



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Plan de mejora del clima organizacional en una institución
educativa particular Lima - 2018**

**Para optar el título profesional de Licenciada en Administración
y Negocios Internacionales**

AUTORA

Br. Parione Nalda, Karla Gabriela

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LIMA - PERÚ

2018

**“Plan de mejora del clima organizacional en una institución
educativa particular - Lima 2018”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Segundo Waldermar Rios Rios

Secretario

Mtro. Ernesto Arce Guevara

Vocal

Mg. Fernando Alexis Nolasco Labajos

Asesor temático

Mg. José Abel de la Torre Tejada.

Dedicatoria:

A mis padres, por su amor infinito y apoyo incondicional en esta investigación.

Agradecimiento:

A Dios por las bendiciones que me otorga cada de mi vida y a mi alma mater que contribuyó en mi formación académica y profesional.

Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Parione Nalda, Karla Gabriela identificado con DNI Nro. 72488965, domiciliado en Jr. Ayacucho 905 Magdalena del Mar egresado(a) de la carrera profesional de Administración y negocios internacionales he realizado la Tesis titulada “Plan de mejora del clima organizacional en una institución educativa particular, Lima 2018” para optar el título profesional de licenciada en administración y negocios internacionales, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara el 10 % de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 20 de diciembre del 2018.

Parione Nalda, Karla Gabriela
72488965

Presentación

El presente estudio de investigación titulado “Plan de mejora del clima organizacional en una institución educativa particular, Lima 2018” contiene nueve capítulos de los cuales el primer capítulo describe cual es problema de la organización cuales son las posibles causas y las consecuencias que produce dentro de la empresa, además, se explica cuál es el objetivo general y específicos de la investigación. El segundo capítulo explica el marco teórico donde se definen los conceptos que se relacionan con el clima organizacional y sus subcategorías, también se encuentran las teorías y antecedentes nacionales e internacionales. El tercer capítulo describe la metodología utilizada para este estudio. El cuarto capítulo se detalla la información de la empresa, los proyectos actuales y la perspectiva empresarial. En el quinto capítulo se expone y se interpreta los resultados tanto cuantitativos (encuestas) como cualitativos (entrevista). El sexto capítulo se propone un plan de mejora del clima organizacional posteriormente, en el capítulo ocho se realizó la discusión en la cual se contrastan las ideas del tema luego en el capítulo nueve se dan las conclusiones y sugerencias finalmente, en el capítulo diez se encuentran las referencias.

Posteriormente se adjuntan los anexos que consta de la matriz de la investigación, los instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos, grupo de redes, ficha de validación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos, evidencia de la visita de la empresa, evidencias de la propuesta, artículo de la investigación y las matrices de trabajo.

Resumen

El presente estudio de investigación se realizó con la finalidad de proponer un plan de mejora del clima organizacional en una institución educativa particular, para lo cual se propuso un plan de desarrollo de liderazgo para los directivos.

Se optó por una metodología holística porque permite tener muchos criterios de apertura, el tipo de investigación fue proyectiva, comprensivo, un enfoque mixto y de diseño deductivo.

El estudio tuvo como objetivo general proponer un plan de mejora del clima organizacional en una institución educativa particular.

La unidad de análisis consto de treinta docentes, se utilizó como instrumentos el cuestionario que recolecto información acerca de las sub categorías: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y motivación. Además, se utilizaron tres entrevistas para conocer las percepciones de los docentes con respecto al clima organizacional.

Después de la investigación, los resultados que se adquirieron más la triangulación que se realizó entre la información cuantitativa y cualitativa demostraron que el clima organizacional no es óptimo, se determinó tres puntos críticos con los cuales se realizó la propuesta.

Palabras clave: Clima organizacional, Comunicación, trabajo en equipo, igualdad, infraestructura, liderazgo y motivación.

Abstract

This research study was carried out with the purpose of proposing a plan to improve the organizational climate in a particular educational institution, for which a leadership development plan for managers was proposed.

We opted for a holistic methodology because it allows to have many criteria of openness, the type of research was projective, comprehensive and deductive design.

The general objective of the study was to propose a plan to improve the organizational climate in a particular educational institution. The research was holistic, using a mixed approach, projective type, comprehensive level and inductive method.

The analysis unit consisted of thirty teachers, the questionnaire was used as a tool that collected information about the sub categories: communication, teamwork, infrastructure, equality, leadership and motivation. In addition, three interviews were used to learn the perceptions of teachers regarding the organizational climate.

After the investigation, the results that were acquired plus the triangulation that was made between the quantitative and qualitative information showed that the organizational climate is not optimal, three critical questions were determined, which belong to the category of motivation and equality.

Key Words: Climate organizational, Communication, teamwork, equality, infrastructure, leadership and motivation.

Índice General

	Págs.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vii
Resumen	viii
Abstract	ix

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación	18
1.1.1 Identificación del problema ideal	18
1.1.2 Formulación del problema	21
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Justificación	22
1.3.1 Justificación metodológica	22
1.3.2 Justificación práctica	22

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Sustento teórico	24
----------------------	----

2.2 Antecedentes	27
2.3 Marco conceptual	30

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Sintagma	42
3.2 Enfoque	42
3.3 Tipo, nivel y método	42
3.4 Categorías y subcategorías	43
3.5 Población, muestra y unidades informantes	44
3.6 Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos	44
3.7 Procedimiento para recopilar datos	46
3.8 Análisis de datos	46

CAPÍTULO IV

EMPRESA/CONTEXTO EN ESTUDIO

4.1 Descripción de la empresa	48
4.2 Marco legal de la empresa	48
4.3 Actividad económica de la empresa	48
4.4 Información tributaria de la empresa	48
4.5 Información económica y financiera de la empresa	49
4.6 Proyectos actuales	49

4.7 Perspectiva empresarial	49
-----------------------------	----

CAPÍTULO V

TRABAJO DE CAMPO

5.1 Resultados cuantitativos	51
5.2 Análisis cualitativo	61
5.3 Diagnóstico final	68

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Fundamentos de la propuesta	73
6.2 Problemas	74
6.3 Elección de la alternativa de solución	75
6.4 Objetivos de la propuesta	75
6.5 Justificación de la propuesta	76
6.6 Resultados esperados	76
6.7 Desarrollo de la propuesta	77
6.7.1 Objetivo 1	77
6.7.2 Objetivo 2	81
6.7.3 Objetivo 3	85

CAPÍTULO VII**DISCUSIÓN**

7.1 Discusión	91
---------------	----

CAPÍTULO VIII**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

8.1 Conclusiones	94
8.2 Sugerencias	95

CAPÍTULO IX**REFERENCIAS**

Referencias bibliográficas	96
----------------------------	----

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación	102
Anexo 2: certificado de validez de la propuesta	103
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	104
Anexo 4 Artículo de investigación	105
Anexo 5: Base de datos	118
Anexo 6: Grupo de redes	119
Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	131
Anexo 8: Base de datos (instrumento cuantitativo)	143
Anexo 9: Matriz de causa y efecto para definir el problema	144
Anexo 10: Matriz de teorías	145
Anexo 11 Evidencia de visita a la empresa	213

Índice de tablas

	Págs.
Tabla 1 Matriz de la categoría clima organizacional	43
Tabla 2 Validación de expertos del instrumento	45
Tabla 3 Confiabilidad del instrumento	46
Tabla 4 Frecuencia y porcentaje de la sub categoría trabajo en equipo	51
Tabla 5 Frecuencia y porcentaje de la sub categoría comunicación	52
Tabla 6 Frecuencia y porcentaje de la sub categoría igualdad	54
Tabla 7 Frecuencia y porcentaje de la sub categoría infraestructura	55
Tabla 8 Frecuencia y porcentaje de la sub categoría liderazgo	56
Tabla 9 Frecuencia y porcentaje de la sub categoría motivación	57
Tabla 10 Pareto de la categoría clima organizacional	59
Tabla 11 Presupuesto para plan de desarrollo de liderazgo	79
Tabla 12 Presupuesto para mejorar la percepción de los docentes sobre su valoración	83
Tabla 13 Presupuesto para lograr la integración de los docentes	87
Tabla 14 Presupuesto total	89

Índice de figuras

	Págs.
Figura 1 Frecuencia y porcentaje de la sub categoría trabajo en equipo	51
Figura 2. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría comunicación	53
Figura 3. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría igualdad	54
Figura 4. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría infraestructura	55
Figura 5. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría liderazgo	56
Figura 6. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría motivación	58
Figura 7. Pareto de la categoría clima organizacional	60
Figura 8. Esquema de resultados esperados	76
Figura 9. Plan de actividades para fortalecer el liderazgo	77
Figura 10. Mapa de procesos para el fortalecimiento del liderazgo	77
Figura 11. Diagrama de Gantt para fortalecer el liderazgo	78
Figura 12. Material de taller de retroalimentación	80
Figura 13. Material de taller de coaching para líderes	80
Figura 14. Plan de actividades para mejorar la percepción de los docentes sobre su valoración	81
Figura 15. Mapa de procesos para mejorar la percepción de los docentes sobre su valoración	81
Figura 16. Diagrama de Gantt para mejorar la percepción de los docentes sobre su valoración en la institución	82
Figura 17. Ejemplo de diploma para actividad del concurso "El maestro que trasciende"	84

Figura 18. Ejemplo de publicación de logro en red social	84
Figura 19. Plan de actividades de integración docente	85
Figura 20. Mapa de procesos para la integración de los docentes	85
Figura 21. Diagrama de Gantt para la integración docente	86
Figura 22. Folleto de actividad recreativa	88
Figura 23. Folleto de capacitación de taller de integración	88

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

Los colegios actualmente están pasando por mejoras en sus procesos para alcanzar el desempeño docente, es decir, donde el maestro proporcione oportunidades en la cual los estudiantes puedan aprender y a su vez cumplan con los objetivos trazados. Las instituciones buscan educadores con vocación, capacitados y enfocados en las metas de la organización. Encontrar personal directivo capaz de mejorar la calidad educativa es fundamental para el desarrollo de metas. Las buenas relaciones entre la dirección y los docentes son primordiales para generar un óptimo clima laboral.

Los docentes y personal administrativo necesitan sentirse involucrados con las decisiones que se tomen en la organización, de esta forma se sentirán valorados y motivados para cumplir con sus tareas respectivas. Para alcanzar el pleno potencial de los docentes es indispensable estar en un ambiente donde prime una buena actitud y confianza entre todos los niveles de la organización

El clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores de una empresa con respecto a esta. La motivación cumple un papel importante ya que esta se encarga de que el ambiente organizacional sea saludable. La empresa adquiere una ventaja sobre las demás cuando hay un óptimo clima organizacional, satisfaciendo las necesidades de motivación de los trabajadores, y es una desventaja cuando no se logra cubrir esas necesidades (Chiavenato, 2009).

Por consiguiente, en el ámbito educativo se puede decir que el generar un buen clima laboral no solo busca la satisfacción del docente y personal administrativo sino además generar un valor económico al colegio, asegurar el logro de objetivos y la disminución de la tasa de rotación de personal.

A nivel mundial la educación ocupa un lugar destacado, ya que es un motor importante para el progreso de un país. Una educación de calidad garantiza la reducción de pobreza, prepara a las personas para el trabajo, promueve la innovación, fortalece las instituciones y contrarresta el aumento de la desigualdad.

El Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA) sugiere que los colegios con tendencia a logros de objetivos son aquellos en donde se trabaja en un ambiente con disposición a esforzarse, así como la buena relación que tienen alumnos-maestros y que tienen docentes con alta moral. Deben plantearse con metas claras y ambiciosas para los estudiantes, con el fin ampliar sus estrategias pedagógicas e innovación en programas para personalizar el aprendizaje de los estudiantes (informe PISA 2008).

En Colombia en el Foro Educativo Nacional, se realizó una reunión con 1500 educadores para conversar con lo que respecta a una educación de calidad y la importancia de crear ambientes positivos dentro de las aulas. Expertos indicaron que es indispensable tomar especial importancia a la parte humana reconociendo sus logros; se enfatizó también en que la motivación es primordial para que exista un buen ambiente laboral (Diario el tiempo, Colombia 2016).

Por lo tanto, un buen ambiente laboral dentro y fuera de las aulas motivan tanto al estudiante como a los docentes a desempeñarse eficazmente, teniendo como resultado la calidad educativa.

A nivel a nacional los colegios están en constante mejora e innovando cada día, debido a esto se requiere a docentes capaces y comprometidos con su organización. El maestro de ahora tiene que capacitar, motivar y ayudar a las personas que tiene a cargo; dando importancia al talento humano. Esto traerá como resultado el buen desempeño docente y, por consiguiente, la calidad educativa (MINEDU- Proyecto Educativo Nacional al 2021).

Se puede decir que gran parte de la calidad educativa se basa en docentes motivados y comprometidos que demuestren identidad con el colegio y para ello es indispensable un buen clima laboral para que de este modo los profesores tengan un buen desempeño dentro de las aulas.

La institución educativa en la cual se va a realizar esta investigación se encuentra ubicada en el distrito el Callao cuenta con ocho años en el sistema educativo, con 600 alumnos y 30 profesores, prestando su servicio en los niveles de inicial primaria y secundaria.

Se percibe que los docentes no están siendo motivados, ya que estos no se sienten valorados con los logros que hacen, puesto que el colegio no les brinda incentivos. Todo esto genera conflictos entre la dirección-docentes y entre los mismos docentes. Se puede decir que los esfuerzos que los educadores hacen por cumplir con sus objetivos no se valoran ni se reconocen.

Se distingue que los docentes tienen la percepción que su trabajo no es valorado ya que el personal directivo no toma en cuenta sus opiniones ni tampoco su proactividad además se puede percibir que no hay cooperación ni confianza entre los profesores.

Esto genera una insatisfacción laboral que se ve reflejado en el desempeño laboral de los profesores. Por lo tanto, se propone un plan de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño docente.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo mejorar el clima organizacional en una institución educativa particular Lima- 2018?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer un plan de mejora del clima organizacional en una institución educativa particular, Perú 2018.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación del clima organizacional según la percepción de los docentes en una institución educativa Lima-2018.

Conceptualizar la categoría clima organizacional y sus sub categorías apriorísticas y emergentes en una institución educativa particular, Lima- 2018.

Diseñar un modelo de mejora del clima organizacional para optimizar el desempeño de los docentes en una institución educativa particular, Lima- 2018.

Validar los instrumentos cuantitativos de la investigación y la propuesta a presentar, para su viabilidad en una institución educativa particular, Lima- 2018

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación metodológica

Para lograr los objetivos del estudio se está utilizando el enfoque mixto que combina el método cualitativo y cuantitativo, por lo que se utilizará como técnica la encuesta y la entrevista. Se utilizará el nivel comprensivo porque se realizará la descripción del problema. El tipo de método será proyectivo ya que se va a proponer un plan de mejora del clima organizacional mas no se hará su ejecución.

1.3.2 Justificación práctica

Crear un plan de desarrollo de liderazgo para los directivos permitirá que el personal directivo fortalezca su liderazgo y de esta manera estos promuevan y generen climas saludables que permitan mejorar la motivación y el desempeño de los docentes.

El plan constara con actividades y tareas específicas para que el líder identifique sus debilidades, sus fortalezas y de esta manera dirigir mejor a sus colaboradores, crear ambientes de confianza, fortalecer el trabajo en equipo y finalmente cumplir con los objetivos de la institución.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Sustento teórico

Una de las contribuciones teóricas más resaltantes que se han hecho respecto al clima organizacional son los realizados por:

Teoría de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) Este modelo de clima organizacional indica que esta variable es un fenómeno en donde intervienen las circunstancias motivacionales que se ven reflejadas en el comportamiento de los trabajadores que trae efectos sobre la empresa. Existen muchas dimensiones que afectan los comportamientos de las personas.; las dimensiones explican la situación de la organización pudiendo analizarlas. El instrumento de medición está conformado por cincuenta ítems, haciendo énfasis en nueve dimensiones: estructura, recompensa, responsabilidad, riesgo, apoyo, estándares, conflicto, calor e identidad.

Las conclusiones más relevantes respecto a estas dimensiones y la investigación se pueden resumir de la siguiente forma:

Cambiando el estilo de liderazgo se pueden crear diversos climas en las empresas, los climas pueden ser generados en un corto tiempo y sus resultados son muy estables. Cuando se crean climas esto tiene una repercusión importante sobre la motivación y por consecuencia mejorara la satisfacción laboral y el desempeño.

Teoría de Stringer

La teoría de Stringer (2002) sugiere una propuesta donde rectifica el modelo anterior, en esta hipótesis se enfatiza en demostrar la importancia que tienen los hábitos administrativos en las empresas.

El clima organizacional actúa en el desempeño ya que se relaciona directamente con la motivación. Esta teoría indica tres principales fuentes de motivación: la obligación de logro, la obligación de afiliación y la obligación de poder. Estas necesidades son fundamentales para el sentir de los trabajadores. Distintos tipos de climas pueden dar estos tres tipos de, motivación y a la vez se puede medir como lo hacen.

Para Stringer (2002) hay cinco dimensiones fundamentales del clima organizacional los cuales son: prácticas de liderazgo, sistema formal y la estructura de la organización, la historia de la organización, la estrategia, el ambiente externo. La praxis diaria de los líderes es determinante para el clima.

Teoría de Pritchard y Karasick

Para Pritchard y Karasick (citado por Brunet 1987) Indica un cuestionario de once dimensiones los cuales son:

Autonomía: Es el grado de libertad que el trabajador tiene al tomar decisiones y la manera como soluciona problemas.

Conflicto y cooperación: Es el grado de cooperación que tienen los trabajadores dentro de la organización.

Relaciones sociales: Es el ambiente que perciben los trabajadores y el grado de amistad que tienen entre ellos.

Estructura: son las políticas y consignas de la organización que afectan la forma en que se realiza una actividad.

Rendimiento: es la remuneración que dan en la empresa de acuerdo con las habilidades del trabajador.

Motivación: Son las motivaciones que da la empresa a sus trabajadores

Estatus: es la importancia que le da la organización a las diferencias jerárquicas

Flexibilidad e innovación: es la voluntad de la empresa por innovar nuevas cosas y cambiar como se hacen las cosas

Centralización de la toma de decisiones: es la delegación de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo: se trata del apoyo que da la dirección a los trabajadores frente a los problemas.

Teoría de Campbell

Según Campbell (1970) El clima organizacional es un grupo de características muy inherentes de cada empresa que interactúa con sus trabajadores y con el medio ambiente.

Campbell (1970) Evalúa un cuestionario de clima según las siguientes dimensiones:

Autonomía individual: es la responsabilidad, autosuficiencia y poder en la toma de decisiones del que los trabajadores tienen en la empresa.

Grado de estructura del puesto: Es la forma que se constituyen y se trasladan las metas de la empresa a los trabajadores.

Recompensa: Se refiere a los componentes remunerativos y a las oportunidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo: Se trata de las maneras que los trabajadores reciben estímulos de sus jefes inmediatos.

Teoría de Likert

Para Likert (citado por Brunet, 2004) indica que el clima organizacional se ve afectado por el esqueleto de la empresa que vienen a ser las competencias, reglamentos, actitudes, etc. El modo de sentir de los trabajadores se ve influenciado por la motivación, comunicación, la toma de decisiones entre otras. El resultado será el desempeño de la organización que se reflejan en ganancias o pérdidas.

Evalúa la percepción del clima en base a ocho dimensiones: Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, los procesos de comunicación, los procesos de influencia, las características del procedimiento de toma de decisiones, los procesos de planeación, de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

2.2 Antecedentes

Antecedentes internacionales

En la búsqueda de casos con el fin de tomar como punto de partida la ejecución de la investigación se encontraron los siguientes estudios internacionales que se enlazan al tema:

Cota (2017) En un estudio realizado para evaluar el clima organizacional en un centro de bachillerato en Venezuela se encuestó a 32 docentes se utilizó el método cuantitativo, mediante las encuestas se llegó a la conclusión que los docentes perciben que los directivos los incentivan a trabajar en equipo, dándoles cierto grado de autonomía por lo cual este ambiente ha ocasionado una disminución de rotación del personal, esto debido a la buena comunicación entre directivos y docentes.

Montoya, Beiiio, Bermúdez, Fuentealba, y Padilla (2017) En una investigación realizada en Chile, se investigó acerca de la relación de la satisfacción laboral y el clima organizacional para ellos se encuestó a 166 personas utilizando un método cuantitativo se llegó a la conclusión que las variables clima organizacional y satisfacción se asocian mutuamente. El 96% de los profesores y un 90.6% del personal administrativo manifestó sentirse satisfechos dentro de la organización.

