica de Observación Indirecta.

Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno, a través de las observaciones realizadas anteriormente por otras personas, esto ocurre cuando nos valemos de libros, revistas, informes, etc. relacionados con lo que se está investigando.

3.6.3. Procedimientos de recolección de datos.

- Coordinación con la Institución en estudio. Contacto con los docentes y director del colegio, personal administrativo.
- Ubicación de la población en estudio.
- Aplicación del cuestionario al personal de la institución.

3.7. Métodos de análisis de datos.

Los datos obtenidos, se han procesado en el programa estadístico SPSS 17.0 para Windows y en el programa de Microsoft Office Excel 2010 para realizar algunas tablas, gráficos y cálculos adicionales, así como el programa de Microsoft Office Word 2010 para la redacción de la investigación. El análisis fue cuantitativo concordantes con los objetivos de la investigación, para lo cual se utilizará tablas de distribución de frecuencias de una o más dimensiones, con sus respectivos gráficos para visualizar mejor la realidad encontrada, también algunas medidas estadísticas y el coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre las dos variables en estudio.

CAPITULO IV
RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la Institución Educativa N° 11252 del Centro Poblado La Unión.

El distrito de Pomalca es uno de los veinte distritos de la provincia de Chiclayo, ubicada en la región de Lambayeque, bajo la administración del Gobierno Regional de Lambayeque. Limita por el norte con el distrito de Picsi, por el este con el distrito de Tumán, por el sur con los distritos de Tumán, Reque y Monsefú y por el oeste con los distritos de Chiclayo y José Leonardo Ortiz.

La Institución Educativa N° 11252; del Centro Poblado La Unión del distrito de Pomalca; es una institución escolarizada polidocente completa; que brinda su servicio educativo en el nivel inicial y primaria; atendiendo mañana y tarde cuenta con un promedio 230 estudiantes; y la conforma un total de 15 docentes repartidos en ambos turnos.

- **Cultura organizacional.**

Uno de los mayores desafíos que tiene hoy en día las organizaciones es aprender a trabajar en equipo. Mucho es lo que se reclama de ellos como beneficios. Pero poco son los atisbos reales de trabajar en concreto sobre los mismos. Por eso creemos que aprender el trabajo en equipo no es tarea fácil. Pero sí es plausible y de mucho beneficio para el desarrollo individual y comunitario, con el fin de servir desde lo personal a la construcción de una cultura organizacional más democrática, abierta y participativa.

Tabla 1:

Identificación con lo que la Institución Educativa es y representa.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy poco	3	20%
Poco	2	13%
Lo normal	8	54%
Mucho	2	13%
Total	15	100%

FUENTE: Investigación realizada a 15 docentes de la I.E. N° 11252 del Centro Poblado la Unión – Pomalca. Enero - Mayo del 2014.

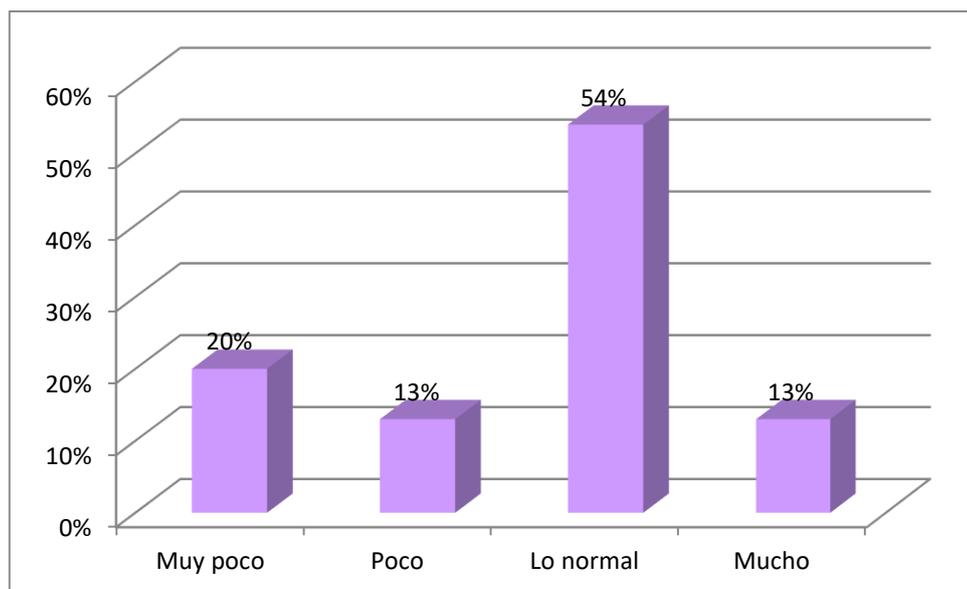


Figura 1. Identificación con lo que la Institución Educativa es y representa.

De la Tabla 1, al preguntarles a los docentes sobre cuán identificados están con su centro laboral, el 54% de personas respondieron que su identificación con la institución es de manera natural, el 13% afirma estar muy identificado con lo que la institución es y representa; y un 20% manifestaron no identificarse con su institución educativa.

Por tanto se observa en una tercera parte del cuerpo docente la falta de un compromiso en común. Para poder correlacionar esta información, se preguntó respecto al qué tanto conocen de la misión y visión de la institución; resultando solamente el 20% de los miembros la conoce muy bien, mientras que el resto la conoce algo o no la conoce (ver Tabla 2)...

Tabla 2

¿Conoce la misión de la Institución Educativa?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No la conozco	2	13%
La conozco algo	2	13%
La conozco bien	8	53%
La conozco muy bien	3	20%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación realizada a 15 docentes de la I.E. N° 11252 del Centro Poblado la Unión – Pomalca. Enero - Mayo del 2014.

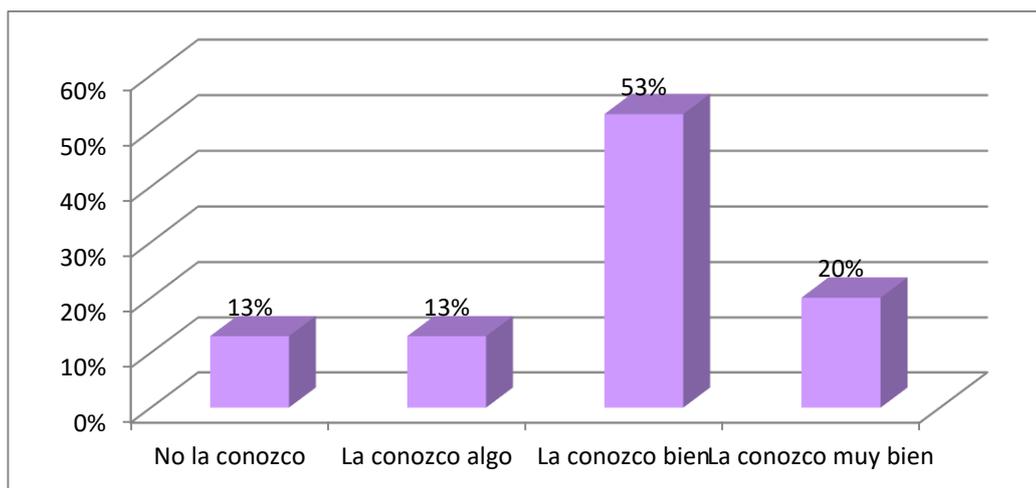


Figura 2. Respuesta del personal frente a la pregunta: ¿Conoce la misión de la Institución Educativa?

De la Tabla 2, en la que se trata sobre el conocimiento de la misión de la institución educativa; el 13% de docentes afirma conocerla algo, mientras que otro 13% señala no conocerla. Otro aspecto que es necesario tocar al analizar la cultura institucional es el rol que desempeñaron los personajes líderes y fundadores, qué valores pudieron transmitir y cómo es su relación actual con la institución (ver Tabla 3).