Sotelo y Figueroa (2017). En un estudio realizado en México en una institución de educación de nivel medio superior; se utilizó el método cuantitativo, se encuestó 24 administrativos y a 28 docentes se concluyó que hay una relación entre la variable calidad y clima organizacional esto debido a que en los resultados se puede entender que hay una mejor condición en el servicio.

Rivera, Cegarra, Del Carmen, Matos (2016) Un estudio realizado en Venezuela tuvo como objetivo evaluar las dimensiones del clima organizacional que brinda el director. Para este estudio se encuestó a 2 directivos y a 35 docentes, para ello se trabajó con un enfoque cuantitativo. Se llegó a la conclusión que la mayoría de los docentes en sus dimensiones estudiadas (responsabilidad, estructural, recompensa y relaciones) indicaron que el director no incentiva a realizar estas actividades, con lo cual no promueve al personal docente y siendo difícil de esta forma alcanzar los objetivos de la organización.

Sandoval, Magaña, Surdez (2013) Investigaron acerca del clima organizacional en docentes en un centro educativo superior. En este estudio se quiso determinar la apreciación del clima organizacional en los maestros. La metodología utilizada fue cuantitativa descriptiva se trabajó con una muestra de 34 profesores; en este estudio se llegó a la

conclusión que la mayoría de docentes (48%) creen que el clima donde laboran es favorable; mientras que la minoría (27%) cree que el clima no es favorable sin embargo esta es una cifra que hay que prestar atención para que el desempeño docente y los resultados dentro de la organización no se vean afectados.

Antecedentes Nacionales

Silva, Bautista (2018) realizó un estudio en la municipalidad de Morales en la Región San Martín donde se investigó acerca de la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores. La metodología utilizada fue descriptivo correlacional y método inductivo, se encuestó a 75 trabajadores. Se concluyó que si existe una relación significativa del clima organizacional y el desempeño laboral ya que al mantener buenas relaciones entre toda la institución da como resultado el cumplimiento de objetivos.

Jacobo (2016) En una investigación realizada en la provincia de Chíncha, se analizó el clima organizacional y la satisfacción laboral para lo cual se trabajó con una población de 50 docentes en un estudio correlacional, analítico, no experimental. Se quiso comprobar la relación entre esas dos variables. Se concluyó que efectivamente si existe una vinculación directa entre clima organizacional y la satisfacción laboral en dicha organización.

Gamarra (2014) En su estudio cualitativo, descriptivo utilizando como técnica la entrevista se realizó la investigación en un colegio del estado averiguando la percepción de los profesores sobre ciertas categorías del clima organizacional. Se trabajó con cuatro categorías como confianza, presión y reconocimiento. Como resultado con respecto a la categoría recompensa la gran mayoría de profesores que fueron entrevistados reconocieron la falta de valoración con respecto al trabajo que ellos hacen dentro de las aulas.

Gallegos, Cáceres (2014) en su estudio cuantitativo correlacional, se investigó acerca de la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en una organización pequeña privada en la ciudad de Arequipa. Se trabajó con una muestra de 45 trabajadores con lo cual se concluyó que si existe una relación directa entre el clima organizacional y satisfacción laboral de manera moderada. Una de las categorías con mayor relevancia fueron flexibilidad y reconocimiento con las que se tendrán que trabajar.

Aguado (2012) En una investigación realizada en el distrito de ventanilla se estudió el clima organizacional y la satisfacción laboral se utilizó una muestra de 50 profesores utilizando como técnica la encuesta. Según el punto de vista de los profesores se llegó a la conclusión que hay un nivel aceptable del clima organizacional lo que repercute en su desempeño; también se observó que en la categoría identidad también es aceptable según la forma de ver de los docentes, la mayoría piensa que son valiosos para la organización.

2.3 Marco conceptual

A continuación, se definen conceptos del clima organizacional:

Stephen (1989) indica que clima organizacional son las emociones de los empleados que repercuten en el desempeño laboral y está estrechamente relacionado con la motivación.

Meza y Tacuri (citado en Goncalves 1997) menciona que es un acontecimiento que se encuentra entre las posturas motivacionales y factores del método institucional que tienen consecuencia en la empresa como la rotación, satisfacción, desempeño laboral, etc.

Swenndeland y Smith (2002) define con respecto a una institución educativa; que es un reflejo de lo que acontece dentro de las aulas de clase. La buena relación que existe entre todos los trabajadores hace un clima escolar saludable.

Fernández (2007) confirma que el clima organizacional son el sentir que los docentes, alumnos y personal administrativo que perciben dentro de sus actividades dentro del centro educativo

Céspedes, De la Cruz, y Sarmiento (2013). El clima organizacional tiene repercusiones con el comportamiento de los trabajadores, estos se ven afectados directa o indirectamente dependiendo del ambiente donde se desempeñan, esto es beneficioso y se ven mejores resultados cuando se satisface las necesidades personales de los trabajadores.

Montalvo (2017) asegura que el clima organizacional es la instrucción que los trabajadores tienen con respecto a su empresa y sus metas. Es la impresión que el talento humano tienen respecto al ambiente donde ellos laboran y el desarrollo que pueden alcanzar dentro de la organización

Según Pulido (2003) indica que es la apreciación del “micro entorno” que nace como el resultado, tanto de pasos de comportamiento frecuentes, como valores, estos intervienen y perjudican el significado y el nexo de los individuos dentro de la organización.

El clima organizacional según Chiavenato (2017) indica que la motivación de los trabajadores es influenciada por el ambiente. Por lo tanto, el clima organizacional se puede describir como la cualidad de la atmosfera que perciben los trabajadores y que influyen en su comportamiento.

El clima organizacional se define como aquel arquetipo que se repite, estos pueden ser actitudes y sensaciones que identifican a la empresa. También se afirma que el clima organizacional es la impresión que los docentes tienen respecto a la organización y de la atmosfera de trabajo; esta puede ser favorable o de rechazo (Alvarado 2003).

Dimensiones del clima organizacional

Por otro lado, las dimensiones del clima organizacional son las particularidades que se miden en una empresa y que afectan directamente en el comportamiento de los trabajadores. Para tener un diagnóstico se necesita conocer las diferentes dimensiones que se ha investigado por distintos estudiosos en conceptualizar los elementos que aquejan el ambiente de las empresas.

Likert (citado por Brunet, 2004) calcula la percepción del clima organizacional con ocho dimensiones.

Los métodos de mando: La manera en la que el líder influye en los trabajadores dentro de la organización.

Las fuerzas motivacionales: la capacidad que tiene el líder para motivar a los trabajadores y acudir a sus respectivas necesidades.

Comunicación: La forma en que se comunican los objetivos a toda la empresa.

Las características de los procesos de influencia: la interacción que tienen subordinado-director para implantar los objetivos de la empresa.

Toma de decisiones: la distribución de las funciones que se le da a los trabajadores.

Procesos de planificación: la manera en que se da la fijación de objetivos de la empresa.

Procesos de control: la asignación del control entre las instancias de la empresa.

Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: El planeamiento como la formación esperada.

Michigan Bowers y Taylor (citado por Sandoval) estudiaron cinco dimensiones para investigar el clima organizacional.

Apertura a los cambios tecnológicos: Es la apertura que brinda la dirección frente a las nuevas tecnologías que podrían mejorar el trabajo.

Recursos humanos: Es la importancia y la atención que brinda la dirección a la comodidad de los trabajadores.

Comunicación: Es la practicidad que tienen los trabajadores de hacer que la dirección los escuche.

Motivación: Es el estado que tienen los trabajadores al momento de desempeñarse más o menos en la empresa.

Toma de decisiones: Cuando se toma en cuenta la opinión de los trabajadores en la empresa.

Brunet (2011) menciona que para analizar el clima organizacional es fundamental que por lo menos cuatro dimensiones.

Autonomía individual: en esta dimensión se encuentra la responsabilidad, autosuficiencia de los trabajadores y de la consistencia de las normas de la empresa. La importancia de esta dimensión es de que los trabajadores tomen hasta cierto grado decisiones.

Grado de estructura que impone el puesto: calcula el grado en el que los empleados y las normas de trabajo se comunican a toda la empresa por parte de los jefes.

Tipo de recompensa: son el tipo de remuneración y la probabilidad de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo: Son los estímulos y el apoyo que un individuo recibe de sus superiores.

Schnedider y Bartlett (1968) plantea las siguientes dimensiones:

El apoyo patronal: Es la percepción que tienen los empleados de los superiores con respecto al apoyo que les brindan y en conservar un ambiente amistoso

La estructura: Se refiere a la presión que los jefes dan a los trabajadores para lograr con los objetivos de la empresa.

La implicación con los nuevos empleados: Se refiere a las inquietudes de la organización con respecto a la selección e inducción de nuevos individuos.

Los conflictos interagencias: se refiere a los empleados que tanto dentro y fuera de la empresa ponen entre dicho la potestad de los directivos.

La autonomía de los empleados: Es el grado de autonomía que poseen los individuos dentro de la organización.

El grado de satisfacción general: es el grado de satisfacción que perciben los individuos dentro de la empresa

Machorro, Rosado, y Romero (2011) estudiaron las principales dimensiones del clima organizacional para luego diseñar un instrumento válido y confiable que permite medir la percepción de los individuos sobre el clima organizacional. Se planteó utilizar seis dimensiones: trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación. Dichas dimensiones serán utilizadas para profundizar más esta investigación.

Dimensión trabajo en equipo

Respecto a la dimensión trabajo en equipo diferentes autores la definen de diferentes maneras: Katzenbach y Smith (1996) indica que es el conjunto de individuos con aptitudes involucradas con un objetivo común, un enfoque y unas metas en lo que se refiere a las consecuencias, las cuales son un conjunto que se consideran responsables.

Kozlowsk y Bell (2003) confirma que la razón de ser de los equipos de trabajo son realizar actividades que tienen importancia dentro de la empresa. Están involucrados todos los miembros de la organización, influye en otros procedimientos de la empresa.

Martínez y Salvador (2011) asegura que tener un equipo que funcione eficazmente es un instrumento de desarrollo y crecimiento de la empresa de cada uno de los individuos que conforman un equipo, un punto fundamental para el trabajo en equipo es la comunicación,

además, la raíz de un gran trabajo en equipo y una buena relación profesional es aprender y observar de los miembros del equipo.

Hayes (2003) afirma que un equipo dentro de una organización, los integrantes poseen profesiones, aptitudes, responsabilidades. Un equipo es un grupo de personas que coordinan con otros individuos para cumplir con un objetivo en común. Lo fundamental es que cada uno de los miembros del equipo entienda perfectamente como aporta cada uno de los esfuerzos para ello es importante que exista una buena comunicación.

Dimensión motivación

Respecto a la dimensión de motivación principales autores definen dicha dimensión de la siguiente manera:

Arias, Heredia (2006) define la motivación en el trabajo como una condición interna que activa y gestiona los pensamientos y se relaciona a todas las circunstancias que provocan, mantienen y dirigen hacia un mismo objetivo y todos ellos generan comportamientos que cambian en el grado de intensidad de la conducta.

Maslow (1991) asegura que la motivación es el estímulo que tienen los individuos de complacer sus necesidades. Se pueden organizar en cinco necesidades:

La primera necesidad básica son las necesidades que tienen que ver a la supervivencia, como segunda necesidad están las necesidades de seguridad y protección, la tercera necesidad básica se relaciona con el carácter social, la cuarta necesidad y como última necesidad están las de autorrealización.

Es importante mencionar que las necesidades más altas se satisfacen solo cuando se han satisfecho las primeras esto quiere decir que no se puede saltar a la siguiente hasta que no se hayan hecho las primeras.

Lévy-Leboyer (2003) asegura que las organizaciones dejarían de existir sin hombres y mujeres que laboren dentro de estas, la principal razón de ser de los directivos consiste en que sus trabajadores consigan productividad y un desempeño máximo. Lo cual demanda competencias adecuadas, pero principalmente a motivación de todos los colaboradores.

Sarries. y Casares (2008) indica que la motivación de los colaboradores es un tema engorroso, hay dos niveles. El nivel uno es el básico que es el grado de complacencia que poseen los colaboradores con la organización, con el puesto de trabajo y el nexa que tienen con el entorno. El ultimo nivel es la motivación en la organización. Son muchos los empleados entusiasmados con su trabajo, pero pocos los colaboradores motivados con su puesto dentro de la organización.

Weihrich, Cannice, y Koontz (2017) asegura que la motivación es una expresión general que se puede utilizar para cualquier tipo de deseos, impulsos, necesidades y fuerzas que se asemejen. Mencionar que los directivos motivan a sus colaboradores es como decir que hacen las labores que esperan satisfarán esos anhelos y que los impulsaran a actuar de forma correcta.

Dimensión Liderazgo

Con respecto a la dimensión de liderazgo se puede definir:

Weihrich, Cannice, y Koontz (2017) confirma que la motivación y liderazgo se encuentran muy relacionados. Al comprender la motivación se puede considerar mejor lo que los individuos desean y porque actúan como lo están haciendo. Los líderes no tan solo contestan a las motivaciones de los colaboradores, sino que también las estimulan o se

desalientan mediante el clima organizacional que se está desarrollando, y estas dos circunstancias son fundamentales tanto para el liderazgo como la aptitud para dirigir.

Bennis y Nanos (1995) La perspectiva más frecuente para examinar la conducta de los líderes es catalogar los diferentes liderazgos que existen. Las maneras de liderazgo cambian dependiendo de los deberes que el líder debe cumplir solo, los compromisos hacia el cumplimiento y la realización de las posibilidades de sus trabajadores. Se han expresado diversos términos para determinar los estilos de liderazgo, sin embargo, lo más trascendental ha sido la especificación de los tres estilos esenciales: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Montalvo (2017) menciona que las particularidades de un líder son:

Poseer el carácter de los integrantes esto quiere decir que debe estar en el equipo que se establezca, compartiendo con los demás integrantes los aspectos culturales y lo que significan que estén ahí.

Cada integrante considera líder al que sobresalga en cualquier aspecto que sea de su interés, o más brillante o el mejor que organiza actividades o el más asertivo.

El líder tiene que saber organizar, encabezar, observar y motivar al grupo con específicas acciones dependiendo la necesidad que exista. Ha estas características se les llama también carisma.

Wehrich, Cannice, y Koontz (2017) El liderazgo es el acto de influenciar en los individuos para que aporten con buen ánimo a los objetivos de la organización y para esto se necesita regidores. Hay muchos factores en los estudios de liderazgo, desde las

particularidades hasta el de eventualidad. Uno de estos se concentra en tres estilos: participativo, democrático, autocrático y liberal.

Dimensión Comunicación

Respecto a la dimensión de comunicación se pueden definir de las siguientes maneras:

Weihrich, Cannice, y Koontz (2017) El fin de la comunicación dentro de la organización es habilitar la información para ejercer en las fases de cambio, es decir, ayudar en acciones para el beneficio de la organización. La comunicación es fundamental para que pueda funcionar bien internamente ya que compone las funciones gerenciales, Es fundamental principalmente en:

1. Implantar y difundir las metas de la organización
2. Elaborar planes para que se puedan cumplir
3. Estructurar los recursos humanos
4. Escoger, desarrollar y determinar a los individuos de la empresa.
5. Guiar, dirigir, incentivar y crear un clima en el que los colaboradores quieran contribuir.
6. Inspeccionar el desempeño

Comunicación interna (2008) en dicha publicación indica que las empresas no podrían existir si no hay comunicación. Sin la comunicación los individuos no podrían saber que están realizando, los directores no recibirían información, además, los supervisores no podrían dar instrucciones y la coordinación del trabajo se vuelve imposible. Se puede asegurar que cualquier acto de comunicación influye en la empresa. Cuando existe una comunicación eficaz, se puede mejorar el desempeño además de optimizar la satisfacción

entre los empleados. Los individuos conocen mejor su labor dentro de la organización y sienten un compromiso mayor.

García (2004) La comunicación es un proceso tan importante como frágil. El proceso tiene que tener técnica y mucha profesionalidad. La comunicación interna es un proceso tedioso y se ve siempre expuesta muchas trabas que hay que superar y son de muchas formas:

Físicas: imperfecciones en los canales como perturbaciones y ruidos, etc.

Fisiológicas: limitaciones orgánicas de quien recibe la información.

Psicológicas: confusión personal, agresividad, etc.

Culturales: Diferente nivel de opiniones, de pensamiento entre otros.

Administrativas: sistemas impropios de la empresa.

Almenara, Romeo y Roca (2005) Se puede decir que la comunicación dentro de la empresa es la reciprocidad dentro y fuera de la organización con el objetivo ya planificado. Esto se utiliza para dar consistencia a los diferentes procesos de comunicación de las organizaciones. En la historia la comunicación se realizaba de fuera hacia adentro, esto quiere decir tomando siempre en cuenta al cliente. En cambio, en la actualidad, esto no es así, se da mayor importancia a la comunicación entre los trabajadores.

Gestión eficaz del trabajo en equipo (1998) en una publicación explica que para que exista un clima organizacional saludable es indispensable que exista un buen trabajo en equipo, uno de los factores indispensables en un equipo dentro de una organización son:

Objetivo común: Colaborar con un propósito en común o meta.

Interdependencia: Los integrantes saben que todos se necesitan unos a otros.

Trabajo en conjunto: Los integrantes comparten la misma idea que para trabajar en equipo se debe seguir el mismo objetivo.

Espíritu compartido: Entre todos los individuos del grupo existe la colaboración y ayuda mutua.

Sistemas comunes: Los individuos creen, aceptan, entienden ciertos sistemas de trabajo.

Apoyo mutuo: Los individuos laboran en conjunto entre sí.

Reuniones: Los miembros laboran en conjunto, física o también con otros medios tecnológicos.

Coordinación: Los empleados laboran con una dirección de un individuo “animado” o “facilitador”.

Autogestión: Es cuando el equipo puede planificar, dirigir, controlar en su propio trabajo.

CAPÍTULO III
MÉTODO

3.1 Sintagma

El sintagma utilizado en la investigación es holístico. El holismo permite buscar diferentes alternativas de solución según la interpretación del investigador. El holismo siempre está en permanente evolución en el campo científico y en los procedimientos (Hurtado 2000).

3.2 Enfoque

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) El enfoque mixto es la combinación del método cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio para responder a las preguntas de una investigación. Esto permitirá tener información tanto estadísticos como opiniones de los directivos, por lo cual el enfoque es mixto.

3.3 Tipo, nivel y método

Hurtado (2000) define la investigación tipo proyectiva cuando se elabora o se diseña una propuesta respecto al problema. Es un proceso donde se involucra la creación de ideas. La proposición está compuesta por una exhaustiva indagación de información. En esta investigación se planteará un plan de mejora del clima organizacional basada en el problema de la institución.

Se trabajará un nivel comprensivo ya que este enfoque se concentrará en describir el problema, responde a las interrogantes quien, que, dónde, cuándo, cuántos. Además, ayuda a presentar una explicación acertada del problema (Hurtado 2000).

Se utilizará el método inductivo que va de lo específico a lo genérico, es decir, que hecho el estudio se da un inicio general y análisis de hechos en específico; además se trabajará con el método el método deductivo va de lo genérico a lo específico. Va de la información general para después aplicarlo a acontecimientos en hechos particulares (Madé 2006).

3.4 Categorías y subcategorías

Tabla 1

Matriz de la categoría clima organizacional

Sub Categoría	Indicadores
Trabajo en equipo	Integración y cooperación Seguimiento a objetivos.
Comunicación	Conocimiento de metas Conocimiento de objetivos.
Igualdad	Escucha de iniciativas Tomar en cuenta opiniones
Infraestructura	Herramientas de trabajo
Liderazgo	Confianza en el equipo Capacitaciones
Motivación	Reconocimiento Sentido de pertenencia
Categoría Solución	
Liderazgo	

3.5 Población, muestra y unidades informantes

Tamayo y Tamayo (1997) explica que la población es la totalidad del problema a investigar en la cual los miembros a estudiar tienen particularidades iguales y da inicio a las cifras de la exploración. En esta investigación se utilizó a tres docentes para realizar las entrevistas.

Tamayo y Tamayo (1997) afirma que la muestra es el conjunto de personas que se adquiere de la población, para analizar un problema específico.

En esta investigación al ser una población que se puede analizar, la muestra será de 30 docentes distribuidos en los niveles de inicial, Primaria y secundaria.

Hurtado (2000) menciona que las unidades informantes se refieren al ambiente, al ser o a la entidad que tienen la característica, propiedad o variable que se quiere estudiar, una unidad de estudio podría ser una persona, un grupo, una institución, etc. Las unidades informantes en la presente investigación están compuestas por los treinta docentes de la institución.

3.6 Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos

Buendía, Colás, y Hernández (1998) afirma que la técnica de la encuesta permite saber lo que las personas creen, piensan o proponen esto se realiza con preguntas que se elaboran por escrito y que se pueden responder sin que el encuestador este presente.

En esta investigación se utilizará como técnica la encuesta. Se encuestará a treinta docentes de la institución.

Janesick (citado en Sampieri 2014) indica que la técnica de la entrevista se da cuando se agrupan cierto número de personas para hablar e intercambiar opiniones tanto el entrevistador como el entrevistado. En dicha entrevista hay cierto tipo de preguntas y

respuestas donde se logra construir el significado de un tema. En esta investigación se entrevistará a tres docentes.

Arístides (2012) afirma que el cuestionario es el instrumento cuantitativo más famoso que se maneja para recoger información, creado para cuantificar e internacionalizar la información.

En esta investigación se utilizará como instrumento el cuestionario, este constará de veinte preguntas que evaluarán las sub categorías de trabajo en equipo, liderazgo, motivación comunicación, condición física e igualdad.

Sampieri (2014) Define que la guía de entrevista es un documento que tiene los contenidos, preguntas y aspectos a examinar en la entrevista. Se utilizará como instrumento para la entrevista la guía de entrevista la cual contó con seis preguntas (una pregunta por cada sub categoría).

Tabla 2

Validación de expertos del instrumento

Nro.	Nombre del experto	Cargo/ocupación	Grado	Criterio de evaluación
1	De la Torre Tejada Abel	Master of Business Administración-MBA	Magister	Aplicable
2	Patnógic Rengifo Raúl	Catedrático a tiempo completo	Doctor	Aplicable
3	Ríos Segundo	Docente de tiempo completo	Doctor	Aplicable

Confiabilidad del instrumento

Se determinó el nivel de confiabilidad del Alfa de Cronbach, se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 3

Confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.911	30

3.7 Procedimiento para recopilar datos

Para la recopilación de los datos cuantitativos se elaboró como instrumento la encuesta en la escala de Likert que consto de veinte preguntas, posteriormente se validaron las preguntas con expertos, finalmente se reunió a los docentes para que puedan responder las preguntas respectivas. Para la recolección de los datos cualitativos se realizó entrevistas a tres docentes de la institución, la guía de entrevista consto de seis preguntas.

3.8 Análisis de datos

Después de tener las encuestas resueltas se procedió a transferir la información cuantitativa a Microsoft Excel para la creación de cuadros estadísticos y del Pareto. La información cualitativa (entrevistas) se pasó la al programa Atlas. Ti, donde se organizó y ordeno la información.

Luego se procedió a la interpretación y sistematización descriptiva, de los probables resultados. Finalmente se realizó la triangulación de la información cualitativa y cuantitativa en el programa Atlas ti. donde se formaron grupos de redes para su posterior interpretación. La triangulación se utiliza para distintos tipos de información.

CAPÍTULO IV
EMPRESA/CONTEXTO EN ESTUDIO

4.1 Descripción de la empresa

La institución educativa en la cual se va a realizar la presente investigación se encuentra ubicada en el distrito el Callao cuenta con ocho años en el sistema educativo, con 600 alumnos y 30 profesores, presta su servicio en los niveles de inicial primaria y secundaria.

Misión: Somos una institución educativa que Brinda un servicio de calidad en educación que propicia la búsqueda de la eficiencia académica, para la formación integral de alumnos, se con personal docente altamente calificado, con vocación educativa, servicio y alto nivel profesional.

Visión: Ser una institución educativa innovadora que contribuya a la formación de líderes sociales con participación en la consolidación de la imagen competitiva.

Los valores que propugna la institución se basa en el amor, la verdad, la libertad, y la fe para que se dirija de esta forma a una plena de la realización de la persona.

4.2 Marco legal de la empresa

La institución educativa no desea brindar información legal de la empresa

4.3 Actividad económica de la empresa

La actividad económica de la institución educativa particular es terciaria ya que brinda un servicio de educación a los alumnos satisfaciendo así las necesidades de los alumnos de formación en los primeros años de vida.

4.4 Información tributaria de la empresa

La institución educativa no desea brindar información tributaria.

4.5 Información económica y financiera de la empresa

La institución educativa no desea brindar información tributaria.

4.6 Proyectos actuales

Uno de los proyectos actuales de la institución educativa es habilitar una biblioteca, además, implementar un aula audio visual donde los docentes puedan proyectar videos relacionado a sus clases de esta manera hacer más dinámica y más interactiva la enseñanza.

4.7 Perspectiva empresarial

La institución educativa tiene proyectado construir un tercer piso habilitando siete aulas, esto se realizará con el fin de aumentar el porcentaje de alumnos en un treinta por ciento para el año 2019.

CAPÍTULO V
TRABAJO DE CAMPO

5.1 Resultados cuantitativos

Tabla 4

Frecuencia y porcentaje de la sub categoría trabajo en equipo

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Existe integración y cooperación entre los miembros de la institución.	1	3.33%	3	10.00%	9	30.00%	9	30.00%	2	2.67%
2. Se da seguimiento a los objetivos de la institución.	0	0.00%	3	10.00%	6	20.00%	15	50.00%	6	20.00%
3. El trabajo que Usted desarrolla es un reto diario y no una tarea más.	0	0.00%	3	3.33%	2	6.67%	4	13.33%	23	76.67%
4. En la institución estamos orientados a los resultados obtenidos por el trabajo en equipo	1	3.33%	3	10.00%	10	33.33%	5	16.67%	9	30.00%

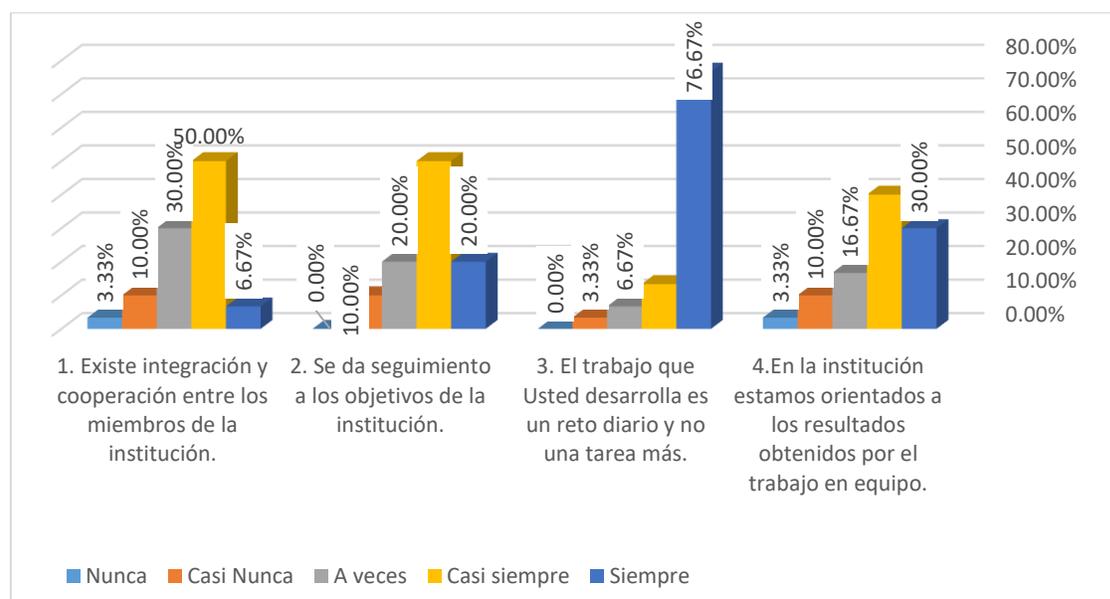


Figura 1 Frecuencia y porcentaje de la sub categoría trabajo en equipo

En la figura 1 observamos la predominancia del valor *siempre* en la pregunta 3. Lo cual indica que la mayoría de los docentes piensa que el trabajo es un reto diario y no una tarea más. En

una segunda instancia predomina la escala *a veces* en la pregunta 1,2 y 4. Lo que muestra que es regular la integración y cooperación entre los docentes, además se revela que no se da frecuentemente seguimiento a los objetivos de la institución, finalmente los docentes no se encuentran completamente orientados a los resultados obtenidos por el trabajo en equipo.

Esta información permite determinar el grado de percepción que tienen los docentes con respecto a la sub categoría trabajo en equipo y poder mejorar la integración y cooperación entre los miembros de la institución entre otros indicadores.

Tabla 5

Frecuencia y porcentaje de la sub categoría comunicación

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5.En la institución la mayoría de docentes conoce bien las metas.	2	6.67%	4	13.33%	13	30.00%	7	23.33%	6	20.00%
6. En la institución se informa periódicamente a los docentes sobre el avance de las metas y el logro de objetivos.	1	3.33%	4	13.33%	7	23.33%	11	36.67%	7	23.33%
7.Usted conoce la filosofía y objetivos de la institución.	3	10.00%	4	13.33%	5	16.67%	9	30.00%	9	30.00%
8.Existe un ambiente de confianza entre colegas.	1	3.33%	4	13.33%	16	53.33%	7	23.33%	2	6.67%

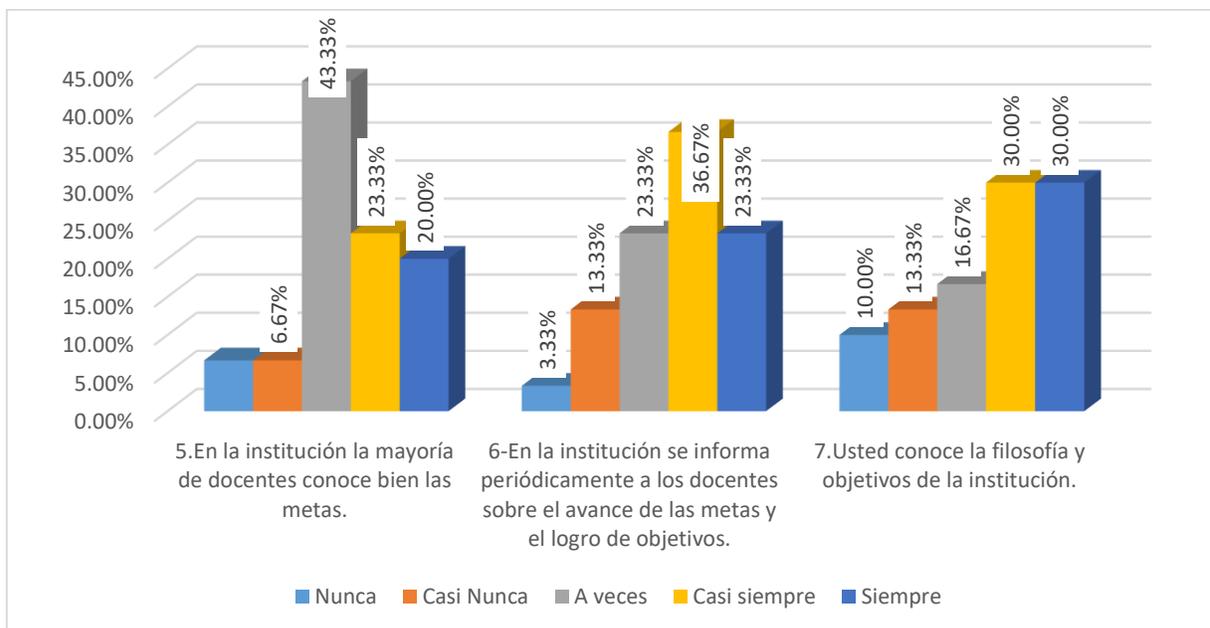


Figura 2. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría comunicación

En la figura 2 observamos la predominancia del valor *A veces* en la pregunta 5. Lo cual muestra que regularmente los docentes no conocen bien las metas de la institución. En una segunda instancia predomina la escala *a casi siempre* en la pregunta 6. Lo cual muestra que no siempre se informa a los docentes respecto a los avances de metas y logro de objetivos. Finalmente, en la pregunta 7 hay un mismo porcentaje en los valores *casi siempre* y *siempre*. Lo cual indica que la mayoría de docentes si conoce a filosofía y objetivos de la institución. Esta información permite determinar el grado de percepción que tienen los docentes con respecto a la sub categoría comunicación.

Tabla 6

Frecuencia y porcentaje de la sub categoría igualdad

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8.Existe un ambiente de confianza entre colegas.	1	3.33%	4	13.33%	16	53.33%	7	23.33%	2	6.67%
9. En la institución se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias de los docentes	4	13.33%	5	16.67%	9	30.00%	7	23.33%	5	16.67%
10. En la institución se toma en cuenta su opinión en decisiones importantes.	2	6.67%	3	10.00%	15	50.00%	9	30.00%	1	3.33%

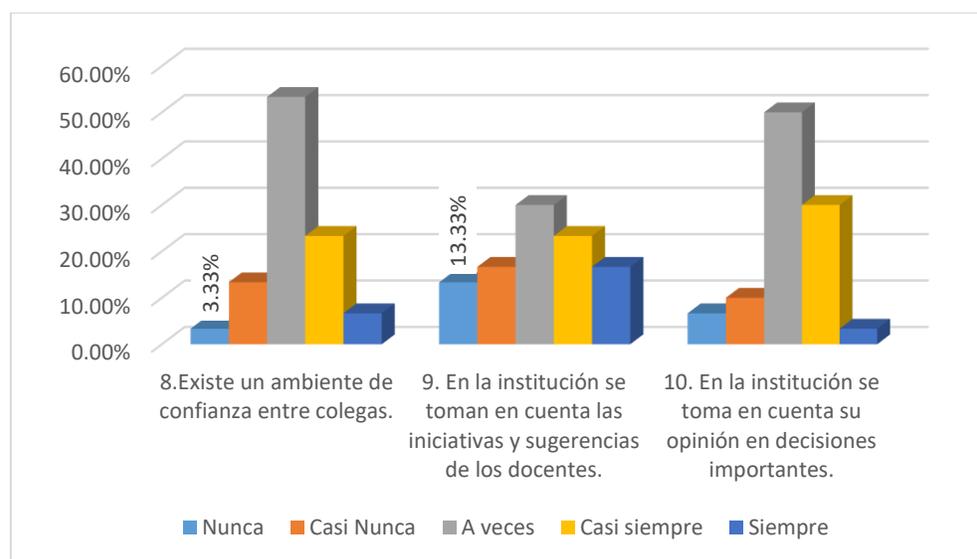


Figura 3. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría igualdad

En la figura 3 observamos la predominancia del valor *A veces* en la pregunta 8, 9 y 10. En una segunda instancia predomina la escala *a casi siempre* en la pregunta 8, 9 y 10. Lo cual revela que regularmente existe un ambiente de confianza entre colegas, además se muestra que normalmente en la institución si se toman en cuenta las opiniones de los docentes. Finalmente vemos que la mayoría de los docentes no considera que se tomen en cuenta sus

opiniones. Esta información permite determinar que existe un bajo nivel de confianza entre los docentes de la institución.

Tabla 7

Frecuencia y porcentaje de la sub categoría infraestructura

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. En la institución las herramientas de trabajo son las adecuadas.	3	10.00%	3	10.00%	11	36.67%	7	23.33%	6	20.00%

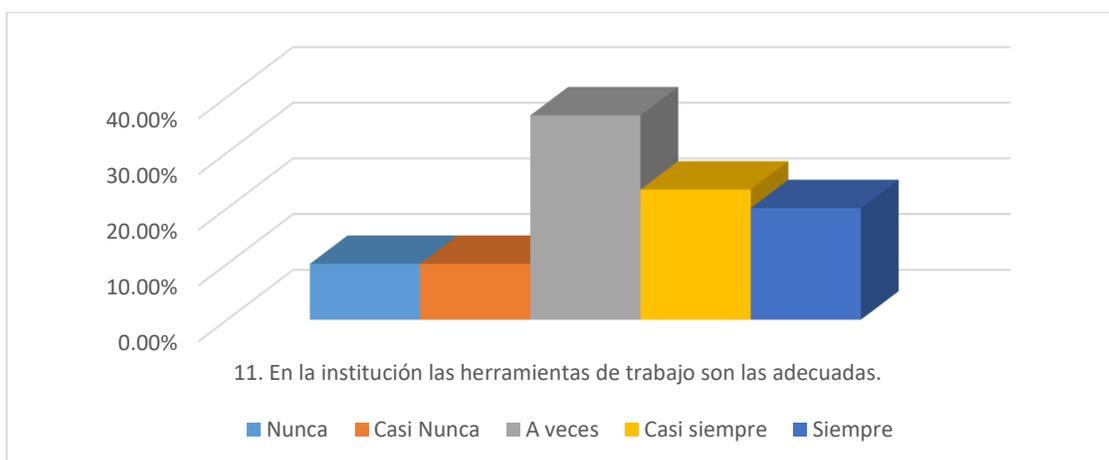


Figura 4. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría infraestructura

En la figura 4 observamos la predominancia del valor *A veces* en la pregunta 11. En una segunda instancia predomina la escala *a casi siempre*. Con lo que se puede concluir que la mayoría de los docentes opina que las herramientas de trabajo no son las más adecuadas o que falta implementar materiales. Esta información permite determinar que las herramientas dentro de la institución no son las mejores pudiéndose implementar mejores herramientas.

Tabla 8

Frecuencia y porcentaje de la sub categoría liderazgo

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. El personal directivo de la institución promueve actitudes positivas en los docentes.	1	10.00%	1	6.67%	9	40.00%	8	23.33%	11	20.00%
13. El personal directivo de la institución orienta a los docentes para que obtengan los resultados exigidos.	3	10%	2	6.67%	12	40.00%	7	23.33%	6	20.00%
14. El personal directivo de la institución fortalece la confianza entre los docentes.	2	3.33%	2	3.33%	12	30.00%	8	26.67%	11	36.67%
15. El personal directivo exige mucho de los docentes.	0	0.00%	3	10.00%	4	13.33%	16	53.33%	7	23.33%
16. Los docentes reciben capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	0	0.00%	6	20.00%	8	26.67%	6	20.00%	10	33.33%

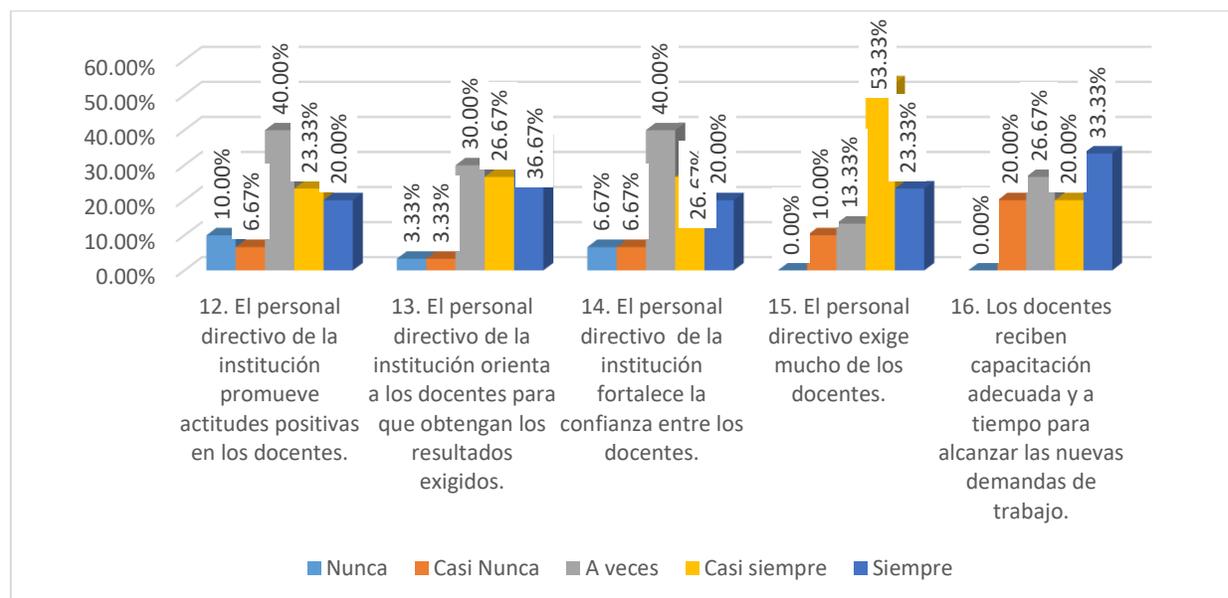


Figura 5. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría liderazgo

En la figura 5 observamos la predominancia del valor *A veces* en la pregunta 12 y 14. Lo cual indica que regularmente el personal directivo orienta a los docentes para que tengan los resultados exigidos, además se muestra que normalmente el personal directivo fortalece la

confianza entre los docentes. En una segunda instancia predomina la escala *a casi siempre* en la pregunta 15. Con lo cual se puede de llegar a la conclusión que normalmente el personal directivo exige mucho de los docentes. En la pregunta 13 se observa que *a veces* el personal directivo orienta a los docentes a obtener los resultados obtenidos. Finalmente, en la pregunta 16 se muestra que la mayoría de los docentes opina que los docentes reciben capacitación adecuada ya tiempo para alcanzar las metas. Esta información permite determinar que no existe mucha confianza entre los docentes y se necesita fortalecer esa confianza.