Tabla 3

¿Conoce algún personaje histórico de la Institución Educativa?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca escuche hablar de ellos	4	27%
He escuchado hablar algo de ellos	10	67%
He escuchado hablar mucho de ellos.	1	6%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación realizada a 15 docentes de la I.E. N° 11252 del Centro Poblado la Unión – Pomalca. Enero - Mayo del 2014.

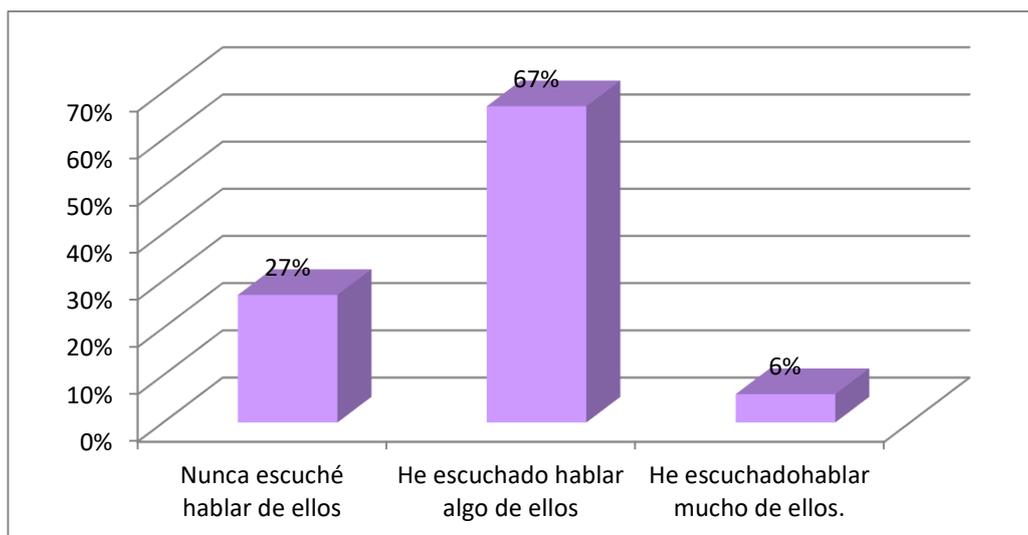


Figura 3. Respuesta del personal frente a la pregunta: ¿Conoce algunos personajes históricos de la Institución Educativa?

De la Tabla 3, con respecto al asunto de los personajes históricos, se le hizo a cada docente una pregunta con el objetivo de concluir qué tanto, la dirección ha considerado conveniente mantener esta práctica y sobre todo, pasar el conocimiento de los inicios y fundamentos de la institución a los nuevos trabajadores; de dicha pregunta se obtuvo que, el 67% han escuchado hablar algo de ellos; y el 27%, los más nuevos, nunca han escuchado hablar de ellos.

De la Tabla 4, que corresponde a la pregunta ¿Qué valores comparten los docentes de la institución educativa?, el 26% respondieron que sería difícil precisarlos; el 48% señala que podría precisarlos, pero pensándolo antes y el 26% restante afirma puede precisarlos sin pensar.

Tabla 4

¿Puede señalar algunos valores que comparta con sus compañeros de trabajo?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me sería difícil precisarlos	4	26%
Podría precisarlos, pero pensándolos antes	7	48%
Puedo precisarlos sin pensar	4	26%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación realizada a 15 docentes de la I.E. N° 11252 del Centro Poblado la Unión – Pomalca. Enero - Mayo del 2014.

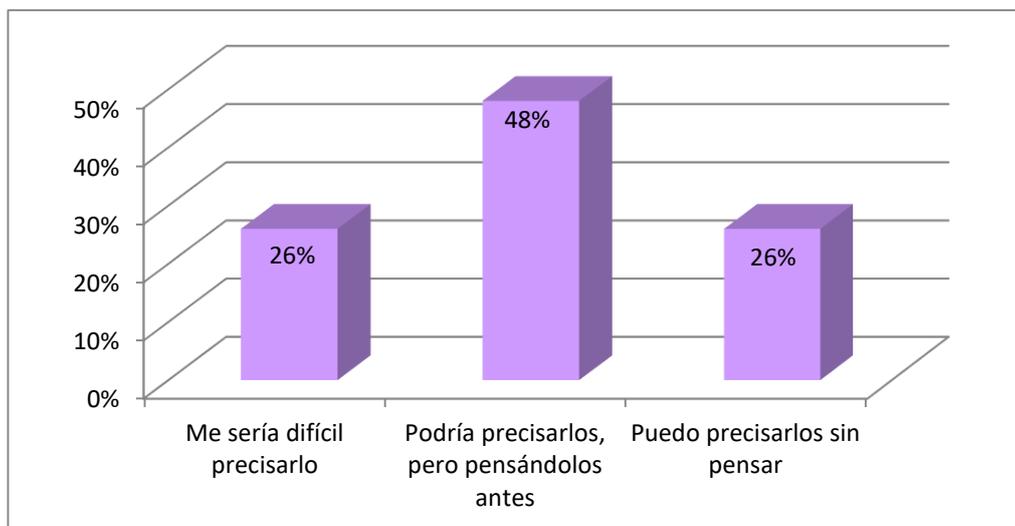


Figura 4. Respuesta del personal frente a la pregunta ¿Podría precisar algunos valores que comparta con sus compañeros de trabajo?

Se debe señalar que los patrones culturales en cada institución educativa son la respuesta a los valores de los directivos y son estos los únicos responsables de enseñar dichos valores y patrones culturales. Los valores adquiridos por el personal docente deben estar en armonía de forma razonable con los supuestos mínimos que son los que orientan la conducta del personal en la institución llevándolos a percibir, sentir, pensar, y conducirse de una manera determinada.

Clima institucional.

Cuando hablamos de clima nos estamos refiriendo a la percepción que comparten, en relación al trabajo, los docentes de la institución: relaciones interpersonales, normatividad existente, ambiente físico, todo lo que afecte el desempeño. Lo que perciban los docentes con respecto a la recompensa que reciban y que se relacionan con lo que ellos esperan dará como resultado cuan satisfechos o insatisfechos están aquellos con su trabajo, influenciado directamente en el clima. Así que preguntamos ¿qué es lo más importante para la mayoría de los docentes encuestados? (80%) es la seguridad que puedan sentir en su trabajo, es decir, estabilidad laboral (ver Tabla 5).

Tabla 5

La seguridad en el trabajo es:

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primero	12	80%
Segundo	3	20%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación realizada a 15 docentes de la I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión – Pomalca. Enero - Mayo del 2014.