Tabla 9

Frecuencia y porcentaje de la sub categoría motivación

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. En la institución se motiva a los docentes para que puedan alcanzar los objetivos.	2	6.67%	2	6.67%	9	30.01%	12	40.00%	5	16.67%
18. Existe reconocimiento por el trabajo bien realizados por parte del personal directivo.	7	23.33%	6	20.00%	6	20.00%	5	16.67%	6	20.00%
14. El personal directivo de la institución fortalece la confianza entre los docentes.	2	3.33%	2	3.33%	12	30.00%	8	26.67%	11	36.67%
19. Los docentes tienen una actitud positiva frente a la institución.	0	0.00%	0	00.00%	4	36.67%	16	36.67%	7	26.67%
20. Los docentes se sienten parte de la institución educativa.	0	0.00%	6	20.00%	8	26.67%	6	20.00%	10	33.33%

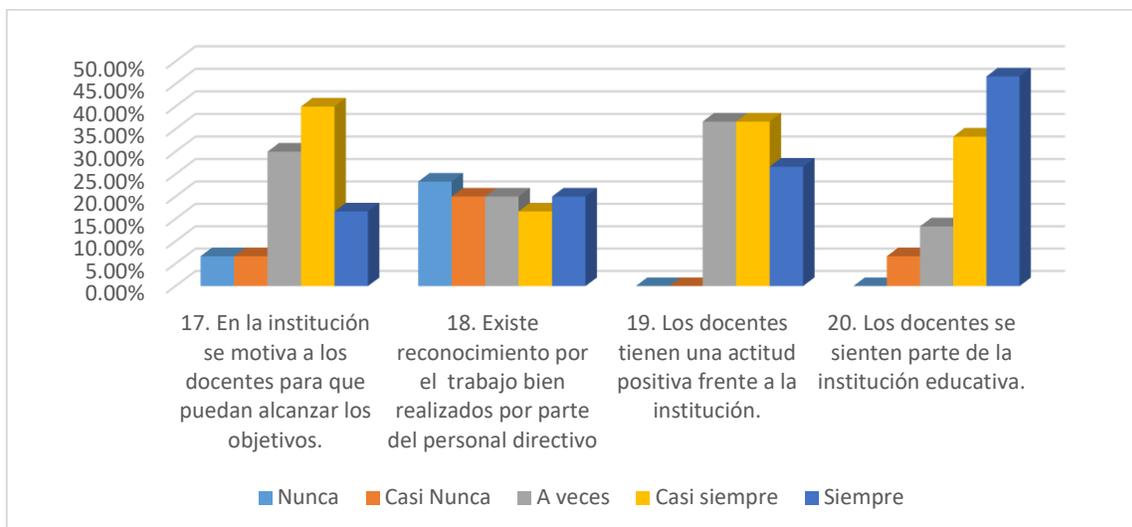


Figura 6. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría motivación

En la figura 6 observamos la predominancia del valor *Siempre* en la pregunta 20. Lo cual demuestra que la mayoría de los docentes se sienten parte de la institución educativa. En una segunda instancia predomina la escala *casi siempre* en la pregunta 17. Lo cual muestra que regularmente la institución motiva a los docentes para que puedan alcanzar sus objetivos. Además, en la pregunta 18 la mayoría de docentes opina que no se le da el reconocimiento adecuado por el trabajo bien hecho. Finalmente, en la pregunta 19 la mayoría piensa que los docentes si tiene una actitud positiva frente a la institución. Esta información permite determinar el grado de percepción que tienen los docentes con respecto a la sub categoría motivación.

Tabla 10

Pareto de la sub categoría clima organizacional

Ítems	Problema	%	Sumatoria	20%
8.Existe un ambiente de confianza entre colegas.	21	9.55%	9.55%	20%
10. En la institución se toma en cuenta su opinión en decisiones importantes.	20	9.09%	18.64%	20%
18. Existe reconocimiento por el trabajo bien realizados por parte del personal directivo	19	8.64%	27.27%	20%
9. En la institución se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias de los docentes.	18	8.18%	35.45%	20%
11. En la institución las herramientas de trabajo son las adecuadas.	17	7.73%	43.18%	20%
5.En la institución la mayoría de docentes conoce bien las metas.	20	7.73%	50.91%	20%
12. El personal directivo de la institución promueve actitudes positivas en los docentes.	17	7.73%	58.64%	20%
14. El personal directivo de la institución fortalece la confianza entre los docentes.	16	7.27%	65.91%	20%
16. Los docentes reciben capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	14	6.63%	72.27%	20%
17. En la institución se motiva a los docentes para que puedan alcanzar los objetivos.	13	5.91%	78.18%	20%
1. Existe integración y cooperación entre los miembros de la institución.	13	5.91%	84.09%	20%
6-En la institución se informa periódicamente a los docentes sobre el avance de las metas y el logro de objetivos.	12	5.45%	89.55%	20%
7.Usted conoce la filosofía y objetivos de la institución	12	5.45%	95.00%	20%
14. Los métodos cumplen con la normativa de gestión	17	6.23%	100.00%	20%
13. El personal directivo de la institución orienta a los docentes para que obtengan los resultados exigidos.	11	5.00%	100.00%	20%
9. Los docentes tienen una actitud positiva frente a la institución.	11	5.00%	105.00%	20%
2. Se da seguimiento a los objetivos de la institución.	9	4.09%	109.09	20%
4.En la institución estamos orientados a los resultados obtenidos por el trabajo en equipo	9	4.09%	113.18%	20%
15. El personal directivo exige mucho de los docentes.	7	3.18%	116.36%	20%
20. Los docentes se sienten parte de la institución educativa.	6	2.73%	119.09%	20%
3. El trabajo que Usted desarrolla es un reto diario y no una tarea más.	3	1.33%	120.45%	20%

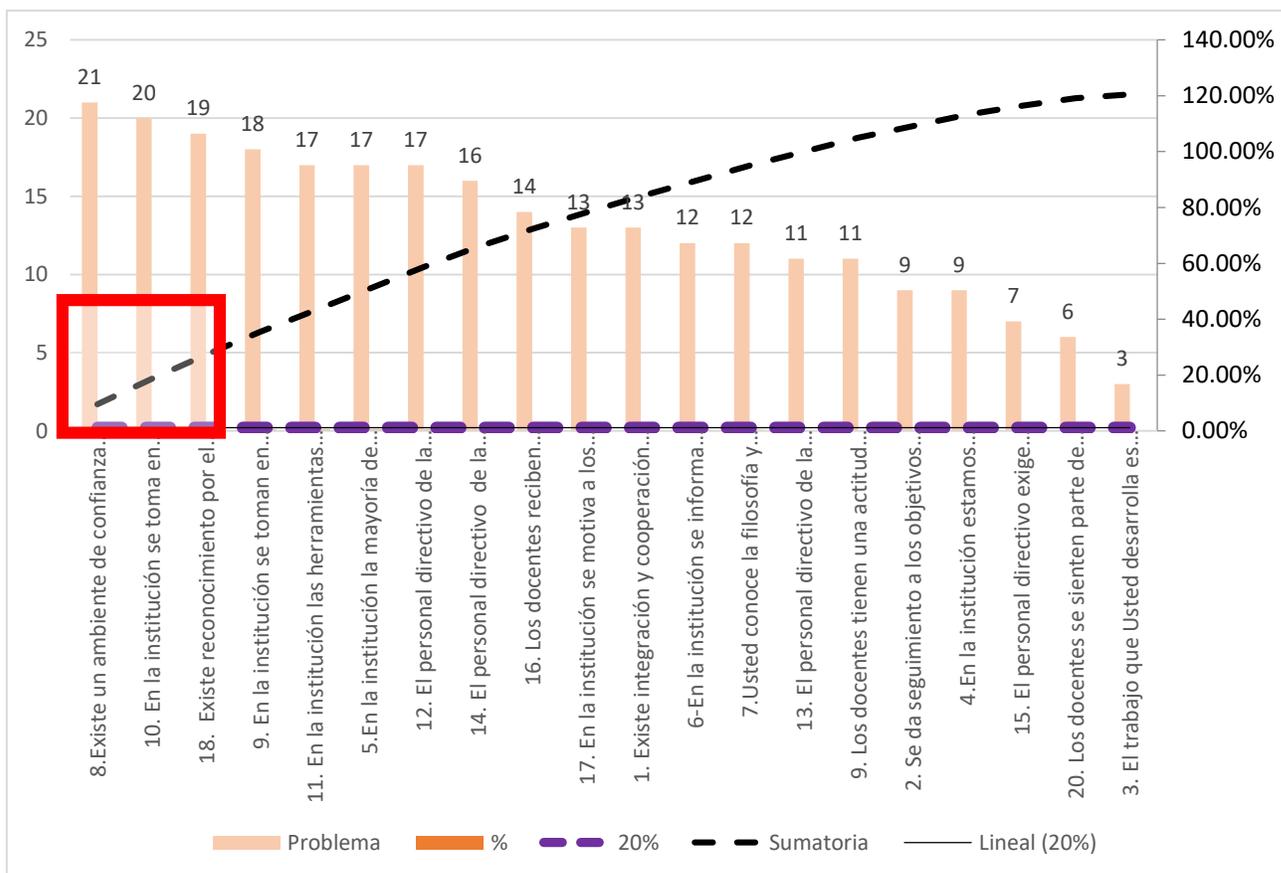


Figura 7. Pareto de la categoría clima organizacional

En el análisis de Pareto, se determinó a través de la figura 7 que en la pregunta 8 *existe un ambiente de confianza entre colegas*, perteneciente a la sub categoría igualdad, es uno de los puntos críticos más resaltantes. El siguiente aspecto crítico se refleja en la pregunta 10. *En la institución se toma en cuenta las iniciativas y sugerencias de los docentes* de la sub categoría igualdad, esto permite analizar de manera más profunda la manera en que son tomadas en cuenta las opiniones de los docentes. Finalmente el último aspecto crítico se puede observar en la pregunta 18 *Existe reconocimiento por el trabajo bien realizados por parte del personal directivo* de la sub categoría Motivación.

5.2 Análisis cualitativo

Los resultados cualitativos fueron obtenidos de tres entrevistas realizadas a los docentes, posteriormente se hizo la base de datos haciendo uso del programa Atlas. Ti en donde cada sub categoría e indicadores se obtuvieron cuadros didácticos los cuales serán interpretados a continuación:

Con respecto a la subcategoría trabajo en equipo se le pregunto los docentes ¿Cómo se realiza el trabajo en equipo entre los docentes en esta institución? Los cuales manifestaron que si bien el trabajo en equipo que ellos realizan no es el adecuado ni el más óptimo siempre se esfuerzan para poder mejorar en aquellos aspectos en los que están fallando. Con respecto al indicador integración y cooperación los docentes manifestaron que no todos los colegas se llevan bien sin embargo hacen el esfuerzo por cumplir con los objetivos. Por otro lado, el indicador a seguimiento a objetivos los docentes indicaron que no se hacen reuniones con mucha frecuencia por lo que no se no se informa siempre del avance de metas. Estas opiniones permiten llegar a la conclusión que hay un regular trabajo en equipo en el personal docente de la institución. Por lo que se tendrá que trabajar en ese aspecto para que los objetivos de la institución se puedan cumplir adecuadamente. Las siguientes respuestas nos revelan esta situación:

No todos nos llevamos bien, pero eso hace que podamos unirnos para poder ver las diferencias y mejorar en el trabajo, nos juntan para resolver un tema por ejemplo el aniversario. Entrevistado 1

Mayormente aquí cada uno está por su lado... no me parece, creo que un trabajo en equipo tiene que haber encargados en ciertas áreas y que cada cierto tiempo haya una reunión.

Entrevistado 2

Bien, en cada actividad del colegio se supone que antes hay una reunión y se hace comisiones de trabajo, se designa a trabajos específicos a cada grupo. Entrevistado 3

Así se observa la importancia de estas opiniones ya que un buen trabajo en equipo permite a la institución tener una mejor organización en las actividades que realicen. Se tomaron en cuenta los indicadores de integración y cooperación, seguimiento a objetivos, reto en el trabajo y orientación a resultados del personal docente.

En la sub categoría comunicación se le pregunto a los docentes: ¿Considera Ud. que es importante conocer los objetivos y filosofía de la institución? ¿Por qué? La mayoría de los docentes manifestaron que es importante conocer los objetivos de la institución, sin embargo, la mayoría de docentes no tienen en claro cuáles son, esto con respecto a la categoría conocimiento de objetivos. Estas opiniones permiten llegar a la conclusión que no hay una adecuada comunicación dentro de la institución por lo que el personal directivo tendrá que trabajar para que todos los docentes tengan conocimiento de las metas e informar periódicamente del avance de estas. Las siguientes respuestas nos revelan esta situación:

Sí, es importante, en un lugar de trabajo se debe conocer cuál es la meta que se ha trazado no se puede desviar de esa meta (...) el objetivo es muy importante conocerlo y tenerlo claro, no solo los docentes deben tener claro los objetivos sino también la institución lo debe tener claro. Entrevistado 1

Es necesario ya que debido a eso vamos a saber afrontar los problemas que podamos tener y saber a dónde estamos yendo como institución. Entrevistado 2

Si ya que nos permite incentivar a los alumnos a leer los objetivos de la institución y transmitirlos a los alumnos y ellos también puedan entender cuáles son los objetivos del colegio ya sea de primaria o secundaria. Entrevistado 3

Así se observa la importancia de estas opiniones ya que una buena comunicación permite a la institución tener una mejor organización en las actividades que realicen. Se tomaron en cuenta los indicadores de integración y cooperación, seguimiento a objetivos, reto en el trabajo y orientación a resultados del personal docente.

En la sub categoría igualdad se le pregunto a los docentes: ¿Cree Ud. que tomar en cuenta las opiniones y las iniciativas personales incentiva el desempeño docente? ¿Por qué? la mayoría de los docentes manifiesta que sentirse escuchados es importante. Respecto al indicador escucha de iniciativas los docentes indicaron que normalmente se realizan reuniones informativas escuchando poco la opinión de los docentes. Con respecto al indicador escucha de iniciativas la mayoría de docentes cree que si bien es importante ser escuchados esto normalmente no se hace. Estas entrevistas ayudaron a identificar que no hay un buen ambiente de confianza entre los profesores y que no se toman en cuenta la sugerencia del personal docente. Las siguientes respuestas nos revelan esta situación:

Es importante que en un grupo de trabajo haya un principio democrático donde se puedan exponer las ideas libremente, se puedan debatir y se puedan escoger las mejores para poderlo aplicar y llegar a la meta que la institución desea. Entrevistado 1

Si es importante que el docente pueda manifestar sus opiniones, si es importante pero no necesariamente tiene que hacerse sus opiniones y de eso tiene que estar seguro el docente que va a proponer sus opiniones (...) es importante decir lo que pensamos ya que somos diferentes normalmente hacemos reuniones y pocas veces nos piden nuestras opiniones. Entrevistado 2

Si creo que es importante ya que cuando el personal directivo nos escucha sentimos que nuestras opiniones son tomadas en cuenta si bien no todas nuestras ideas se van a implantar, el hecho de que nos escuchen nos hace sentir bien y saber que nosotros también podemos tener ideas importantes para la institución. Entrevistado 3

En la sub categoría infraestructura se le pregunto a los docentes ¿Considera Ud. que las herramientas utilizadas dentro de la institución son adecuadas? ¿Por qué? la mayoría de los docentes manifestaron que se podría mejorar ciertos aspectos e implementar tecnologías que ayuden que ayuden a hacer sus clases más didácticas, los docentes opinan que las herramientas con las cuales trabajan son adecuadas sin embargo se puede invertir para mejorar.

Las siguientes respuestas nos revelan esta situación:

Por partes por ejemplo en educación física para los alumnos tenemos un patio grande sí, pero quizás no se puede hacer las actividades correctas para por ejemplo futbolito no se pueden jugar aquí porque se pueden lastimar. Entrevistado 1

Nos falta. (...) Lo fundamental es que tengamos un espacio específico para lo que se necesita para educación física, que es una cancha muy aparte de la que tenemos en el colegio. Tenemos que adecuarnos a lo que tenemos, necesitamos más espacio. Entrevistado

Considero que el ambiente es muy grande, con respecto al espacio para que el alumno se desarrolle es el adecuado, falta a veces inversión en el sentido de aumentar más cosas en el salón de clases no solo es carpetas o sillas. Se debería equipar más cosas como audiovisuales, transmitir videos con un proyector es muy importante, aplicar tecnología es muy importante también. Considero que el espacio es muy bueno, pero falta mejorar.

Entrevistado 3

Así se observa la importancia de estas opiniones tomando en cuenta que las herramientas de trabajo son importantes para que se pueda trabajar adecuadamente.

En la sub categoría liderazgo se realizó la siguiente pregunta: ¿Cree Ud. que hay un adecuado liderazgo? ¿Por qué? ¿En qué cree que puede mejorar? la mayoría de los docentes manifiestan que el personal directivo tiene un buen liderazgo sin embargo pueden mejorar en ciertos aspectos. Con respecto al indicador actitudes positivas los docentes mencionan que antes había mayor compromiso y mayor empatía con el personal docentes. Las entrevistas ayudan a concluir que el liderazgo por parte del personal directivo no es el más adecuado. Las siguientes respuestas nos revelan esta situación:

Si hay liderazgo, pero hay que mejorar bastante en la disciplina porque yo he trabajado en otros colegios donde en la disciplina ha sido muy importante y siento que aquí por ser particular se les permite a los alumnos ingresan relajados como deseen venir en cambio en otros colegios donde he trabajado si hay la disciplina desde que ingresan hasta el final. Entrevistado 1

Años atrás considero que había un mejor liderazgo en el colegio, en el sentido de que los directivos eran muchos más considerados con los profesores ahora son un poco más

distantes o más fríos. (...) He visto que ha habido un descuido por parte de la directiva por esa empatía. No somos cualquier tipo de institución, el liderazgo se mantiene, pero antes era mucho más fuerte, antes se comprometían mucho más. Entrevistado 2

Sí, hay puntos que se pueden mejorar, mucho lo que vemos es la disciplina, me gustaría que se imponga más a disciplina, por ejemplo, que si se queda en que todos los alumnos vengan con buzo que todos los alumnos puedan cumplir eso. Si las niñas deben venir con trenzas entonces deben de cumplir. Y ya los tutores no dice nada. Falta un poco de disciplina. Entrevistado 3

Así vemos la importancia de estas entrevistas sabiendo que un buen liderazgo permite que una organización pueda desempeñarse adecuadamente debido a las capacitaciones, actitudes positivas, etc. Además, el personal se encontrará dentro de un buen ambiente laboral.

En la sub categoría motivación se realizó la pregunta: ¿Cree Ud. que el personal directivo motiva a los docentes a hacer mejor su trabajo? ¿Cómo lo hace?, ¿Cómo le gustaría que motiven al personal? Los docentes manifiestan que no hay un adecuado reconocimiento ni motivación mencionan que años atrás era mucho mejor y que ahora no se están tomando en cuenta estos aspectos, esto con respecto a la categoría reconocimiento. Con el indicador promover actitudes positivas los docentes indican que el personal directivo debería ser constante en incentivar estas actitudes. Estas entrevistas ayudaron a concluir que el personal directivo no motiva a los docentes a realizar un mejor desempeño.

Las siguientes respuestas nos revelan esta situación:

Antes había una mejor motivación, (...) por ejemplo en el día de la madre daban un detalle o un compartir, es una distinción, pero en los últimos años no ha habido eso. Ha habido un descuido por las profesoras que son madres, por ejemplo. Y eso a los profesores nos afecta un poco, aunque se puede malentender hay que mimarnos un poco. A veces nosotros también nos equivocamos porque vamos hacer algo por un premio siento que no hay una adecuada retribución. Es muy importante simplemente una mención. Entrevistado 1

Ha habido charlas en el mes de julio, un Psicólogo especialista en educación esa es la forma en que nos motivan, anteriormente en mi trabajo mensual venían y nos motivaban y yo creo que está bien porque si tenemos uno o dos meses nos podría ayudar. Debe ser constante esto. Entrevistado 2

Si nos motivan porque nos transmite la confianza y nos dejan trabajar tranquilos y siempre preguntan cómo estamos, me gustaría que mejoren la comunicación entre profesores hacer dinámicas para conocer más a los docentes. Entrevistado 3

Así se observa la importancia de estas opiniones ya que la motivación que reciben los docentes los impulsan a realizar un mejor trabajo dentro de las aulas. Se tomaron en cuenta los siguientes indicadores: Conductas positivas, reconocimiento, comunicación positiva y sentido de pertenencia.

5.3 Diagnóstico final

El análisis Mixto se realizó en el programa Atlas. ti combinando la información cualitativa (entrevistas) y cuantitativas (encuestas) de esta manera se realizó la triangulación. Los cuales se describen a continuación:

Subcategoría Trabajo en equipo

Katzenbach y Smith (1996) define el trabajo en equipo como un conjunto de individuos con aptitudes involucradas con un objetivo común, un enfoque y metas responsables. Es por ello la importancia para que exista un buen trabajo en equipo dentro de la institución. Con respecto al indicador integración y cooperación se llega a la conclusión que la información obtenida en la entrevista se ratifica con las encuestas ya que en ambos casos indican que este no se da con mucha frecuencia dentro de la institución. Con respecto al indicador seguimiento a objetivos tanto la información cualitativa como cuantitativa corroboran que no se hacen reuniones con mucha frecuencia por lo que no se informa siempre del avance de metas. En conclusión, se puede decir que el trabajo en es regular dentro de la institución.

Subcategoría comunicación

García (2004) menciona que la comunicación es un proceso tan importante como frágil. El proceso tiene que tener técnica y mucha profesionalidad. La comunicación interna es un proceso tedioso y se ve siempre expuesta muchas trabas que hay que superar.

Es por ello que la comunicación es fundamental para que la empresa pueda cumplir con los objetivos de la institución a pesar de ser un proceso muchas veces tedioso. Con respecto a la categoría conocimiento de objetivos tanto la información cualitativa como cuantitativa corroboran que la comunicación no es la más óptima para informar a los docentes

del avance de metas. Por lo cual la institución tendrá que tomar en cuenta estos resultados para mejorar en este aspecto.

Subcategoría Igualdad

En la categoría igualdad se corrobora que el indicador ambiente de confianza tanto en la entrevista como en las encuestas no es bueno ya que hay quejas de profesores que se contrastan con los resultados de los cuadros estadísticos, vemos los mismos resultados con los indicadores de escucha de iniciativas y el tomar en cuenta decisiones. En general se puede llegar a la conclusión que el personal directivo no toma en cuenta las opiniones de los docentes haciendo que estos no se encuentren muy motivados.

Subcategoría Infraestructura

En la categoría herramientas de trabajo se observa que se ratifica la información tanto cualitativa y cuantitativa, los docentes tienen la percepción que las herramientas con las que se trabajan son buenas sin embargo se puede mejorar para realizar las clases más didácticas.

Subcategoría Liderazgo

Weihrich, Cannice y Koontz (2017) define el liderazgo como el acto de influenciar en los individuos para que aporten con buen ánimo a los objetivos de la organización. Por lo que es fundamental que se ejerza un liderazgo adecuado. Con respecto a la categoría capacitaciones se contrasta que muchas veces las capacitaciones por parte del personal directivo no son a tiempo. Respecto con el indicador orientación a resultados tanto la información cuantitativa como cualitativa se ratifica que por parte del personal directivo no existe una buena orientación a resultados.

Subcategoría Motivación

Maslow (1992) La motivación es el estímulo que tienen los individuos de complacer sus necesidades. Debido a esto se considera que esta categoría es primordial ya que si los docentes se encuentran motivados entonces ellos podrán mejorar su desempeño.

Respecto al indicador reconocimiento se ratifica que los docentes tienen la percepción de no ser reconocidos por sus logros, siendo esta una pregunta crítica. Además, el indicador actitud positiva se confirma que los docentes en su mayoría si cuentan con actitud positiva frente a la institución. En conclusión, se puede decir que los docentes tienen la percepción de no ser bien reconocidos por los objetivos que ellos cumplen.

Finalmente, se encontraron tres puntos críticos: El primero se encuentra en la de la sub categoría igualdad (respecto al indicador ambiente de confianza) con un 53.33% demuestran que los docentes no tienen mucha confianza entre sus colegas información que se contrasta con los resultados cualitativos.

El segundo punto crítico es la categoría igualdad (Respecto al indicador opiniones de los docentes el 30% indica que no muy frecuentemente el personal directivo no se escucha las opiniones de los docentes.

Finalmente, el tercer punto crítico pertenece a la categoría motivación en relación al indicador reconocimiento, con un 23.33% esto indica que la mayoría de los docentes no consideran que se les otorgan algún tipo de reconocimiento esta información se contrata con las entrevistas, donde los profesores manifestaron que por parte del personal directivo no existen incentivos.

También se puede decir que otros puntos críticos posteriores son la toma de iniciativas con respecto a la categoría igualdad donde el 30% de los docentes cree que el personal directivo no toma en cuenta las iniciativas que ellos puedan hacer. Por último en la sub categoría infraestructura la mayoría de los docentes con un 36.67% cree que las herramientas de trabajo no son las más adecuadas esto se ratifica con las entrevistas realizadas dentro de la institución educativa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN “Plan de desarrollo de liderazgo para los directivos”

6.1 Fundamentos de la propuesta

La institución educativa necesita mejorar el clima organizacional, para que el desempeño educativo pueda mejorar.

Por ello se plantea a través de la presente investigación un plan de desarrollo de liderazgo para los directivos; considerando que el papel del líder es fundamental para lograr los objetivos de la institución.

Gento y Cortés (2010) menciona que el liderazgo tiene un papel fundamental dentro de una organización educativa ya que las actuaciones de los directores cobran un doble valor. Primero el educativo y el segundo el ejemplo, cobrando un doble valor social.

El liderazgo está relacionado con el clima organizacional. los colaboradores junto con el líder tienen que construir todos los días sus relaciones, con la finalidad de crear condiciones afectivas que crean una constante sinergia en la institución para la cual laboran. Great Place to Work (2014)

Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010) indico que el líder tiene la capacidad de mejorar la percepción que los colaboradores tienen de la empresa, por lo que las cualidades que tiene un líder están unidas al clima organizacional ya que el líder tiene un efecto grande sobre los colaboradores. Está comprobado como la forma de ser del líder tiene efectos en el lugar de trabajo y si un jefe es sociable y confiable eso proyectara a la empresa.

Estas teorías entre otras permitieron ratificar que el clima laboral se relaciona directamente con el liderazgo por lo que se optó por crear un plan de desarrollo de liderazgo que ayudará a que los directivos puedan crear climas de confianza y fortalecer las relaciones de los colaboradores de esta forma mejorar el desempeño de los docentes.

6.2 Problemas

El propósito de la propuesta es mejorar el clima organizacional para mejorar el desempeño docente. Los principales problemas que se pudieron identificar analizando los resultados fueron:

- 1) La falta de motivación, estando ausente el reconocimiento por los logros que realizan los docentes.
- 2) No existe un ambiente de confianza entre los profesores, lo que trae como consecuencia que no haya mucha cooperación y compromiso con la institución.
- 3) Los docentes tienen la percepción que no son escuchados por el personal directivo.

6.3 Elección de la alternativa de solución

Se evaluaron diferentes alternativas de solución para mejorar el clima organizacional entre las alternativas es crear un plan de desarrollo de liderazgo para los directivos.

Tomando en cuenta el tiempo, el costo, el impacto tecnológico, impacto económico, impacto social. Evaluando estos puntos y las alternativas se concluyó con el crear un plan de desarrollo de liderazgo.

Se escogió esta opción ya que es viable y no genera muchos costos. Finalmente se establecieron los objetivos de la propuesta.

6.4 Objetivos de la propuesta

Fortalecer el liderazgo del personal directivo.

Se propone para cumplir con este objetivo realizar un taller de coaching para líderes con la meta de fortalecer y afianzar las competencias del personal directivo y a su vez un taller de retroalimentación para manejar una comunicación asertiva con los docentes.

Mejorar de la percepción de los docentes sobre su valoración en la institución

Se propone implementar un programa de incentivos para los docentes para los cual se realizarán actividades como la creación de redes sociales para colocar los logros de los docentes y una ceremonia de premios anual.

Lograr la integración de los docentes.

Para esto se propone implementar un taller de integración con el fin de que los docentes fortalezcan la cooperación y compromiso con la institución, finalmente realizar una actividad recreativa anual

6.5 Justificación de la propuesta

Con la presente investigación se logrará mejorar el clima organizacional dentro de la institución haciendo que el personal docente obtenga un mejor desempeño y puedan cumplir con los objetivos propuestos. Por lo que la mejor alternativa de solución es implantar un plan de desarrollo de liderazgo para los directivos. La propuesta es importante porque se fortalecerá y desarrollará las competencias del liderazgo de los directivos.

Se justifica la importancia de fortalecer el liderazgo ya que los directivos juegan un papel fundamental para crear ambientes de confianza y motivar a los docentes.

6.6 Resultados esperados

Los resultados se describen en la siguiente tabla:

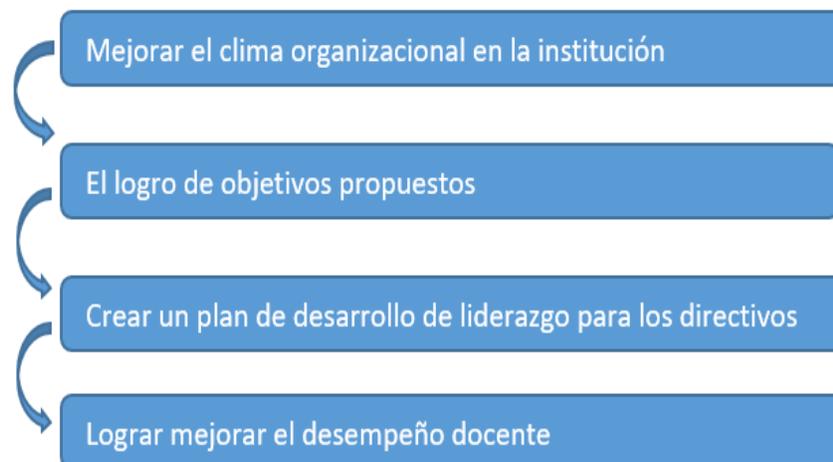


Figura 8. Esquema de resultados esperados

6.7 Desarrollo de la propuesta

6.7.1 Objetivo 1:

Fortalecer el liderazgo del personal directivo

Plan de actividades

La siguiente tabla especifica el plan de actividades a desarrollar para el logro de este objetivo:

FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO	
Responsable	Dirección
Meta	Fortalecer el liderazgo del personal directivo
Fecha de inicio	11/02/2019
Finalización	27/02/2019
Áreas involucradas	Dirección
ACTIVIDADES	METAS
Taller de coaching para líderes	Fortalecer y desarrollar las competencias de liderazgo
Taller de retroalimentación para personal directivo	Manejar una comunicación asertiva con técnicas de feedback.

Figura 9. Plan de actividades para fortalecer el liderazgo

Solución técnica

Estos pasos permitirán implantar el plan de fortalecimiento del liderazgo:



Figura 10. Mapa de procesos para el fortalecimiento del liderazgo

Indicadores

Se generó el siguiente indicador para el fortalecimiento del liderazgo tomando como referencia las actividades antes descritas.

Fortalecimiento del liderazgo: Talleres de coaching + Taller de retroalimentación

30 docentes

Solución administrativa

Cuando se finalice los talleres tanto de coaching como el de retroalimentación se procederá a utilizar e implementar el conocimiento adquirido a los docentes. Estos talleres estarán dirigidos a la directora, sub directora y los coordinadores de los niveles inicial, primaria y secundaria. Esto con el fin de ayudar y fortalecer las capacidades de los líderes. Para este plan se contratará con dos capacitadores, el primero para el taller de coaching para líderes y el segundo para el taller de retroalimentación.

Cronograma

Se muestra el cronograma de actividades se realizará:

CALENDARIO DE ACTIVIDADES																
Nombre de tareas	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Recursos			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Materiales a usar	Humanos		
1. Taller de retroalimentación																
Sacar el presupuesto para la contratación	■													Computadora	Directora	
Buscar y escoger una empresa que brinde talleres de retroalimentación		■	■											Sala de profesores	Directora	
Informar a todos los docentes del taller y fijar una fecha				■										Sala de profesores	Directora	
Realización del taller de integración					■	■								Local	Directora	
2. Taller de coaching para líderes																
Sacar el presupuesto para la contratación							■							Computadora	Sub directora	
Buscar y escoger una empresa que brinde talleres de retroalimentación								■	■					Sala de profesores	Sub directora	
Informar a todos los docentes del taller y fijar una fecha										■				Sala de profesores	Sub directora	
Realización del taller de integración												■		Computadora	Sub directora	

Figura 11. Diagrama de Gantt para fortalecer el liderazgo

Presupuesto

Se realizó el siguiente presupuesto para realizar el plan de fortalecimiento de liderazgo

Tabla 11

Presupuesto para plan de fortalecimiento del liderazgo

Personal externo	Tipo de trabajo	Tiempo	Salario
1 Coach de Feedback	Servicio	3 días	750.00
1 Coach de líderes	Servicio	3 días	750.00
Otros Gastos	Costo unidad	Cantidad	Costo
Movilidad	20.00	2	40.00
Total			1,540.00

Viabilidad económica

La propuesta es completamente viable para la institución ya que se cuenta con los recursos económico para poder lograrlo. Por lo que se considera práctico y posible. Se estima que la recuperación de lo invertido será a mediano plazo.

Evidencia

Se muestra los temas a tratar en las capacitaciones en el taller de retroalimentación

Taller: El arte de retroalimentar

Temas	Fecha
Aspectos generales de la retroalimentación	25/02/2019
Conseguir el compromiso	25/02/2019
Cuidar la relación y enfocarse en la persona	25/02/2019
Expectativas del colaborador sobre ti	26/02/2019
Hechos irrefutables vs. Juicios desmotivantes	26/02/2019
Enfoque múltiple y enfático	26/02/2019
Desarrollo de una comunicación con feedback exitoso	27/02/2019
Liderar en positivo y diseño de plan de acción	27/02/2019

Dirigido: Personal directivo

Hora: 9:00 a.m.



Figura 12. Material de taller de retroalimentación

Se muestra los temas a tratar en el taller de coaching para líderes:

Taller de coaching para líderes

Temas	Fecha
Liderazgo actual. Cualidades de un líder. Inteligencia emocional.	18/02/2019
Como aumentar la motivación para liderar.	18/02/2019
Como ganar la confianza del equipo.	18/02/2019
Relaciones interpersonales. Relaciones con personas difíciles	19/02/2019
Desarrollo del equipo de trabajo. Las disfunciones del equipo	19/02/2019
La motivación. Sistemas motivacionales. Motivación y reconocimiento.	19/02/2019
El conflicto. El costo del conflicto. El manejo del conflicto	20/02/2019
Desarrollo del plan de acción	20/02/2019

Dirigido: Personal directivo

Hora: 9:00 a.m.



Figura 13. Material de taller de coaching para líderes

6.7.2 Objetivo 2:

Mejora de la percepción de los **docentes** sobre su valoración en la institución

Plan de actividades

MEJORA DE LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE SU VALORACIÓN EN LA INSTITUCIÓN	
Responsable	Dirección
Meta	Docentes motivados con buen desempeño laboral
Fecha de inicio	4/03/2019
Áreas involucradas	Docente de sistemas y dirección
ACTIVIDADES	METAS
Concurso "el maestro que trasciende"	Motivar a los docentes
Creación de redes sociales de la institución	Mejora de la percepción de los docentes sobre su valoración

Figura 14. Plan de actividades para mejorar la percepción de los docentes sobre su valoración

Solución técnica

Estos pasos permitirán implantar el plan para mejorar la percepción de los docentes sobre su valoración en la institución.

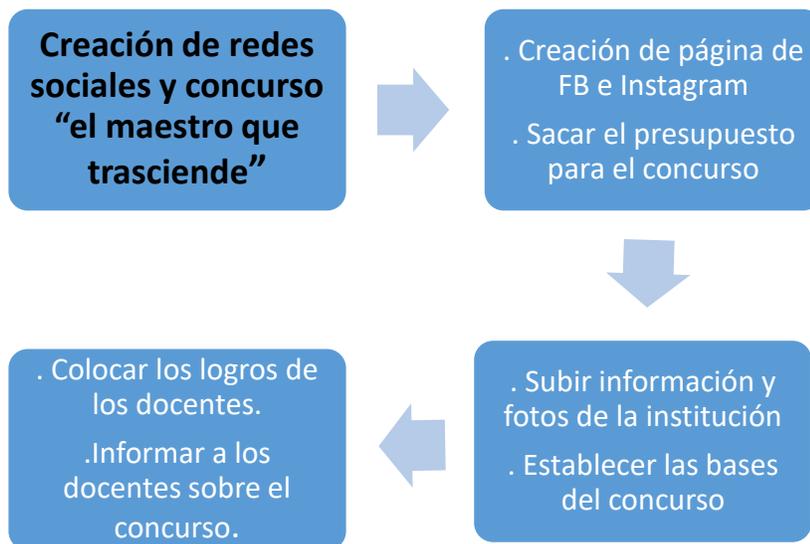


Figura 15 Mapa de procesos para mejorar la percepción de los docentes sobre su valoración

Indicadores

Estos pasos permitirán implantar el plan para mejorar la percepción de los docentes sobre su valoración en la institución.

Mejora de la percepción de los docentes sobre su valoración: Ceremonia de premio anual+ Creación de redes sociales
30 docentes

Solución administrativa

Se realizará las actividades propuestas con la finalidad de que los docentes sientan que son valorados. La creación de redes sociales lo realizará el docente de sistemas. Con respecto al concurso “el maestro que trasciende” consiste en que todos los maestros presentaran y desarrollaran proyectos durante el año. Esto debe involucrar a los alumnos y/ a los padres de familia. A fin de año se premiará económicamente al primer puesto, se elijará el ganador mediante una encuesta, a los demás maestros se le otorgará por su participación y su buen desempeño.

Cronograma

CALENDARIO DE ACTIVIDADES														
Nombre de tareas	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Recursos	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Materiales a usar	Humanos
1. Creacion de redes sociales de la institución														
Creacion de de pagina de FB e Instagram	■												Computadora	Docente de computación
Subir información y fotos de la institucion		■											Fotos de la institución y computadora	Docente de computación
Colocar los logros de los docentes			■										computadora	Docente de computación
2. Concurso "el maestro que traciende"														
Sacar el presupuesto para el concurso				■									Materiales de oficina	Directora
Establecer las bases del concurso					■								Mesa de trabajo	Directora
Informar a los docentes sobre el concurso						■							Materiales de escritorio	Directora

Figura 16. Diagrama de Gantt para mejorar la percepción de los docentes sobre su valoración en la institución

Presupuesto

Se realizó un presupuesto para mejorar la integración de los docentes

Tabla 12

Presupuesto para la mejora de la percepción de los docentes sobre su valoración

Detalle	Costo unidad	Cantidad	Costo
Premio	1,000.00	1	1,000.00
Almuerzo	12.00	32	384.00
Diplomas	5.00	29	34.00
Decoración	60.00		60.00
Total			1,478.00

Viabilidad económica

La institución está conforme con dar reconocimiento a los docentes ya que eleva su motivación en el trabajo. La propuesta es viable y fácil de realizar. Se cuenta con el presupuesto para realizar las actividades.