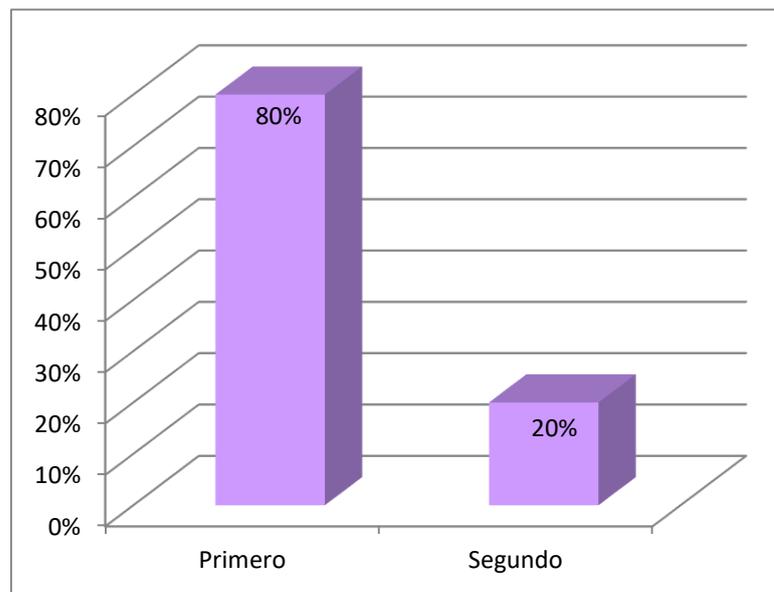
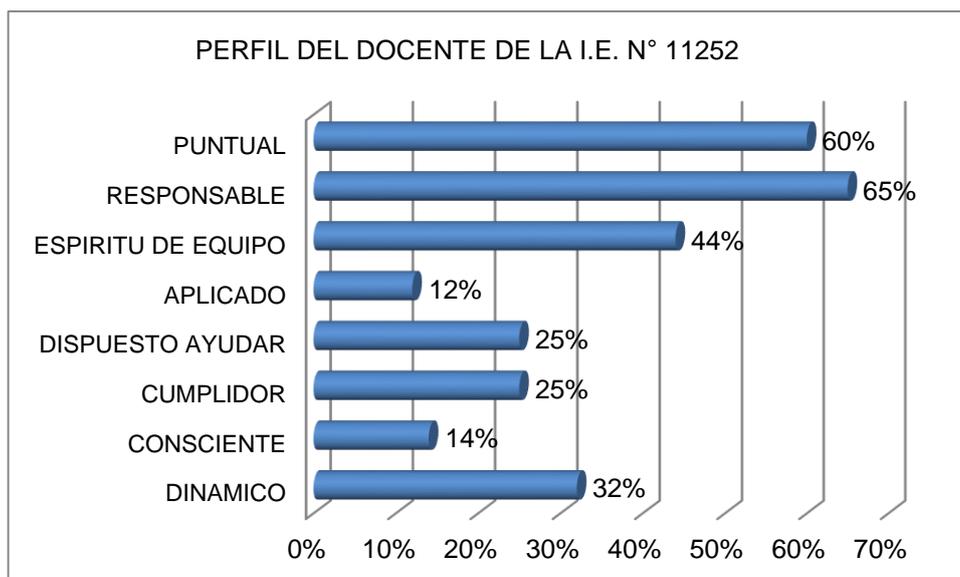


Figura 5. Orden de importancia para el personal respecto a la seguridad en el trabajo

Según los resultados obtenidos en otras preguntas formuladas, el clima institucional en la Institución Educativa N° 11252; del Centro Poblado La Unión del distrito de Pomalca; se percibe, por un alto número de docentes como el de una gran familia. El perfil del docente, diseñado por ellos mismos da como resultado un servidor caracterizado por lo siguiente: se desempeña con responsabilidad, trabaja en equipo, dispuesto siempre a ayudar y es cumplidor. Del gráfico N° 02, referente a la opinión sobre el perfil del docente de la institución educativa; 65% de docentes consideran que son responsable; 44% que tiene espíritu de equipo; y 25% que está dispuesto a ayudar; entre otros intervalos calificados.



FUENTE: Investigación realizada a 15 docentes de la I.E. N° 11252 del Centro Poblado la Unión – Pomalca. Enero - Mayo del 2014.

Existe cooperación entre los docentes de la Institución Educativa; así mismo se muestran manifestaciones de apoyo y compañerismo que son factores que influyen directa o indirectamente en el desarrollo de la labor diaria.

Tabla 6

¿Existe compañerismo en la Institución Educativa?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy poco	2	13%
Poco	2	13%
Lo normal	8	53%
Mucho	3	20%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación realizada a 15 docentes de la I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión – Pomalca. Enero - Mayo del 2014.

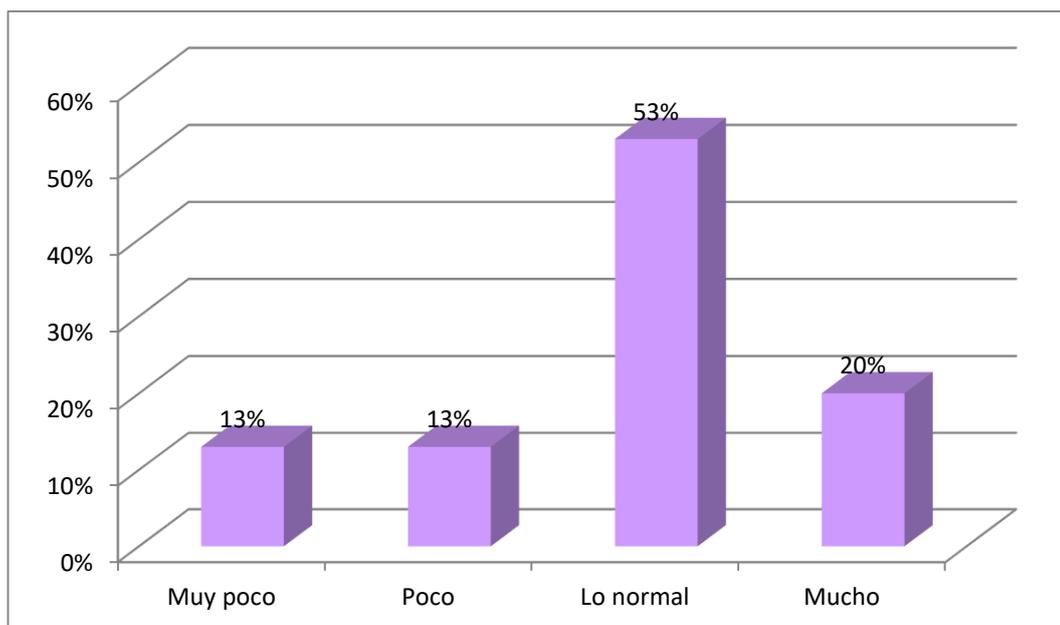


Figura 6. Respuesta del personal frente a la pregunta ¿Existe compañerismo en la Institución Educativa?

En la Institución Educativa los conflictos laborales son sumamente escasos, posiblemente debido a que el cumplimiento de la normatividad laboral es la adecuada, por eso, los docentes no experimentan presión. Observando con detenimiento las respuestas y analizando el ambiente laboral que se vive diariamente en la Institución Educativa, existe un pequeño grupo de docentes que no se encuentra muy a gusto con la labor que desarrolla. Este aspecto debe ser considerado porque de manera indirecta irá afectando el clima institucional y el bienestar de los educandos.

Tabla 7

¿En la Institución Educativa existe gente capacitada?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lo normal	5	33%
Mucho	10	67%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación realizada a 15 docentes de la I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión – Pomalca. Enero - Mayo del 2014.

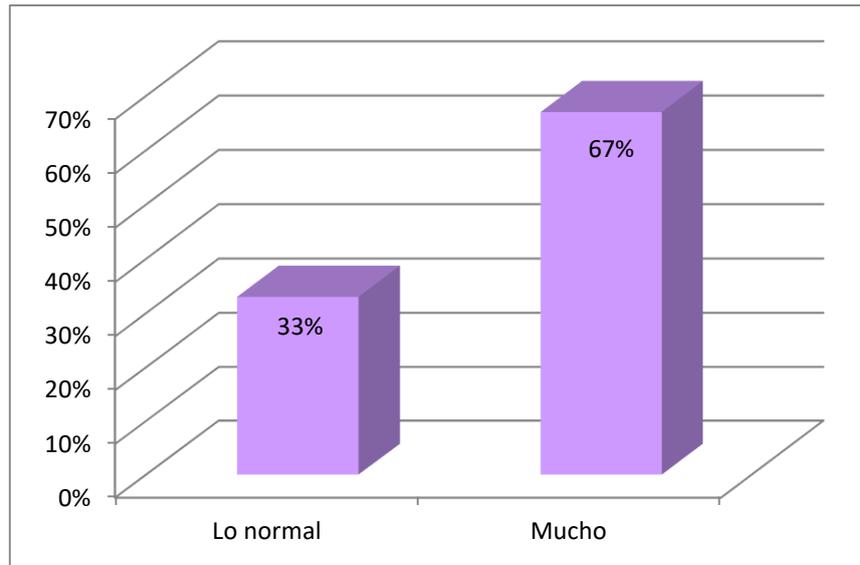


Figura 7. Respuesta del personal frente a la pregunta ¿En la Institución Educativa existe gente capacitada?