Evidencia

Se muestra el diploma que se entregara en la actividad del premio anual:



Figura 17. Ejemplo de diploma para actividad de premiación anual



Figura 18 Ejemplo de publicación de logro en red social

6.7.3 Objetivo 3:

Lograr la integración de los docentes

Plan de actividades

INTEGRACION DE LOS DOCENTES	
Responsable	Dirección
Meta	El personal docentes se integre y exista confianza entre ellos
Fecha de inicio	28/02/2019
Areas incolucradas	Dirección
ACTIVIDADES	METAS
Taller de integración	Mayor grado de coperación y compromiso entre los docentes.
Actividad recreativa	Fomentar la integración entre los docentes

Figura 19 Plan de actividades de integración docente

Solución técnica

Estos pasos permitirán implantar el plan para mejorar la integración de los docentes.



Figura 20 Mapa de procesos para la integración de los docentes

Indicadores

Integración de los docentes: Taller de integración + Actividad recreativa

30 docentes

Solución administrativa

Se realizarán actividades como un taller de integración para los docentes y una actividad recreativa anual esto con la finalidad de que la cooperación y compromiso aumente dentro de la institución. Se contratará a un capacitador para el taller de integración.

Cronograma

Este cronograma muestra el tiempo y las tareas correspondientes a las actividades:

CALENDARIO DE ACTIVIDADES																
Nombre de tareas	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Recursos			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Materiales a usar	Humanos		
1. Taller de integración																
Buscar y escoger una empresa que brinde talleres de integración	■	■												Computadora	Directora	
informar a todos los docentes del taller y fijar una fecha			■											Sala de profesores	Directora	
Sacar el presupuesto para la contratación				■										Computadora	Directora	
Realización del taller de integración					■	■								Sala de profesores	Directora	
2. Actividades recreativas																
Sacar el presupuesto							■	■						Computadora	Sub directora	
Buscar un lugar para realizar la actividad									■					Computadora	Sub directora	

Figura 21 Diagrama de Gantt para la integración docente

Presupuesto

En la siguiente imagen se muestra el presupuesto que se va a utilizar para realizar las actividades correspondientes.

Tabla 13

Presupuesto para lograr la integración de los docentes

Detalle	Costo unidad	Cantidad	Costo
Premio	1,000.00	1	1,000.00
Almuerzo	12.00	32	384.00
Diplomas	5.00	29	34.00
Decoración	60.00		60.00
Total			1,478.00

Viabilidad económica

Es viable la propuesta del taller de integración ya que esta se realizará dentro de la institución y la actividad recreativa se contratará un tour turístico. Con respecto al presupuesto la institución cuenta con los recursos para poder realizarlo.

Evidencia

Se muestra un afiche para la actividad recreativa y para el taller de integración



Figura 22 Folleto de actividad recreativa



Figura 23 Folleto de capacitación de taller de integración

Presupuesto Total

En la siguiente figura podemos observar el presupuesto total de la presente investigación:

Tabla 14

Presupuesto total

Objetivos	Costo
Fortalecer el liderazgo del personal directivo	1,540.00
Mejora de la percepción de los docentes sobre su valoración en la institución	1,478.00
Lograr la integración de los docentes	1,478.00
Total	4,496.00

6.8 Consideraciones finales de la propuesta

Las consideraciones finales para tomar en cuenta en la propuesta es realizar un seguimiento a los docentes para conocer sus opiniones e impresiones de a las actividades propuestas anteriormente, haciendo una retroalimentación. Además, realizar las actividades de talleres por lo menos una vez al año para ver los resultados en corto plazo. Finalmente, realizar nuevamente una encuesta de clima organizacional para observar los nuevos resultados, observar en que se ha mejorado y reforzar los indicadores débiles.

CAPÍTULO VII
DISCUSIÓN

7.1 Discusión

La presente investigación titulada “Plan de mejora del clima organizacional en una institución particular, Lima 2018” permitirá mejorar el clima organizacional de la institución. Por lo tanto, se propone un plan de mejora titulado “Plan de desarrollo de liderazgo para los directivos” con lo que se pretende resolver el problema diagnosticado. Según Montalvo (2017) los líderes que saben organizar, encabeza, observar y motivar a un grupo podrán liderar de manera correcta a un grupo de personas.

En la evaluación cuantitativa se realizó para determinar la percepción que tienen los docentes con respecto al clima organizacional, esto se determinó mediante una encuesta a 30 docentes y la evaluación cualitativa que se realizó a través de tres entrevistas a los docentes. Como resultado se identificó tres problemas críticos.

Con respecto al primer punto crítico, el 49 % que representa a la mayoría de los docentes afirma que generalmente no se toma en cuenta sus opiniones. El segundo punto crítico confirma que el 51% tiene la percepción que no hay confianza entre los docentes finalmente el tercer punto crítico indica que el 23% de los profesores afirma que no hay reconocimiento por parte del personal directivo hacia los docentes. Los resultados cualitativos ratifican los resultados cualitativos.

El problema de la institución es un débil clima organizacional lo que trae como consecuencia un bajo desempeño docente, los objetivos del colegio no se cumplen y la calidad de enseñanza baja, para lo cual se propuso un “Plan de desarrollo de liderazgo para los directivos” que ayudará a fortalecer las capacidades y competencias de los líderes. Los líderes de una organización son muy importantes ya que se encargan de crear climas de confianza entre sus colaboradores-

Weihrich, Cannice, y Koontz (2017) indican que los líderes estimulan o desalientan estas actitudes generan un buen o mal el clima organizacional.

Rivera, Cegarra, Del Carmen, Matos (2016) cuyo objetivo fue evaluar las dimensiones del clima organizacional que brinda el director de un colegio, esta investigación se relaciona con la tesis en tomar en cuenta la importancia de la dirección al incentivar con actividades y de esta forma siendo más fácil alcanzar con los objetivos.

Gamarra (2014) Esta investigación guarda relación con la tesis ya que mencionan que una de las principales causas de un mal clima organizacional es que no existen recompensas en la institución y la falta de valoración con respecto al trabajo que los docentes realizan den las aulas.

Esta y otras investigaciones corroboran que el liderazgo tiene una gran influencia sobre el clima organizacional por ello es fundamental que se pueda poner en practica la propuesta para que de esta forma el desempeño docente pueda mejorar y los objetivos de la institución se puedan cumplir.

CAPÍTULO VIII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

8.1 Conclusiones

Primero: Se propuso un “plan de desarrollo de liderazgo del personal directivo” esto para que los directores (directora y sub directora) y los coordinadores de cada nivel inicial, primaria y secundaria fortalezcan sus competencias de liderazgo y de esta forma motivar y guiar adecuadamente a todos los empleados.

Segundo: Se ha diagnosticado la situación real del clima organizacional dentro de la institución educativa particular. Los resultados demostraron que existen tres puntos críticos: Generalmente no se toma en cuenta la opinión de los docentes en la institución, falta de confianza entre los docentes y no existe reconocimiento por el trabajo bien realizado por parte del personal directivo.

Tercero: Se han conceptualizado la categoría problema (clima organizacional) a su vez las sub categorías: trabajo en equipo, comunicación, igualdad, infraestructura, motivación y liderazgo.

Cuarto: Con respecto a los resultados cuantitativos se validó el instrumento de la encuesta con expertos. Su confiabilidad en el alfa de cronbach es de 0.911. Esto demuestra que los instrumentos utilizados son viables y confiables.

Quinto: Se propuso un plan de mejora del clima organizacional en la institución educativa particular con el propósito que en el futuro se aplique la propuesta en la organización para que de esta forma pueda mejorar el desempeño de los docentes y tenga un efecto favorable en el clima organizacional.

8.2 Sugerencias

Primero: Se sugiere realizar entrevistas y retroalimentaciones a los docentes para conocer la percepción que tienen con respecto a los talleres de integración y la actividad recreativa posteriormente reforzar las posibles fallas o mejorar las actividades con el propósito de que se sigan realizando.

Segundo: Se recomienda realizar por lo menos una vez al año encuestas del clima organizacional añadiendo nuevas preguntas y entrevistar a docentes para conocer cuáles son sus perspectivas y respecto a eso hacer mejoras en el plan de desarrollo de liderazgo ya explicado anteriormente.

Tercero: Se sugiere continuar con los talleres de retroalimentación y de liderazgo al personal directivo y los coordinadores de cada nivel por lo menos una vez al año también se recomiendan seguir realizando los talleres de integración a los docentes junto con el personal directivo.

Cuarto: Se recomienda modificar el plan dependiendo de los resultados obtenidos con las encuestas y entrevistas que se realicen anualmente.

Quinto: Se sugiere que el personal directivo realice una autoevaluación respecto al cumplimiento de objetivos alcanzados cada bimestre y respecto a los resultados colocar metas individuales y grupales en los puntos débiles.

CAPÍTULO IX
REFERENCIAS

- Arias F, Heredia V. (2006) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 5a ed. México DF: Trillas.
- Alvarado, O (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Perú. Fondo de editorial de Lima. Perú.
- Aguado (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Tesis de maestría, Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Perú
- Almenara, J; Romeo, M y Roca, X (2005) *comunicación interna de la empresa*. España. Editorial UOC.
- Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet L. (2011) *El Clima de Trabajo en la Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Céspedes, E; De la Cruz, F y Sarmiento, D (2013). *Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas*. Perú. El duende ediciones.
- Cota, J (2017). *Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de cd. Obregón, Sonora*. Revista digital ciencias administrativas Lugar: Venezuela
- Campbell, J. P (1970) *Comportamiento gerencial, desempeño y efectividad*. New York: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: mc graw hill interamericana.
- Dirección y gestión de empresas (2008) *comunicación interna*. España. Editorial vértice.
- Fernández, T (2007) *Distribución del conocimiento escolar. Clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina*. México
- Gamarra (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Tesis para optar el grado de magister. Lugar: Universidad Pontificia Católica del Perú
- García J (2004) *la comunicación interna*. España. Ediciones Díaz de Santos S.A
- Guías de gestión de la pequeña empresa (1998) *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. España. Ediciones Díaz de Santo S.A
- Hayes, N (2003) *Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito*. España. Thomson Paraninfo S.A
- Hurtado (2000) *Metodología de la investigación holística*. Venezuela. fundación Sypal
- Hernandez, Fernandez y Baptista (2006) *Metodología de la investigación*. México - Editorial: McGraw-Hill
- Isaksen y Ekvall (2007) *Percepción del Clima organizacional por Directores de policlínicos*. Cuba. Rev. Correo Científico Médico de Holguin
- Jacobo (2015). *Clima institucional y satisfacción laboral en los docentes de una institución educativa del distrito de Chincha Baja, Provincia de Chincha-2015*. (Tesis de magister en Administración de la educación). Perú

- Katzenbach, J y Smith, D. (1996) *Sabiduría de los equipos*. Perú. Cesca.
- Kozlowski, S. y Bell, B. (2003). *Trabajo de grupos en organizaciones*. España. Paidos Ibérica.
- Denzin, Norman K. (1989) *La ley de investigación: una introducción teórica a métodos sociológicos*. Editorial: Prentice Hall.3ª edición. 1989.
- Gallardo, E (2014) Utilización del programa de análisis cualitativo ATLAS.ti para gestionar y analizar dato. Recuperado el 6 de noviembre 2018. Recuperado de: <https://atlasti.com/2014/06/12/utilizacion-del-programa-de-analisis-cualitativo-atlasti-para-gestionar-y-analizar-datos/>
- Litwin, G y Stringer, R (1968) *Motivación y clima organizacional*. Boston: Division of Resear Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Lévy-Leboyer (2003) *La motivación en la empresa. Modelos y estrategias*. España. Ediciones gestión 2000.
- Martínez, M y Salvador, M (2011) *Aprender a trabajar en equipo*. España. Paidos Ibérica.
- Maslow (1992) *Motivación y personalidad*. España. Ediciones Díaz de Santos S.A
- Meza, V; Meza, I y Tacuri, J. (2017) *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente*. Perú. Editorial Fondo de editorial de Lima.
- Madé, N (2006) *Metodología de la investigación*. México. Editora Mac Graw Hill

- Montoya Cáceres, Pamela, Beio-Escamlila, Natalia, Bermúdez Jara, Nikol, Burgos Ríos, Felicinda, Fuentealba Sandoval, María, & Padilla Pérez, Alejandro. (2017). *Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena*. *Ciencia & trabajo*, 19 (58), 7-13. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Montalvo. W. (2017) *El clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas*. Perú. Editorial universitaria de la Universidad nacional de educación-Perú
- Pritchard, R. P., Karasick, B. W. (1973). *Los efectos del clima organizacional en el desempeño laboral gerencial y la satisfacción laboral*. España. Editorial Prentice Hall
- Pulido, C (2003) *Clima organizacional. Una medida del éxito*. Perú. Primera edición.
- Rivera, C; Cegarra, O; Del Carmen, H; Matos, Y. (2017). *Clima organizacional en el contexto educativo*. *Revista Scientific*. Lugar: Venezuela
- Sampieri R, *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education. México 2014
- Stringer, R (2002) *Clima organizacional* (1°Ed.) New Jersey: Editorial Prentice Hall
- Swenndeland y Smith (2002). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. *Rev. Correo científico médico de Holguin*.
- Sandoval (2004) concepto y dimensiones del clima organizacional. *Ensayo Administrativo*. #27 págs. 83-87.
- Schneider, B, y Bartlett, C. (1968). *Diferencias individuales y clima organizacional: El plan de investigación y el desarrollo del cuestionario*. España. Editorial Trillas.

- Sandoval, M; Magaña, D; Surdez, E (2013). *Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior*. Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”. Lugar: México
- Silva, Bautista (2018). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Morales, región de San Martín*. Rev. científica Tzhoecoen 2018 VOL. 10. Perú
- Stephen, C (1989) *los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: ediciones Paidós.
- Sarries. L y Casares, E (2008) *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid. Edid. Editorial
- Tamayo y Tamayo. *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa S.A Mexico 1997
- Wehrich, H; Cannice, M y Koontz, H. (2017) *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México. McGraw Hill.
- Walter L. Arias Gallegos, Gabriela Arias Cáceres. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*. Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”. Revista Ciencia & trabajo. Lugar: Arequipa-Perú

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Plan de Mejora del Clima organizacional y el desempeño en una institución educativa particular, Perú 2018		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
¿Cómo mejorar el clima organizacional de una institución educativa particular, Perú 2018?	Proponer un plan de mejora del clima en una institución educativa particular, Perú 2018.	Para lograr los objetivos del estudio se está utilizando el enfoque mixto que combina el método cualitativo y cuantitativo, por lo que se utilizará como técnica la encuesta y la entrevista. Se utilizará el nivel comprensivo porque se hará la descripción del problema. El tipo de método será proyectivo ya que se va a proponer un plan de mejora del clima organizacional mas no se hará su ejecución.
Formulación del problema. ¿Cómo mejorar el clima organizacional de una institución educativa particular, Perú 2018?	Objetivo General	
	Proponer un plan de mejora del clima organizacional en una institución educativa particular, Perú 2018.	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar la situación del clima organizacional según la percepción de los docentes en una institución educativa Perú 2018.	
	Conceptualizar la categoría clima organizacional y sus sub categorías apriorísticas y emergentes en una institución educativa particular, Perú 2018.	
	Diseñar un modelo de mejora del clima organizacional para optimizar el desempeño de los docentes en una institución educativa particular, Perú 2018.	
Método		
Sintagma	Enfoque	Tipo, nivel y métodos
Holístico	Mixto	Comprensiva, proyectiva Deductiva
Población, muestra y unidades informantes	Técnicas e instrumentos	Análisis de datos
30 docentes	Encuesta y entrevista	Atlas. Ti, triangulación

Anexo 2: certificado de validez de la propuesta


Universidad Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Lima, 5 de diciembre de 2018.

Yo: Jose Abel De la Torre Tajada				
Identificado con DNI	87870330	con título profesional en	Turismo y Hotelería	
el máximo grado académico alcanzado es	MBA	especialidad en	Administración	
labore en la	Universidad Norbert Wiener			
desempeñándose como	Docente IC			
pretendo a revisar la propuesta titulada	'Plan de mejora del clima organizacional en una institución educativa particular, Lima 2018'			
que tiene como objetivo	Mejorar el desempeño laboral de los docentes y la satisfacción de los estudiantes.			

Evaluación

N°	Indicadores	Si	No	Sugerencia
1.	La propuesta responde al diagnóstico.	✓		
2.	Los objetivos de la propuesta son coherentes con la problemática.	✓		
3.	La propuesta indica las actividades a realizarse.	✓		
4.	La propuesta demuestra el costo/beneficio.	✓		
5.	La propuesta incluye el flujo de caja.	✓		
6.	En la propuesta se plantean los indicadores (KPIs)	✓		
7.	La propuesta incluye el cronograma de actividades.	✓		
8.	La propuesta incluye la solución técnica-administrativa.	✓		
9.	La propuesta aporta la ciencia.	✓		
10.	La propuesta evidencia el conocimiento de la profesión.	✓		

Y después de la revisión opino que la propuesta es:

Factible
 Mejorar
 Reemplazar

Es todo cuanto informo:



 Firma y sello

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

Items	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Existe integración y cooperación entre los miembros de la institución.	1	2	3	4	5
2	Se da seguimiento a los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
3	El trabajo que Usted desarrolla es un reto diario y no una tarea más.	1	2	3	4	5
4	En la institución estamos orientados a los resultados obtenidos por el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
5	En la institución la mayoría de docentes conoce bien las metas.	1	2	3	4	5
6	En la institución se informa periódicamente a los docentes sobre el avance de las metas y el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
7	Usted conoce la filosofía y objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
8	Existe un ambiente de confianza entre colegas.	1	2	3	4	5
9	En la institución se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias de los docentes.	1	2	3	4	5
10	En la institución se toma en cuenta su opinión en decisiones importantes.	1	2	3	4	5
11	En la institución las herramientas de trabajo son las adecuadas.	1	2	3	4	5
12	El personal directivo de la institución promueve actitudes positivas en los docentes.	1	2	3	4	5
13	El personal directivo de la institución orienta a los docentes para que obtengan los resultados exigidos.	1	2	3	4	5
14	El personal directivo de la institución fortalece la confianza entre los docentes.	1	2	3	4	5
15	El personal directivo exige mucho de los docentes.	1	2	3	4	5
16	Los docentes reciben capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	1	2	3	4	5
17	En la institución se motiva a los docentes para que puedan alcanzar los objetivos.	1	2	3	4	5
18	Existe reconocimiento por el trabajo bien realizados por parte del personal directivo	1	2	3	4	5
19	Los docentes tienen una actitud positiva frente a la institución.	1	2	3	4	5
20	Los docentes se sienten parte de la institución educativa.	1	2	3	4	5

Anexo 4 Artículo de investigación



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Plan de mejora del clima organizacional en una institución
educativa particular Lima - 2018**

**Para optar el título profesional de Licenciada en Administración
y Negocios Internacionales**

AUTORA

Br. Parione Nalda, Karla Gabriela

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LIMA - PERÚ

2018

I. INTRODUCCIÓN

La educación es fundamental para crear ciudadanos que aporten a la sociedad, como parte de la mejora se necesita una educación de calidad para lo cual se requiere docentes que tengan un buen desempeño dentro de las aulas, para que se logre con este objetivo es fundamental que exista ambientes de confianza, de cooperación y motivación dentro de la institución. Mejorar el clima organizacional permitirá cambiar el comportamiento de las personas para que posteriormente se logren los objetivos propuestos en la institución.

El clima organizacional tiene repercusiones con el comportamiento de los trabajadores, estos se ven afectados directa o indirectamente dependiendo del ambiente donde se desempeñan, esto es beneficioso y se ven mejores resultados cuando se satisface las necesidades personales de los trabajadores. (Céspedes, De la Cruz, y Sarmiento 2013).

La importancia del líder es fundamental porque es el quien orienta la organización hacia el cumplimiento de metas.

El liderazgo está relacionado con el clima organizacional. Según Great Place to Work (2014) los colaboradores junto con

el líder tienen que construir todos los días sus relaciones, con la finalidad de crear condiciones afectivas que crean una constante sinergia en la institución para la cual laboran.

En esta investigación se evaluó la percepción de los docentes con respecto al ambiente donde se trabaja con los resultados se planteó crear un plan de desarrollo de liderazgo para los directivos.

II. MÉTODO

Se optó por una metodología holística porque permite tener muchos criterios de apertura, el tipo de investigación fue proyectiva, comprensivo y de diseño deductivo.

La investigación fue holística, se utilizó un enfoque mixto, tipo proyectiva, nivel comprensivo y método inductivo.