- **Comunicación e información.**

Dos actividades que se relacionan entre sí, son la comunicación y la organización, y quien hace posible esa relación es la información. La importancia de la comunicación radica en que es necesaria para ayudarnos a dirigir la conducta del alumnado en cada institución educativa, indicando la mejor forma de interpretar y cumplir las tareas; ayudando a conseguir metas individuales e institucionales; hace posible la interpretación de cada cambio situacional y además permite que todo el personal docente se involucre; suministra una capacidad de predicción en los esfuerzos humanos; disminuye la duda acerca de cada elección que deben tomar los alumnos para lograr objetivos.

El tipo de comunicación predominante en la institución educativa, es informal y se da mayormente de forma horizontal, es decir, los docentes conocen los asuntos por medio de sus colegas de trabajo. Existen algunos docentes que consideran que la comunicación con el director es regular.

Tabla 8

La comunicación con el Director es:

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lo normal	5	30%
Bueno	5	30%
Muy bueno	6	40%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación realizada a 15docentes de la I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión – Pomalca. Enero - Mayo del 2014.

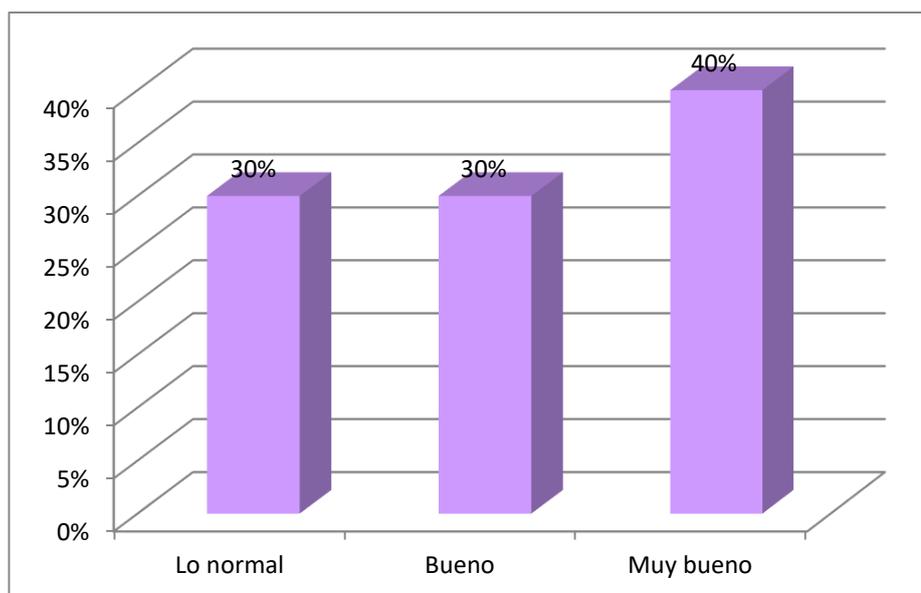


Figura 8. Comunicación con el Director

- **Motivación y desmotivación.**

Así mismo se observa en los resultados que los profesionales de la educación consideran que si existe un hecho que los une más a la Institución Educativa; como lo es el compromiso por el cambio educativo y en especial de la sociedad que tanto lo necesita.

Tabla 9.

Si tuviera una idea nueva en relación con su trabajo ¿qué probabilidad habría de que se ponga en práctica?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poca	4	26%
Alguna	6	40%
Mucha	5	34%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación realizada a 15docentes de la I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión – Pomalca. Enero - Mayo del 2014.

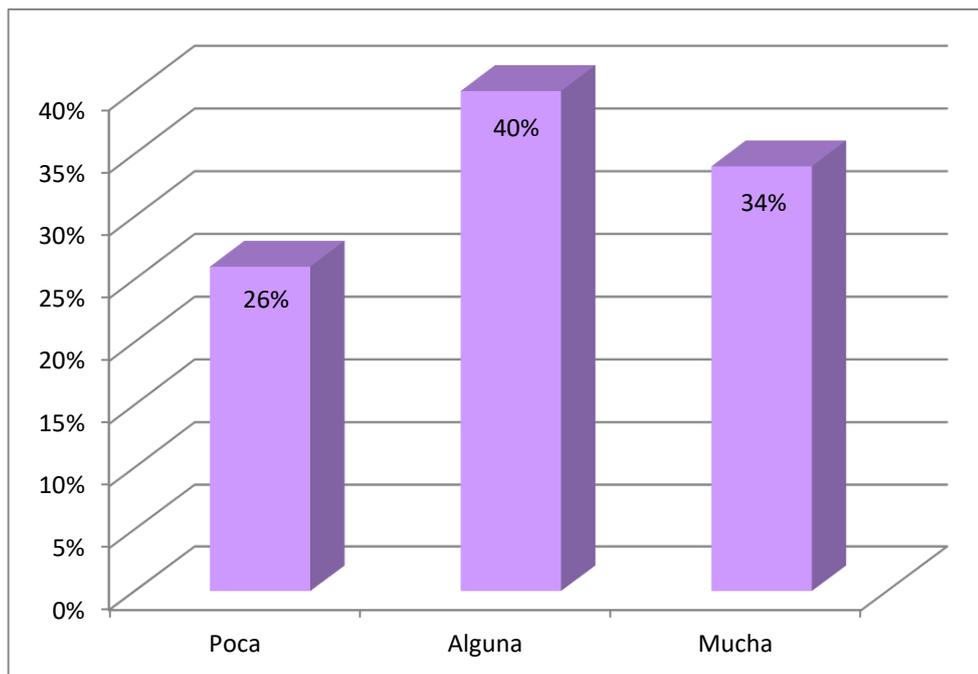


Figura 9. Respuesta del personal frente a la pregunta: Si tuviera una idea nueva en relación con su trabajo ¿qué probabilidad habría de que se ponga en práctica?

De la Tabla 9 podemos concluir que el 26% de los docentes considera que es poca la probabilidad que una idea de ellos fuera puesta en práctica; y el 40% cree que sí existe alguna probabilidad que tomen en cuenta sus ideas.

- **Problemas a considerar.**

Sin lugar a dudas, el mayor problema encontrado está relacionado a la percepción de los docentes sobre la política del estado con respecto al sector educativo. De acuerdo a lo que opinan algunas personas, la educación no es muy tomada en cuenta; y a ello se agrega que no existen políticas definidas hacia la innovación.

Tabla 10

¿La Institución Educativa resalta en innovación?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco resaltante	7	47%
Resaltante	2	13%
Muy resaltante.	4	27%
NS/ NR	2	13%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Investigación realizada a 15 docentes de la I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión – Pomalca. Enero - Mayo del 2014.

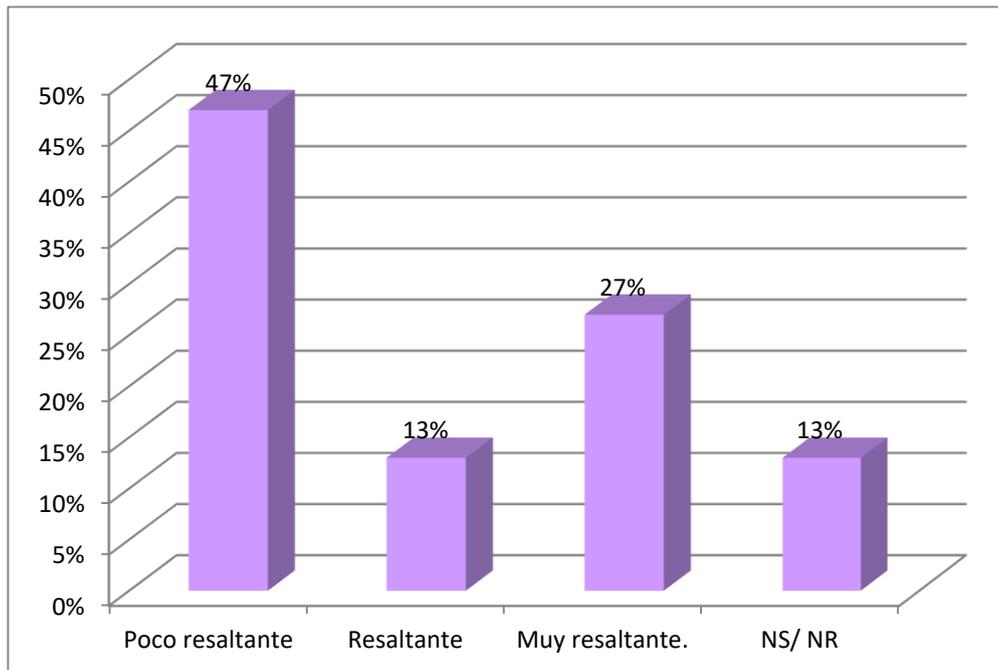


Figura 10. Respuesta del personal frente a la pregunta: ¿La Institución Educativa resalta en innovación?

De la Tabla 10, acerca de la innovación, el 47% de docentes responde que, este punto es poco resaltante, el 13% considera resaltante este aspecto, el 27% señala que la innovación es muy resaltante, mientras el 2% no sabe o no responde.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

PROPUESTA:

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E N° 11252 DEL CENTRO POBLADO LA UNIÓN, DEL DISTRITO DE POMALCA, PROVINCIA DE CHICLAYO – DEPARTAMENTO LAMBAYEQUE

La propuesta de trabajo para mejorar las relaciones interpersonales de los que laboran en una misma institución educativa, debe de comenzar en una perspectiva dirigida a favorecer y optimizar el cambio y la innovación educativa en y desde las mismas instituciones educativas; entendiendo a la institución educativa como objeto y agente importante de cambio. Por otro lado, es necesario lograr una convivencia adecuada entre aquellos que laboran en la institución educativa. Para poder poner en práctica una convivencia que favorezca un adecuado desarrollo de la cultura y el clima institucional es necesario poner en práctica las siguientes dimensiones

- Autoconocimiento. “Esta capacidad permite una clarificación de la propia manera de ser, de pensar, de sentir, de los puntos de vista y valores personales, posibilitando un progresivo conocimiento de sí mismo, una valoración de la propia persona y en niveles superiores, la autoconciencia del yo”. (Ley, 2008)
- Autonomía y autorregulación. “La capacidad de autorregulación permite promover la autonomía de la voluntad y una mayor coherencia de la acción personal.” (Ley, 2008)
- Razonamiento Moral. “Capacidad cognitiva que permite reflexionar sobre los conflictos de valor teniendo en cuenta los principios de valor universal y se organiza para actuar de acuerdo con ello.” (Ley, 2008)
- Capacidad de diálogo. “Estas capacidades permiten huir del individualismo y hablar de todos aquellos conflictos de valor no resueltos, que preocupan a nivel personal y social.” (Ley, 2008)
- Capacidad para transformar el entorno. “Esta capacidad contribuye a la formulación de normas y proyectos contextualizados en donde se han

de poner de manifiesto criterios de valor relacionados con la implicación y el compromiso.”(Ley, 2008)

- Comprensión crítica. “Implica el desarrollo de capacidades orientadas a la adquisición de la información moralmente relevante en torno a la realidad y la actitud y el compromiso para mejorarla.” (Ley, 2008)
- Empatía y perspectiva social. “Posibilita a la persona incrementar su consideración por los demás interiorizando valores como la cooperación y la solidaridad.” (Ley, 2008)
- Habilidades sociales para la convivencia. “Son el conjunto de comportamientos interpersonales que va aprendiendo la persona y que configuran su competencia social en los diferentes ámbitos de relación. Permiten la coherencia entre los criterios personales y las normas y principios sociales.” (Ley, 2008)
- Resolución pacífica de conflictos. “Entendiendo el conflicto como algo inevitable que forma parte de la naturaleza social humana y que pueden ofrecer una oportunidad de desarrollo y crecimiento personal y social.” (Ley, 2008)

OBJETIVOS

Los objetivos primordiales de esta etapa son los siguientes:

- Causar motivación para empezar la labor.
- Clasificación inicial del tema, desde el punto de vista práctico, comenzando desde las circunstancias de la institución en particular.
- Visión estratégica, metodológica, de procesos y procedimientos de colaboración, ventajas y limitaciones de trabajar con este enfoque, de dónde surge, qué otras experiencias existen al respecto.
- Formación del equipo interno de soporte al trabajo del equipo.
- Asumir compromisos respecto a espacio y tiempo que van a dedicar.
- Definir el rol de asesores, si los hubiera, en el proceso de desarrollo de la institución.

- Absolver las dudas y resistencias que puedan presentarse en el grupo.

I.E. N° 11252 DEL CENTRO POBLADO LA UNIÓN

Nº	OBETIVOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Generar motivación para iniciar el trabajo	Actividades de integración, de sensibilización y ejercicios de relajación	La sub dirección de la institución	Todo el año académico
2	Asumir compromisos por el personal administrativo y docente en el proceso de desarrollo de la institución	Capacitación sobre esquemas de trabajo compartido	La sub dirección de la institución	Todo el año académico
3	Generar trabajo en equipo y comunicación fluida	Creación de redes virtuales para generar la comunicación a partir de trabajos en equipo	Área de Cómputo e Informática de la Institución Educativa	Inicio del año académico
4	Generar grupos internos de apoyo al trabajo de equipos.	Capacitación en liderazgo y gestión	Área Psicopedagógica de la Institución Educativa	Todo el año académico

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Conclusiones.

- Por ser una institución pequeña los problemas que surjan son controlables; pero demanda la capacidad de liderazgo que debe de tener quien dirige la institución situación que no existe; ya que quien direcciona la institución educativa aún no cuenta con la debida madurez para regir los destinos de la misma.
- Así mismo se ha podido observar de acuerdo a los resultados que la institución presenta problemas tanto de cultura como de clima; pues no existen trabajadores comprometidos con lo que hacen en su gran mayoría; falta compromiso docente; para superar los problemas que se presentan y contribuir al sistema educativo que tanta falta hace.
- Por otra parte hay factores que la institución no puede ni podría solucionar como es el caso de los salarios que corresponde a una política de estado; y que depende hoy en día de la Nueva Ley de la Carrera Pública Magisterial. Como también se hace necesario un mayor control del personal y un mejor trato a los estudiantes preocupándose por establecer lineamientos de calidad educativa que redunden en beneficio de la sociedad.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos y ante el planteamiento expuesto en esta investigación descriptiva explicativa, es necesario tener en cuenta, de parte de la institución educativa, las siguientes recomendaciones; siendo consciente que un adecuado análisis de ellas, puede conducir a la mejora de los climas de trabajo y producir que los trabajadores se identifiquen plenamente con la organización, y de esa manera, perfeccionar los procesos que lleven a lograr la misión.

- Dar a conocer distintas políticas que hagan posible el involucramiento del personal así como su participación en el proceso cultural de la

organización. Dicha política deberá ser proyectada por toda la organización con el objetivo de incorporar al personal para laborar acerca de cuán importante es la cultura organizacional y el clima de trabajo favorable como elementos claves para el éxito.

- Diseñar un proyecto que promueva el desarrollo de la cultura organizacional, el cual debe tener como fundamento el siguiente enfoque:
 - Declaración de valores de la institución, determinados por medio de un diagnóstico o auditoría de valores y ser conscientes, si efectivamente son el vínculo que conducirá a la institución al éxito, o de lo contrario reformularlos, "algunas veces los valores de una organización pueden ser atractores del caos" (García y Dolan, 1997, p.35) modificándolos, con base en intercambio de ideas conducido por un equipo que represente a la alta dirección de la organización.
 - Símbolos, lenguaje, creencias, ceremonias, mitos, comportamientos, comunicación, liderazgo: verificar, por medio de una evaluación, qué tan coherentes son estos factores con los principios y valores formulados por la institución, con los resultados obtenidos se deberá ajustar lo que sea necesario, si por el contrario, existe coincidencia total entre los dos enfoques, se deberá alentar su fortalecimiento por medio de un programa diseñado para tal fin, si no, elaborar un programa de gestión de cambios de cada factor indicado al comienzo de este asunto.
 - Estilo gerencial: en base a lo diagnosticado en los principios, valores, creencias y clima organizacional, analizar el estilo de la alta y media dirección y ubicar puntos de referencia sobre el equilibrio entre estos elementos, la mejor forma de producir un cambio en el estilo gerencial es a través del ejemplo mostrado por los que se encuentran en la cúspide de la institución.