La unidad de análisis consto de treinta docentes, se utilizó como instrumentos el cuestionario que recolecto información acerca de las sub categorías: comunicación, trabajo en equipo, infraestructura, igualdad, liderazgo y motivación. Además, se utilizaron tres entrevistas para conocer las percepciones de los docentes con respecto al clima organizacional.

III RESULTADOS

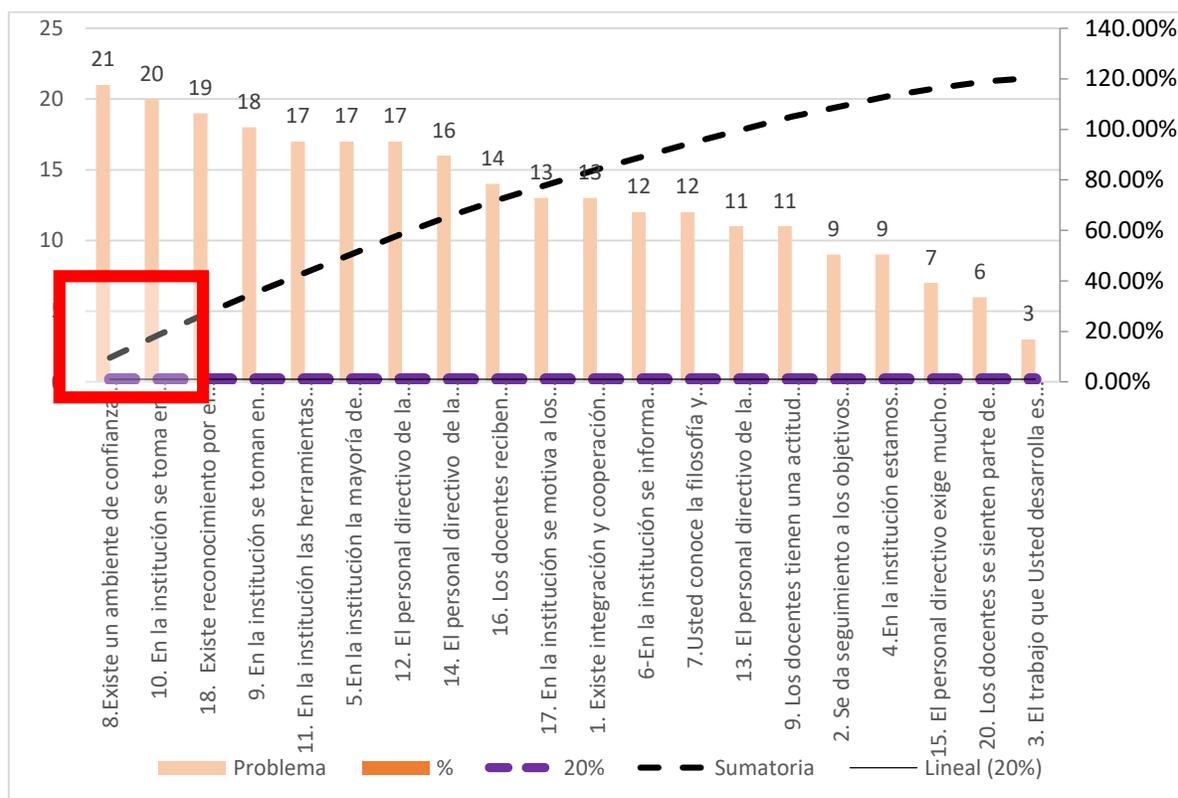


Figura 1. Pareto de la categoría clima organizacional

En el análisis de Pareto, se determinó a través de la figura 1 que en la pregunta 8 *existe un ambiente de confianza entre colegas*, perteneciente a la sub categoría igualdad, es uno de los puntos críticos más resaltantes. El siguiente aspecto crítico se refleja en la pregunta 10. *En la institución se toma en cuenta las iniciativas y sugerencias de los docentes* de la sub categoría igualdad, esto permite analizar de manera más profunda la manera en que son tomadas en cuenta las opiniones de los docentes. Finalmente el último aspecto crítico se puede observar en la pregunta 18 *Existe reconocimiento por el trabajo bien realizado por parte del personal directivo* de la sub categoría Motivación.

Tabla 1

Frecuencia y porcentaje de la sub categoría motivación

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. En la institución se motiva a los docentes para que puedan alcanzar los objetivos.	2	6.67%	2	6.67%	9	30.01%	12	40.00%	5	16.67%
18. Existe reconocimiento por el trabajo bien realizados por parte del personal directivo.	7	23.33%	6	20.00%	6	20.00%	5	16.67%	6	20.00%
14. El personal directivo de la institución fortalece la confianza entre los docentes.	2	3.33%	2	3.33%	12	30.00%	8	26.67%	11	36.67%
19. Los docentes tienen una actitud positiva frente a la institución.	0	0.00%	0	00.00%	4	36.67%	16	36.67%	7	26.67%
20. Los docentes se sienten parte de la institución educativa.	0	0.00%	6	20.00%	8	26.67%	6	20.00%	10	33.33%

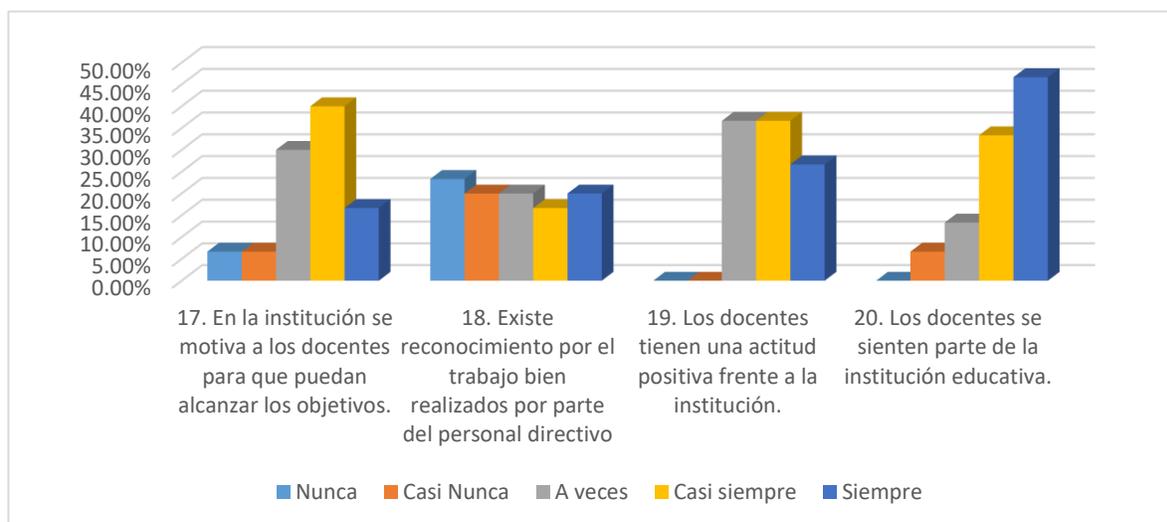


Figura 2. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría motivación

En la figura 2 observamos la predominancia del valor *Siempre* en la pregunta 20. Lo cual demuestra que la mayoría de los docentes se sienten parte de la institución educativa. En una segunda instancia predomina la escala *casi siempre* en la pregunta 17. Lo cual muestra que regularmente la institución motiva a los docentes para que puedan alcanzar sus objetivos. Además, en la pregunta 18 la mayoría de docentes opina que no se le da el reconocimiento adecuado por el trabajo bien hecho. Finalmente, en la pregunta 19 la mayoría piensa que los docentes si tiene una actitud positiva frente a la institución. Esta información permite

determinar el grado de percepción que tienen los docentes con respecto a la sub categoría motivación.

Tabla 15

Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría igualdad

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8.Existe un ambiente de confianza entre colegas.	1	3.33%	4	13.33%	16	53.33%	7	23.33%	2	6.67%
9. En la institución se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias de los docentes	4	13.33%	5	16.67%	9	30.00%	7	23.33%	5	16.67%
10. En la institución se toma en cuenta su opinión en decisiones importantes.	2	6.67%	3	10.00%	15	50.00%	9	30.00%	1	3.33%

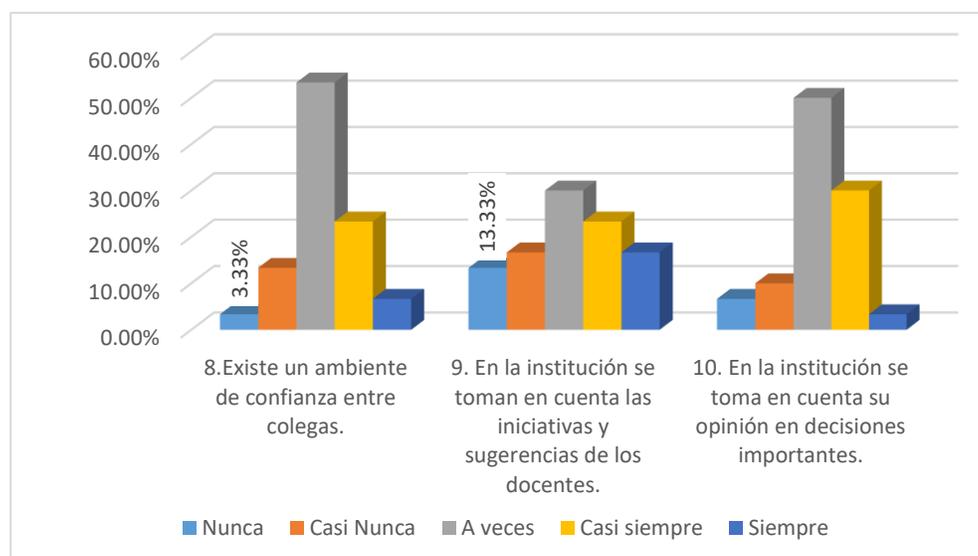


Figura 3. Frecuencia y porcentaje de la Sub categoría igualdad

En la figura 3 observamos la predominancia del valor *A veces* en la pregunta 8, 9 y 10. En una segunda instancia predomina la escala *a casi siempre* en la pregunta 8, 9 y 10. Lo cual revela que regularmente existe un ambiente de confianza entre colegas, además se muestra que normalmente en la institución si se toman en cuenta las opiniones de los docentes. Finalmente vemos que la mayoría de los docentes no considera que se tomen en cuenta sus opiniones. Esta información permite determinar que existe un bajo nivel de confianza entre los docentes de la institución.

Análisis cualitativo

Se entrevistaron a tres docentes el resultado de las categorías de los puntos críticos son:

Análisis de la sub categoría Igualdad

En la sub categoría igualdad se le pregunto a los docentes: ¿Cree Ud. que tomar en cuenta las opiniones y las iniciativas personales incentiva el desempeño docente? ¿Por qué? la mayoría de los docentes manifiesta que sentirse escuchados es importante. Respecto al indicador escucha de iniciativas los docentes indicaron que normalmente se realizan reuniones informativas escuchando poco la opinión de los docentes. Con respecto al indicador escucha de iniciativas la mayoría de docentes cree que si bien es importante ser escuchados esto normalmente no se hace. Estas entrevistas ayudaron a identificar que no hay un buen ambiente de confianza entre los profesores y que no se toman en cuenta la sugerencia del personal docente.

Análisis de la sub categoría Motivación

En la sub categoría motivación se realizó la pregunta: ¿Cree Ud. que el personal directivo motiva a los docentes a hacer mejor su trabajo? ¿Cómo lo hace?, ¿Cómo le gustaría que motiven al personal? Los docentes manifiestan que no hay un adecuado reconocimiento ni motivación mencionan que años atrás era mucho mejor y que ahora no se están tomando en cuenta estos aspectos, esto con respecto a la categoría reconocimiento. Con el indicador promover actitudes positivas los docentes indican que el personal directivo debería ser constante en incentivar estas actitudes

IV DISCUSION

La presente investigación titulada permitirá mejorar el clima organizacional de la institución ya que este es el problema fundamental que existe. Por lo tanto, se propone un plan de mejora titulado “Plan de desarrollo de liderazgo para los directivos” con lo que pretende resolver el problema diagnosticado. Según Montalvo (2017) los líderes que saben organizar, encabeza, observar y motivar a un grupo podrán liderar de manera correcta a un grupo de personas.

El problema de la institución es un débil clima organizacional lo que trae como consecuencia un bajo desempeño docente para lo cual se propuso un plan para mejorar la percepción de los docentes con respecto al ambiente de trabajo. Se propuso fortalecer el liderazgo esto debido a que el líder es la cabeza de cada empresa. Weihrich, Cannice, y Koontz (2017) indican que los líderes estimulan o desalientan estas actitudes generan un buen o mal el clima organizacional.

Rivera, Cegarra, Del Carmen, Matos (2016) cuyo objetivo fue evaluar las dimensiones del clima organizacional que brinda el director de un colegio, esta investigación se relaciona con la tesis en tomar en cuenta la importancia de la dirección al incentivar con actividades y de esta forma siendo más fácil alcanzar con los objetivos.

V. REFERENCIAS

Céspedes, E; De la Cruz, F y Sarmiento, D (2013). *Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas*. Perú. El duende ediciones.

Montalvo. W. (2017) *El clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas*. Perú. Editorial universitaria de la Universidad nacional de educación-Perú

Weihrich, H; Cannice, M y Koontz, H. (2017) *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México. McGraw Hill.

Rivera, C; Cegarra, O; Del Carmen, H; Matos, Y. (2017). *Clima organizacional en el contexto educativo*. Revista Scientific. Lugar: Venezuela

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Docente de C.T.A
Nombres y apellidos	Roberto Cruz
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	22/10/2018
Lugar de la entrevista	Institución educativa

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cómo se realiza el trabajo en equipo entre los docentes en esta institución?
2	¿Considera Ud. que es importante conocer los objetivos y filosofía de la institución? ¿Por qué?
3	¿Cree Ud. que tomar en cuenta las opiniones y las iniciativas personales incentiva el desempeño docente? ¿Por qué?
4	¿Considera Ud. que las herramientas utilizadas dentro de la institución son adecuadas? ¿Por qué ?
5	¿Cree Ud. que hay un adecuado liderazgo? ¿Por qué? ¿En qué cree que puede mejorar?
6	¿Cree Ud. que el personal directivo motiva a los docentes a hacer mejor su trabajo? ¿Cómo lo hace?, ¿Cómo le gustaría que motiven al personal?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Entrevistado1 (Entv.1)

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo se realiza el trabajo en equipo entre los docentes en esta institución?	Mayormente aquí cada uno está por su lado... no me parece, creo que un trabajo en equipo tiene que haber encargados en ciertas áreas y que cada cierto tiempo haya una reunión y se vea en que mejorar con los estudiantes y con el personal para que se vaya a un mismo objetivo.
2	¿Considera Ud. que es importante conocer los objetivos y filosofía de la institución? ¿Por qué?	Sí, es importante, en un lugar de trabajo se debe conocer cuál es la meta que se ha trazado no se puede desviar de esa meta, por ejemplo, el generar personas que solo ingresen a la universidad se debe tener el objetivo claro, el objetivo es muy importante conocerlo y tenerlo claro, no solo los docentes deben tener claro los objetivos sino también la institución lo debe tener claro.
3	¿Cree Ud. que tomar en cuenta las opiniones y las iniciativas personales incentiva el desempeño docente? ¿Por qué?	Si determina la motivación en el grupo para poder participar porque las decisiones contribuyen que puedan ser guías para los objetivos que se pretende de grupo es importante que en un grupo de trabajo haya un principio democrático donde se puedan exponer las ideas libremente, se puedan debatir y se puedan escoger las mejores para poderlo aplicar y llegar a la meta que la institución desea.
4	¿Considera Ud. que las herramientas utilizadas dentro de la institución son adecuadas? ¿Por qué ?	Considero que el ambiente es muy grande, con respecto al espacio para que el alumno se desarrolle es el adecuado, falta a veces inversión en el sentido de aumentar más cosas en el salón de clases no solo es carpetas o sillas. Se debería equipar más cosas como audiovisuales, transmitir videos con un proyector es muy importante, aplicar tecnología es muy importante también. Considero que el espacio es muy bueno, pero falta mejorar.
5	¿Cree Ud. que hay un adecuado liderazgo? ¿Por qué? ¿En qué cree que puede mejorar?	Años atrás considero que había un mejor liderazgo en el colegio, en el sentido de que los directivos eran muchos más considerados con los profesores ahora son un poco más distantes o más fríos. Se ha perdido la empatía si yo me siento bien trabajando acá trabajo bien. Si yo sé que mi jefe me toma en cuenta entonces yo trabajo mejor. He visto que ha habido un descuido por parte de la directiva por esa empatía. Ya no hay reuniones, aunque había muchos profesores que se aburrían. No somos cualquier tipo de institución, el liderazgo se mantiene, pero antes era mucho más fuerte, antes se comprometían mucho más.
6	¿Cree Ud. que el personal directivo motiva a los docentes a hacer mejor su trabajo? ¿Cómo lo hace?, ¿Cómo le gustaría que motiven al personal?	Antes había una mejor motivación, a que me refiero yo sé que en una empresa no todos los trabajadores no todos van a trabajar de la misma manera, años atrás en las reuniones, por ejemplo, unas palabras... por ejemplo en el día de la madre daban un detalle o un compartir nacía del corazón, es una distinción ... que bonito. pero en los últimos años no ha habido eso. Ha habido un descuido por las profesoras que son madres, por ejemplo. Y eso a los profesores nos afecta un poco, aunque se puede malentender hay que mimarnos un poco A veces nosotros también nos equivocamos porque vamos hacer algo por un premio. no hay una adecuada retribución. Es muy importante simplemente una mención.

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Docente de educación física
Nombres y apellidos	Carlos Vendezu
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	22/10/2018
Lugar de la entrevista	Institución educativa

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cómo se realiza el trabajo en equipo entre los docentes en esta institución?
2	¿Considera Ud. que es importante conocer los objetivos y filosofía de la institución? ¿Por qué?
3	¿Cree Ud. que tomar en cuenta las opiniones y las iniciativas personales incentiva el desempeño docente? ¿Por qué?
4	¿Considera Ud. que las herramientas utilizadas dentro de la institución son adecuadas? ¿Por qué ?
5	¿Cree Ud. que hay un adecuado liderazgo? ¿Por qué? ¿En qué cree que puede mejorar?
6	¿Cree Ud. que el personal directivo motiva a los docentes a hacer mejor su trabajo? ¿Cómo lo hace?, ¿Cómo le gustaría que motiven al personal?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Entrevistado1 (Entv.2)

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo se realiza el trabajo en equipo entre los docentes en esta institución?	Bien cada actividad de colegio se supone que antes hay una reunión y se hace comisiones de trabajo, se designa a trabajos específicos a cada grupo, hasta el año pasado me tocaba disciplina este año estoy ayudando en otras cosas, este año está siendo rotativo. A mí siempre me toca lo que son las olimpiadas.
2	¿Considera Ud. que es importante conocer los objetivos y filosofía de la institución? ¿Por qué?	Es necesario ya que debido a eso vamos a saber afrontar los problemas que podamos tener y saber a dónde estamos yendo como institución.
3	¿Cree Ud. que tomar en cuenta las opiniones y las iniciativas personales incentiva el desempeño docente? ¿Por qué?	Si es importante el que el docente pueda manifestar sus opiniones si es importante pero no necesariamente tiene que hacerse sus opiniones y de eso tiene que estar seguro el docente que va a proponer sus opiniones (...) es importante decir lo que pensamos ya que somos diferentes y muchos de los cambios se dan a raíz de lo que el personal puede proponer, pero quien va a decir la última palabra será la dirección.
4	¿Considera Ud. que las herramientas utilizadas dentro de la institución son adecuadas? ¿Por qué ?	Nos falta. Lo primordial es el hecho que es el campo, a veces hay exámenes que están tomando y no podemos hacer bulla en el patio y necesitamos subir al auditorio. Lo fundamental es que tengamos un espacio específico para lo que se necesita para educación físico, lo fundamental es un espacio exclusivo para realizar actividades de educación física que es una cancha muy aparte de la que tenemos en el colegio. Tenemos que adecuarnos a lo que tenemos necesitamos más espacio.
5	¿Cree Ud. que hay un adecuado liderazgo? ¿Por qué? ¿En qué cree que puede mejorar?	Sí, hay puntos que se pueden mejorar, mucho lo que vemos es la disciplina, me gustaría que se imponga más a disciplina, por ejemplo, que si se queda en que todos los alumnos vengan con buzo que todos los alumnos puedan cumplir eso. Si las niñas deben venir con trenzas entonces deben de cumplir. Y ya los tutores no dice nada. Falta un poco de disciplina.
6	¿Cree Ud. que el personal directivo motiva a los docentes a hacer mejor su trabajo? ¿Cómo lo hace?, ¿Cómo le gustaría que motiven al personal?	Ha habido charlas en el mes de julio, un Psicólogo especialista en educación esa es la forma en que nos motivan, anteriormente en mi trabajo mensual venían y nos motivaban y yo creo que está bien porque si tenemos uno o dos meses no podría ayudar. Debe ser constante esto.

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Docente de P.F.R.H
Nombres y apellidos	Bruno Espejo
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	22/10/2018
Lugar de la entrevista	Institución educativa

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cómo se realiza el trabajo en equipo entre los docentes en esta institución?
2	¿Considera Ud. que es importante conocer los objetivos y filosofía de la institución? ¿Por qué?
3	¿Cree Ud. que tomar en cuenta las opiniones y las iniciativas personales incentiva el desempeño docente? ¿Por qué?
4	¿Considera Ud. que las herramientas utilizadas dentro de la institución son adecuadas? ¿Por qué ?
5	¿Cree Ud. que hay un adecuado liderazgo? ¿Por qué? ¿En qué cree que puede mejorar?
6	¿Cree Ud. que el personal directivo motiva a los docentes a hacer mejor su trabajo? ¿Cómo lo hace?, ¿Cómo le gustaría que motiven al personal?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

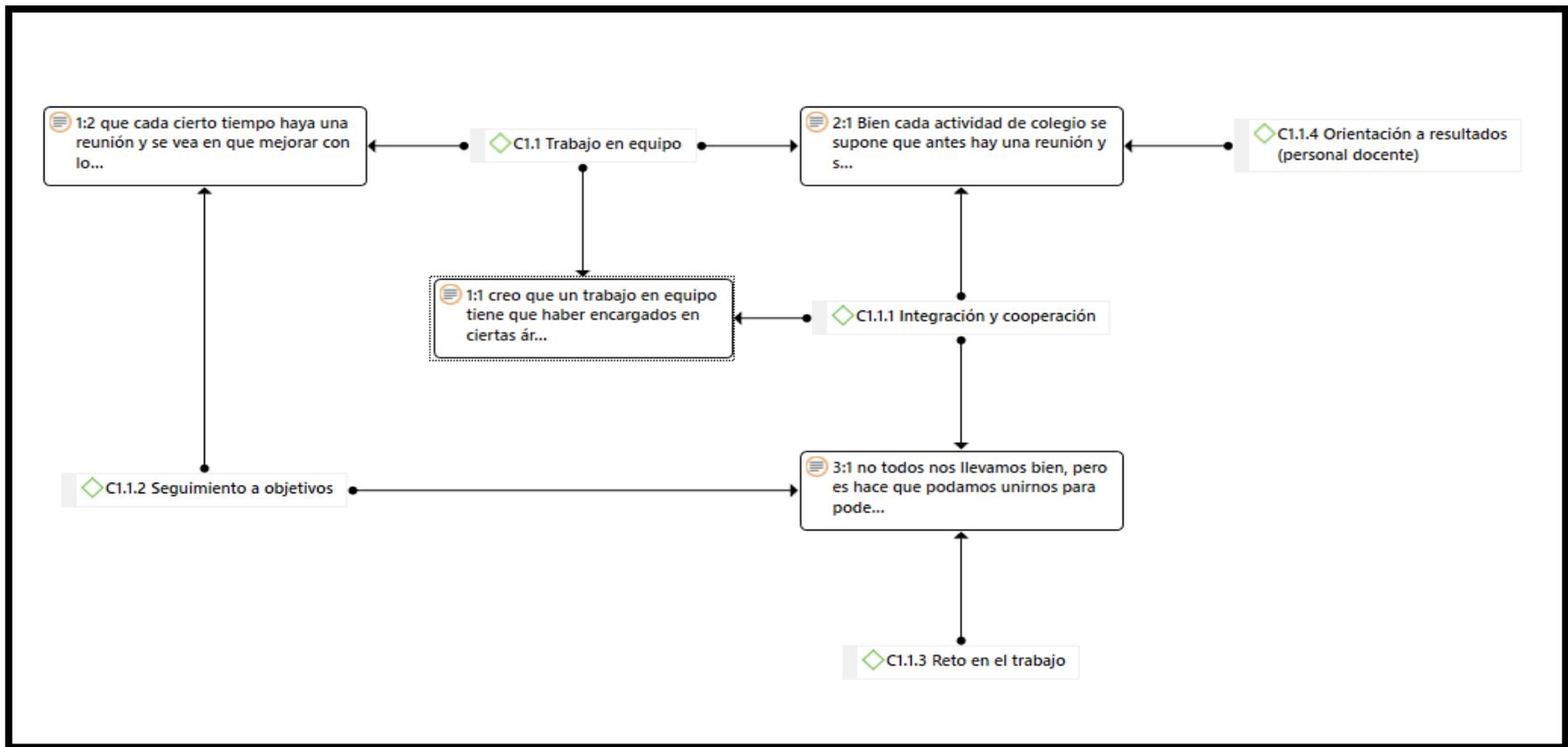
Entrevistado1 (Entv.3)

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo se realiza el trabajo en equipo entre los docentes en esta institución?	Se hacen de diferentes comisiones, se nos mandan hacer actividades juntos, no todos nos llevamos bien, pero eso hace que podamos unirnos para poder ver las diferencias y mejorar en el trabajo, nos juntas para resolver un tema por ejemplo el aniversario.
2	¿Considera Ud. que es importante conocer los objetivos y filosofía de la institución? ¿Por qué?	Si ya que nos permite incentivar a los alumnos a leer los objetivos de la institución y transmitirlos a los alumnos y ellos también puedan entender cuáles son los objetivos del colegio ya sea de primaria o secundaria.
3	¿Cree Ud. que tomar en cuenta las opiniones y las iniciativas personales incentiva el desempeño docente? ¿Por qué?	Si creo que es importante ya que cuando el personal directivo nos escucha sentimos que nuestras opiniones son tomadas en cuenta si bien no todas nuestras ideas se van a implantar, el hecho de que nos escuchen nos hace sentir bien y saber que nosotros también podemos tener ideas importantes para la institución.
4	¿Considera Ud. que las herramientas utilizadas dentro de la institución son adecuadas? ¿Por qué ?	Por partes por ejemplo no sobretodo en educación física para los alumnos tenemos un patio grande sí, pero quizás no se puede hacer las actividades correctas para por ejemplo futbol no se pueden jugar aquí porque se pueden lastimar.
5	¿Cree Ud. que hay un adecuado liderazgo? ¿Por qué? ¿En qué cree que puede mejorar?	Si hay liderazgo, pero hay que mejorar bastante en la disciplina porque yo he trabajado en otros colegios donde en la disciplina ha sido muy importante y siento que aquí por ser particular se les permite a los alumnos ingresan relajados como deseen venir en cambio en otros colegios donde he trabajado si hay la disciplina desde que ingresan hasta el final.
6	¿Cree Ud. que el personal directivo motiva a los docentes a hacer mejor su trabajo? ¿Cómo lo hace?, ¿Cómo le gustaría que motiven al personal?	Si nos motivan porque nos transmite la confianza y nos dejan trabajar tranquilos y siempre preguntan cómo estamos, me gustaría que mejoren la comunicación entre profesores hacer dinámicas para conocer más a los docentes.

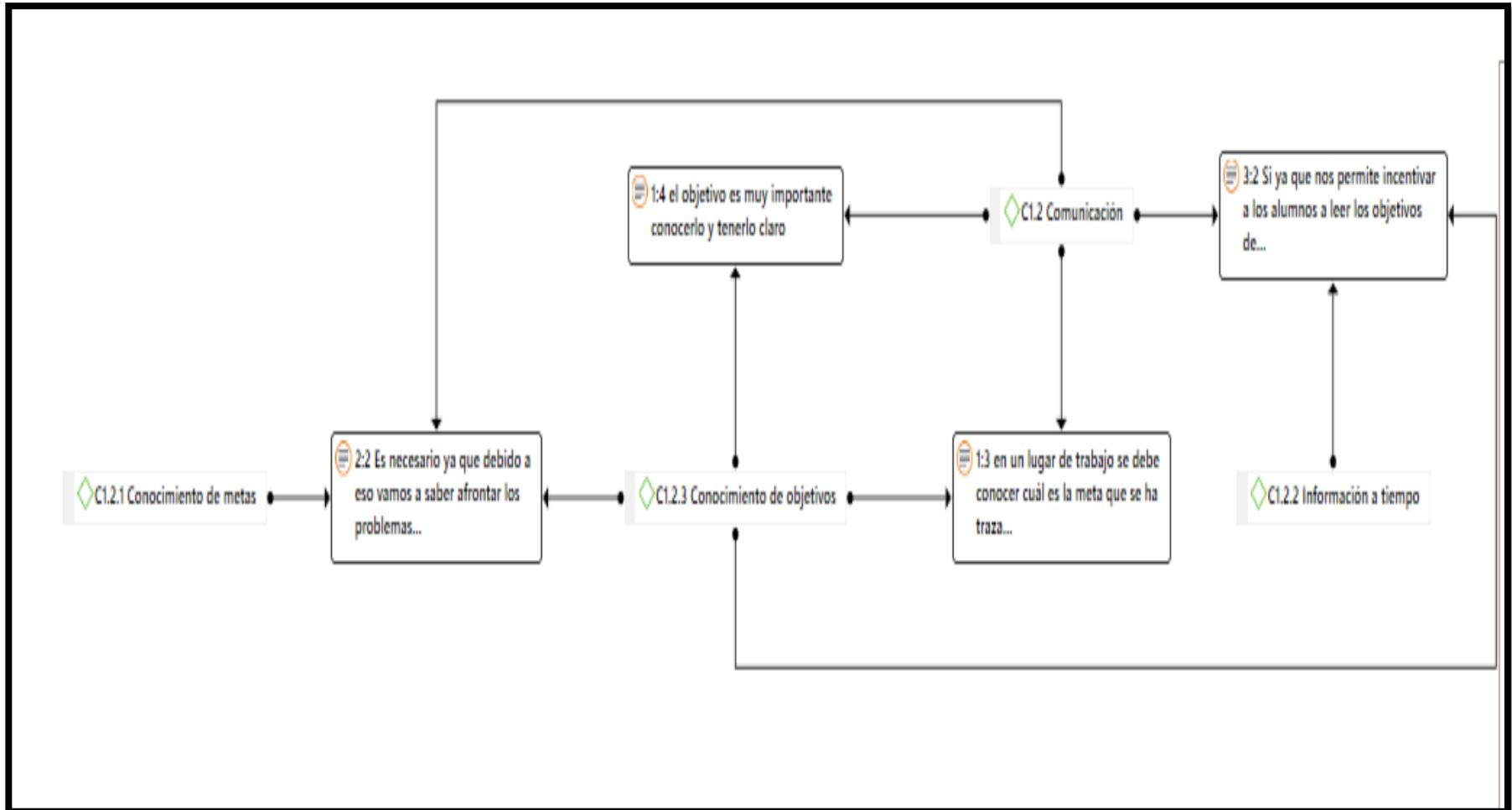
Anexo 5: Base de datos

Ítem	f	f	f	f	f
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Existe integración y cooperación entre los miembros de la institución.	1	3	9	15	2
2. Se da seguimiento a los objetivos de la institución.	0	3	6	15	6
3. El trabajo que Usted desarrolla es un reto diario y no una tarea más.	0	1	2	4	23
4. En la institución estamos orientados a los resultados obtenidos por el trabajo en equipo.	1	3	5	12	9
5. En la institución la mayoría de docentes conoce bien las metas.	2	2	13	7	6
6. En la institución se informa periódicamente a los docentes sobre el avance de las metas y el logro de objetivos.	1	4	7	11	7
7. Usted conoce la filosofía y objetivos de la institución.	3	4	5	9	9
8. Existe un ambiente de confianza entre colegas.	1	4	16	7	2
9. En la institución se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias de los docentes.	4	5	9	7	5
10. En la institución se toma en cuenta su opinión en decisiones importantes.	2	3	15	9	1
11. En la institución las herramientas de trabajo son las adecuadas.	3	3	11	7	6
12. El personal directivo de la institución promueve actitudes positivas en los docentes.	3	2	12	7	6
13. El personal directivo de la institución orienta a los docentes para que obtengan los resultados exigidos.	1	1	9	8	11
14. El personal directivo de la institución fortalece la confianza entre los docentes.	2	2	12	8	6
15. El personal directivo exige mucho de los docentes.	0	3	4	16	7
16. Los docentes reciben capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	0	6	8	6	10
17. En la institución se motiva a los docentes para que puedan alcanzar los objetivos.	2	2	9	12	5
18. Existe reconocimiento por el trabajo bien realizados por parte del personal directivo	7	6	6	5	6
19. Los docentes tienen una actitud positiva frente a la institución.	0	0	11	11	8
20. Los docentes se sienten parte de la institución educativa.	0	2	4	10	14

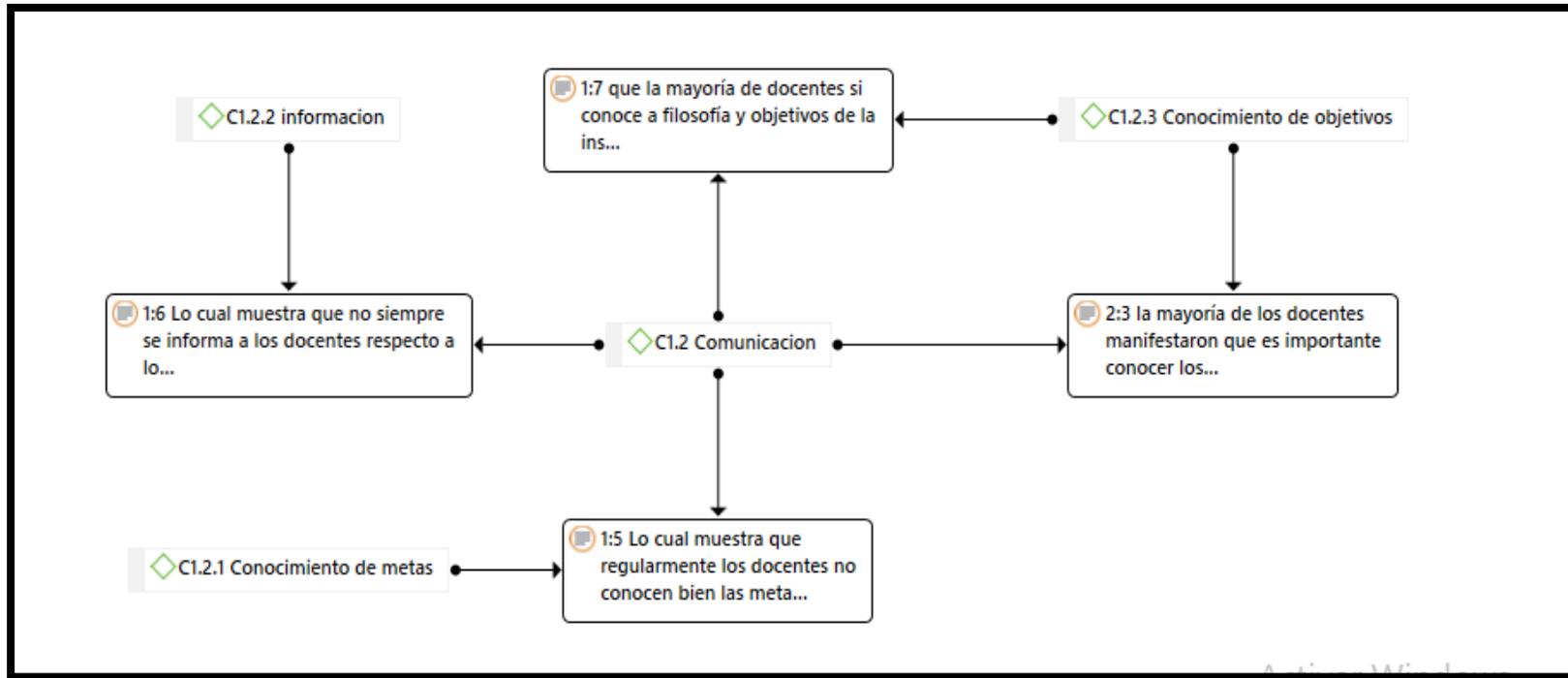
Anexo 6: Grupo de redes



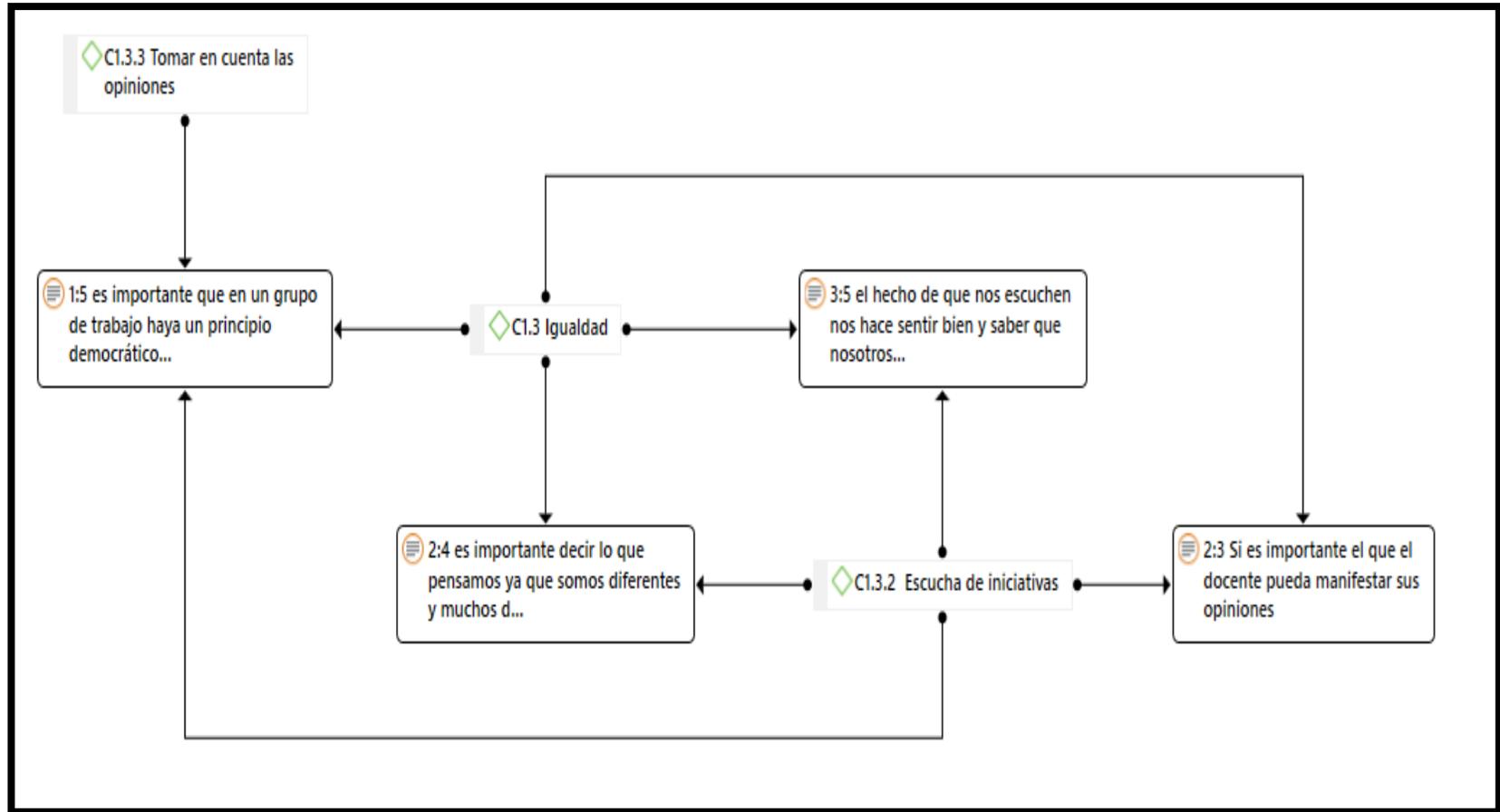
Subcategoría trabajo en equipo (esquema cualitativo)