REFERENCIAS

- Aceves, Elsa. y Hernández, Sandra. (2002). *Creación de una estrategia de calidad en el servicio aplicado a un hospital pequeño*. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas. Cholula. Puebla. México.
- Aguirre, José. y Ortega, Esmeralda. (2005). *La calidad del servicio como uno de los elementos formadores de imagen*. Estudio de caso: Telmex – Maxcom. Tesis para obtener el grado de Licenciado. Cholula. Puebla. México.
- Bruce, Anne. Y Pepitone, James S. (2001). *Tenga su Equipo Motivado*. 1º Edición. España.
- Cane, Sheila. (1999). *Cómo Triunfar a través de las Personas*. 1era Edición. Colombia.
- Cavalcante, Jorge. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina*. Tesis para obtener el grado de Licenciado. Bahía-Brasil.
- Cervantes, Julio. y Molina, Carlos. (2003). *Análisis de la calidad del servicio ofrecido por el departamento de licencias de la SCT de la Ciudad de Puebla*. Tesis para obtener el grado de licenciado. Cholula. Puebla. México.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chruden, H., & Sherman, A. (1999). *Administración de Personal*. México: CECSA.
- Crow, S., & Hartman, S. (1995). *Can't get no satisfaction*. Leadership & Organization Development Journal, 16, (4), 34-38.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Del Carpio, Hilda. (2009). *Material de clase, Proyecto de Tesis, 2009 – I, EA, FACEM, USS, Chiclayo, Perú*.

- Dessler, G. (1986). *Organización y Administración*. México: Prentice-Hall.
- Forsyth, Patrick. (2001). *Cómo Motivar A La Gente*. 1° Edición. Barcelona. España.
- Gardner, B., & Moore, D. (1961). *Relaciones Humanas en la Empresa*. Madrid: Rialp.
- González C, Luis. y Amor P, Nancy. (2004). *Los estudios de la motivación en las ciencias psicológicas. Desarrollo, necesidades y perspectiva social*. 6° Edición. Pinar del Río. Cuba.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2002). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). México: McGraw-Hill.
- Hodgetts, R. (1985). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Electrocomp.
- Huse, E., & Bowditch, J. (1976). *El comportamiento humano en la organización*. España: Fondo Educativo Interamericano.
- Margulies, N., & Raia, A. (1998). *Desarrollo Organizacional*. México: Diana.
- Mayón, Fernando. (2002). *Organizaciones y Recursos Humanos*. 1era Edición. España.
- Merino, José.(1999). *LA CALIDAD DE SERVICIO BANCARIO: Entre la Fidelidad y la Ruptura*. Tesis para obtener el grado de doctor. Madrid. España.
- Nohria, Nitin. y otros. (2008). *Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo*. 1° Edición. España.
- Reig, Enrique, y otros. (2003). *Los Recursos Humanos (En las Organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje)*. 1era Edición. España

- Reyes, A. (1995). *Administración de Empresas*. México: LIMUSA.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (1988). *Motivación al Trabajo*. México: El manual moderno.
- Silva, Marinalvada. (2007). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis para obtener el grado de doctor. [Barcelona](#). España.

ANEXOS

Anexo 01

SONDEO N° 01:

OBJETIVO: Recoger información sobre los temas laborales que causan malestar a los docentes de la Institución Educativa N° 11252 del Centro Poblado La Unión, del distrito de Pomalca

FECHA:/...../.....

CONDICION LABORAL

Nombrado

Contratado

- ¿Qué hecho que no sea económico le ocasiona malestar en su trabajo?
Porque.

- Si fuera el Director, ¿qué es lo primero que cambiaría?

- ¿Qué le motiva más de su trabajo?

Anexo 02

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11252 DEL CENTRO POBLADO LA UNIÓN, DEL DISTRITO DE POMALCA

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para conocer las expectativas y la problemática del personal que labora en la Institución Educativa, con el fin de analizarlas y tomar algunas decisiones que promuevan mejores condiciones interpersonales y sociales. Apreciaremos conteste algunas preguntas breves. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad y anonimato. Te pedimos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee las instrucciones cuidadosamente. Muchas gracias por tu colaboración.

INSTRUCCIONES:

- Anota las respuestas en el espacio que indique la pregunta. Algunas de estas son para marcar con aspa, y otras para encerrar en círculos.
- Sigue el orden de las preguntas, por favor no saltes ninguna de ellas.
- Utiliza letra imprenta para las preguntas que requieran ser llenadas.
- El cuestionario no deberá presentar borrones ni marca, pues las respuestas pueden confundirse.

DATOS PERSONALES:

Sexo:		Edad: ()	N° de hijos: ()
Masculino ()	Femenino ()		

DATOS LABORALES:

Condición laboral: Nombrado: () Contratado: ()

Cargo que ocupa: _____ Desde que año: _____

1. ¿Conoce la filosofía o misión de la Institución Educativa (Qué es, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).

No la conozco La conozco algo La conozco bien La conozco muy bien

Enuncie brevemente la filosofía o misión de la institución.....

.....

2. ¿Conoce cuáles son las fortalezas de la Institución, aquellas que actualmente la caracteriza en relación a los demás?

Ninguno Algunos Casi todos Todos

Diga, por favor, cuál o cuáles son actualmente dichas características

.....

.....

3. ¿Cuáles son, a su juicio, los rubros en los que resalta la Institución Educativa?

Categorías	Muy poco Resaltante	Poco Resaltante	Resaltante	Muy Resaltante
Tecnología				
Recursos Humanos capacitados				
Política administrativa				
Imagen				
Atención al estudiante				
Innovación educativa				

4. En relación con las dependencias del sector educación, ¿en qué posición cree que se encuentra la Institución?

Es poco importante. Lejos del líder Cerca del líder Líder

5. A su juicio. ¿Hacia dónde se orienta más decididamente la Institución en su conjunto?

Premisas	Muy poco	Poco	Normal	Mucho
Hacia el servicio al estudiante con buenos controles de calidad.				
Hacia la acción(organización flexible, gestión)				
Hacia la innovación educativa.				
Hacia los recursos humanos(alta cohesión interna, participación informal)				

6. Conoce ¿cuáles son las instituciones que firmaron convenios con el colegio?

No lo sé Dudo si lo sé Lo sé en parte Lo sé con certeza

Mencione, por favor, cuales son las instituciones que conoce.....

.....

7. ¿Recuerda o conoce algún problema importante sufrido por la institución en los últimos dos años?

Sí, lo recuerdo Lo recuerdo pero He oído hablar No recuerdo
Perfectamente muy vagamente de ello ninguno

Por favor, puede mencionarlo brevemente.....

.....

8- ¿Ha oído hablar o ha conocido directamente a algún o a algunos personajes históricos de la Institución?

No he oído He oído hablar He oído hablar Los he conocido
hablar nunca de algo de ellos mucho de ellos personalmente
ellos

Describe alguna cualidad del personaje, o personajes, que se hicieron famosos en el colegio

.....
.....

9. Probablemente puede precisar, sin pensarlo mucho, algunos de los valores, atributos, rasgos característicos, etc., compartidos por una mayoría de sus compañeros, que definen mejor a la institución educativa.

No puedo precisarlos	Me sería difícil precisarlos	Podría precisarlos, pero pensándolo antes	Puedo precisarlos sin pensar
-------------------------	---------------------------------	--	------------------------------------

Enumere algunos de esos valores, atributos, rasgos característicos,
.....
.....

10. ¿Existe algún hecho o circunstancia, que le una o acerque más a la Institución Educativa y que no sea de tipo económico?

No existe ninguno	Aunque exista no sabría precisar cuál es	Sí. Existe pero de manera indefinida	Sí, existe un hecho concreto
----------------------	--	--	---------------------------------

Precise brevemente ese hecho que lo une más.....
.....

11. ¿Existe algún hecho, actitud o circunstancia que te separe más de la Institución Educativa y que no sea de tipo salarial?

No existe ninguno	Aunque exista no sabría precisar cuáles	Sí. Existe pero de manera indefinida	Sí, existe un hecho concreto
----------------------	---	--	---------------------------------

Precise brevemente qué hecho le separa más.....
.....

12. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se corresponde con la realidad de la Institución Educativa.

Opciones	Muy poco	Poco	Lo normal	Mucho
Gente capacitada				
Seguridad en el empleo				
Compañerismo				
Adicción al trabajo				
Información sobre los planes de la Institución Educativa.				
Los resultados son los que importan				

13. Siga valorando las siguientes afirmaciones según el grado en que se corresponde con la realidad de la Institución Educativa.

Opciones	Muy poco	Poco	Lo normal	Mucho
No se trabaja al 100%				
Falta de organización en la atención				
Equipos mal empleados				
Escasa organización				
Conflictos laborales				
Rigidez en la normativa laboral				
Participación sindical				
Falta de información sobre la competencia de la institución				

14. Del 1 al 5 indique que grado de satisfacción le produce su trabajo. El número 5 representa una elevada satisfacción.

1 2 3 4 5

15. ¿Qué opinión le merece el ambiente interno que existe en la Institución Educativa en cuanto a...?

Opciones	Malo	Regular	Normal	Bueno	Muy bueno
Ascenso interno					
La comunicación con superiores					
La comunicación con compañeros					
La colaboración en el trabajo					
Su libertad individual					
El compañerismo					

16. ¿Si tuviera que definir el ambiente laboral que se vive en la Institución Educativa, con que expresión lo haría?

Opciones	No es cierto	Es un poco cierto	Es cierto	Es muy cierto
Una gran familia				
Una selva				
Un club de amigos				
Un cuartel				
Una sala de espera				

17. ¿Qué tipo de relaciones laborales mantiene en su trabajo con los siguientes niveles jerárquicos de la Institución Educativa? (El N° 1 significa lo mínimo y el 5 es lo máximo)

	Superiores					Mismo nivel					Subordinados				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estrecha colaboración															
Comaradería															
Confianza															
Respeto mutuo															
Guardo distancia															
Competencia /lucha															
Rivalidad enfrentamiento															
Boicot/obstrucción															

18. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil del docente de la Institución Educativa? (señale sólo 3, Encierre en un círculo las letras correspondientes)

- | | | |
|---------------------------|-----------------------|----------------|
| a) Individualista | b) Dinámico | c) Ambicioso |
| d) Adaptativo | e) Emprendedor | f) Consciente |
| g) Cumplidor | h) Moderado | i) Agresivo |
| j) Resignado | k) Dispuesto a ayudar | l) Aplicado |
| m) Con espíritu de equipo | n) Apático | o) Responsable |
| p) Eficaz | q) Puntual | r) Radical |

19. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos estamentos de la Institución Educativa?

- | | | | |
|----------------------|----------------|------------------------|-----------------|
| No colaboran
nada | Colaboran poco | Colaboran lo
normal | Colaboran mucho |
|----------------------|----------------|------------------------|-----------------|

20. En términos generales ¿cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo? (Encierra en un círculo la letra correspondiente)

- a) Bastante superior a las necesidades del puesto
- b) Algo superior a las necesidades del puesto
- c) De acuerdo a las necesidades del puesto
- d) Algo inferior a las necesidades del puesto
- e) Bastante inferior a las necesidades del puesto

21. ¿Cuál es la actitud de su jefe inmediato respecto a su formación profesional?

- a) Se interesa mucho por mi formación
- b) Se interesa por mi formación
- c) Me facilita la formación imprescindible
- d) No se interesa por mi formación

22. En su opinión ¿cuál es la situación actual de la Institución Educativa?

- a. Floreciente y en expansión
- b. Desarrollo normal y estabilizada
- c. Está sujeta a factores del azar
- d. Con serias dificultades y en regresión.

23. ¿Qué imagen cree que ofrece la Institución Educativa al exterior?

Muy buena Buena Regular Mala

24. De acuerdo a su respuesta en la pregunta anterior sobre la imagen de la Institución Educativa; la realidad es:

- a. Bastante mejor
- b. Algo mejor
- c. Algo peor
- d. Bastante peor

25. ¿Conoce las funciones del área (Dirección, departamento, oficina) en la cual labora?

Nada Poca Lo normal Mucho

A2

26. La información que recibe para el desarrollo de su trabajo es:

Escasa y confusa Poco clara Suficiente Rica y abundante

27. ¿Conoce el organigrama de la Institución Educativa?

- a. No lo conozco
- b. Lo conozco en parte
- c. Lo conozco
- d. Lo conozco bien
- e. Lo conozco muy bien

28. ¿Recibe periódicamente información sobre las acciones y/o actividades que se realizan en la Institución Educativa?

- a. No recibo información
- b. Sí pero en poquísimas ocasiones
- c. Sí, pero sin periodicidad definida
- d. Sí, periódicamente

29. Frecuentemente ¿De quién recibe usted la información sobre la Institución Educativa? (Aquí puede encerrar varias opciones)

- a) De la dirección
- b) De otras oficinas
- c) De compañeros
- d) Otras fuentes

30. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que la institución educativa es y representa?

Muy poco

Poco

Lo normal

Mucho

31. Escriba en orden de preferencias lo que es más importante para usted, señalando con 1 lo más importante, con 2 lo siguiente y así sucesivamente...

Proposiciones	Nº
El interés de su trabajo	
El ambiente de su trabajo	
Otras (especifique):	

32. Si usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

Ninguna Poca Lo normal Mucha

33. En su opinión, la Institución Educativa en su conjunto, en los últimos años...

- a. Ha mejorado bastante
- b. Ha mejorado algo
- c. Sigue igual
- d. Ha empeorado algo
- e. Ha empeorado bastante

34. En los próximos años piensa que la Institución Educativa...

- a. Mejorará bastante
- b. Mejorará algo
- c. Seguirá igual
- d. Empeorará algo
- e. Empeorará bastante

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(CUESTIONARIO)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

"Modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional en la I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión – Pomalca – Chiclayo – 2014"

Investigador (a) (es): Br. Sánchez Zelada Roxana Karina

Br. Villegas Quesquén César Augusto

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado				65	
Objetividad	Está expresado en conductas observables				70	
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				60	
Organización	Existe una organización lógica				60	
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					85
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias				75	
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos				70	
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores				70	
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					85
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación				80	

PROMEDIO DE VALORACIÓN

72.0

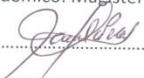
3. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....
.....

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Consuelo Magdalena Perales Mesta DNI: 40317189

Grado académico: Magister en Gestión Pública Centro de Trabajo: Hospital Regional Lambayeque

Firma:  Fecha: 24.04.2018

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(CUESTIONARIO)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

"Modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional en la I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión – Pomalca – Chiclayo – 2014"

Investigador (a) (es): Br. Sánchez Zelada Roxana Karina

Br. Villegas Quesquén César Augusto

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica				80	
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					85
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias				80	
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos				80	
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN

88.5

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....
.....

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Socorro del Jesús Effio Cruz

DNI : 16680885

Grado académico: Magister en Educación

Centro de Trabajo: I.E.P."San Luis Gonzaga"-Chiclayo

Firma: *Socorro del Jesús Effio Cruz*

Fecha: 30/04/2018

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(CUESTIONARIO)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

"Modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional en la I.E. N° 11252 del Centro Poblado La Unión – Pomalca – Chiclayo – 2014"

Investigador (a) (es): Br. Sánchez Zelada Roxana Karina

Br. Villegas Quesquén César Augusto

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica				80	
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				80	
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					95
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos				80	
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN

89.5

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

Producto del análisis realizado considero que el presente instrumento es factible de su aplicabilidad por su concisión y objetividad de la temática.

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Martha Elizabeth Rojas Ravines

DNI : 16530963

Grado académico: Magister en Educación

Centro de Trabajo: I.E. 11001 - Chiclayo

Firma: 

Fecha: 30/04/2018

Anexo 06-Validación de la propuesta- Experto 01

Anexo 06- Validación de la Propuesta – Juicio de Experto I

Anexo .- Validación de Propuesta – Juicio de Experto I

Ficha de Evaluación por juicio de experto

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N° 11252 DEL CENTRO POBLADO LA UNIÓN-POMALCA-CHICLAYO”

AÚTORES:

- Br. SÁNCHEZ ZELADA ROXANA KARINA
- Br. VILLEGAS QUESQUÉN CÉSAR AUGUSTO

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: *Luis Sánchez Del Aguila*

TÍTULO UNIVERSITARIO: *Abogado*

POST GRADO: *Segundo Especialidad Gestión Escolar*

OTRA FORMACIÓN: *Fin en Educación*

OCUPACIÓN ACTUAL: *Directo de la I.E. San Pedro - Chuday*

FECHA DE LA ENTREVISTA: *31/08/2018*

Mensaje al especialista:

En la Universidad "César Vallejo" – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a realizar una propuesta de modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional en la I.E N° 11252 del Centro Poblado La Unión, del distrito de Pomalca, provincia de Chiclayo – departamento Lambayeque

Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "x" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto

2. Sírvase marcar con una "x" las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados (AT)	X		
b) Experiencia como profesional (EP)	X		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales (AN)	X		
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros (AE)		X	
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación (CP)	X		


 GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
 GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
 UGEL - CHICLAYO
 Prof. N. A. Sotomayor Del Aguila
 Firma del Experto

Mensaje al especialista:

En la Universidad "César Vallejo" – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a realizar una propuesta de modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional en la I.E N° 11252 del Centro Poblado La Unión, del distrito de Pomalca, provincia de Chiclayo – departamento Lambayeque

Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "x" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto <input checked="" type="checkbox"/>

2. Sírvase marcar con una "x" las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados (AT)	<input checked="" type="checkbox"/>		
b) Experiencia como profesional (EP)	<input checked="" type="checkbox"/>		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales (AN)	<input checked="" type="checkbox"/>		
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros (AE)	<input checked="" type="checkbox"/>		
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación (CP)	<input checked="" type="checkbox"/>		


 MINISTERIO DE EDUCACIÓN
 I.E. 11017 / CHICLAYO

 Mg. Carlos E. Paredes Zarigó
 DIRECTOR

Firma del experto

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada Poco adecuada Inadecuada
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente Un poco Nada
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos Algunos Pocos Ninguno
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente Un poco Ninguno
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N°	Objetivos	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Generar motivación	<input checked="" type="checkbox"/>			
2	Asumir compromisos	<input checked="" type="checkbox"/>			
3	Generar trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>			
4	Generar grupos internos de apoyo	<input checked="" type="checkbox"/>			

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente Buena Regular Inadecuada
7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

 MINISTERIO DE EDUCACIÓN
LEONARDO RODRÍGUEZ
DIRECCIÓN
CHICLAYO
Ag. Carlos El Paredes Zúñiga
DIRECTOR

Firma del experto

Anexo 08-Validación de la propuesta-Experto 03

Anexo 08- Validación de la Propuesta – Juicio de Experto III

Anexo .- Validación de Propuesta – Juicio de Experto III

Ficha de Evaluación por juicio de experto

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N° 11252 DEL CENTRO POBLADO LA UNIÓN-POMALCA-CHICLAYO”

AUTORES:

- Br. SÁNCHEZ ZELADA ROXANA KARINA
- Br. VILLEGAS QUESQUÉN CÉSAR AUGUSTO

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: JUANITA MIRIAM TORRES ESTELA

TÍTULO UNIVERSITARIO: LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA

POST GRADO: MAGISTER EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

OTRA FORMACIÓN: ESPECIALISTA EN GESTIÓN ESCOLAR

OCUPACIÓN ACTUAL: SUBDIRECTORA DE LA I.E. N° 10828

FECHA DE LA ENTREVISTA: 04/09/2018

Mensaje al especialista:

En la Universidad "César Vallejo" – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a realizar una propuesta de modelo de cultura organizacional para mejorar el clima institucional en la I.E N° 11252 del Centro Poblado La Unión, del distrito de Pomalca, provincia de Chiclayo – departamento Lambayeque

Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "x" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5 X
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto

2. Sírvase marcar con una "x" las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados (AT)	X		
b) Experiencia como profesional (EP)	X		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales (AN)	X		
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros (AE)	X		
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación (CP)	X		


 N° 10828 EX COSOME
 M^{te} Mirlam Torres Estela
 SUBDIRECTORA

Firma del experto

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada X Poco adecuada _____ Inadecuada _____
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente X Un poco _____ Nada _____
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos X Algunos _____ Pocos _____ Ninguno _____
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente X Un poco _____ Ninguno _____
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N°	Objetivos	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Generar motivación	X			
2	Asumir compromisos	X			
3	Generar trabajo en equipo	X			
4	Generar grupos internos de apoyo	X			

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente X Buena _____ Regular _____ Inadecuada _____
7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

Que siempre se mantenga la escucha activa,
la empatía con todo el personal.

LE N° 10828-EX COSOME
I.E. N° 10828-EX COSOME
Mg. Miriam Torres Estela
SUBDIRECTORA

Firma del experto

Anexo 09: Tomas fotográficas

TOMA N° 01:



TOMA N° 02



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 1
---	---	---

Yo, Roxana Karina Sánchez Zelada, identificada con DNI N° 41548124 egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, autorizo (x), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado: "MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N° 11252 DEL CENTRO POBLADO LA UNIÓN - POMALCA - CHICLAYO - 2014"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



 FIRMA

DNI: 41548124

FECHA: 11 de enero del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS
EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 07
Fecha : 31-03-2017
Página : 1 de 1

Yo César Augusto Villegas Quesquén, identificado con DNI N° 16474468 egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, autorizo (x), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado: "MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N° 11252 DEL CENTRO POBLADO LA UNIÓN - POMALCA - CHICLAYO - 2014"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

FIRMA

DNI: 16474468

FECHA: 11 de enero del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02
		Versión : 09
		Fecha : 23-03-2018
		Página : 1 de 1

Yo, Manuel Igor Rios Incio revisor de la tesis de los egresados, Villegas Quesquén Cesar Augusto y Sanchez Zelada Roxana Karina, titulada: "MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N° 11252 DEL CENTRO POBLADO LA UNIÓN - POMALCA - CHICLAYO - 2014", constato que la misma tiene un índice de similitud de 25% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 25 de junio de 2018



Mg. Manuel Igor Rios Incio
DNI: 42642430

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Br. Villegas Quesquén César Augusto

INFORME TÍTULADO:

**“Modelo de cultura organizacional para mejorar el clima
institucional en la i.e. n° 11252 del centro poblado la unión
- pomalca - chiclayo - 2014”**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 25/09/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



[Handwritten signature]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Br. Sánchez Zelada Roxana Karina

INFORME TÍTULADO:

**“Modelo de cultura organizacional para mejorar el clima
institucional en la i.e. n° 11252 del centro poblado la unión
- pomalca - chichlayo - 2014”**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE

MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 25/09/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADA POR MAYORÍA



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN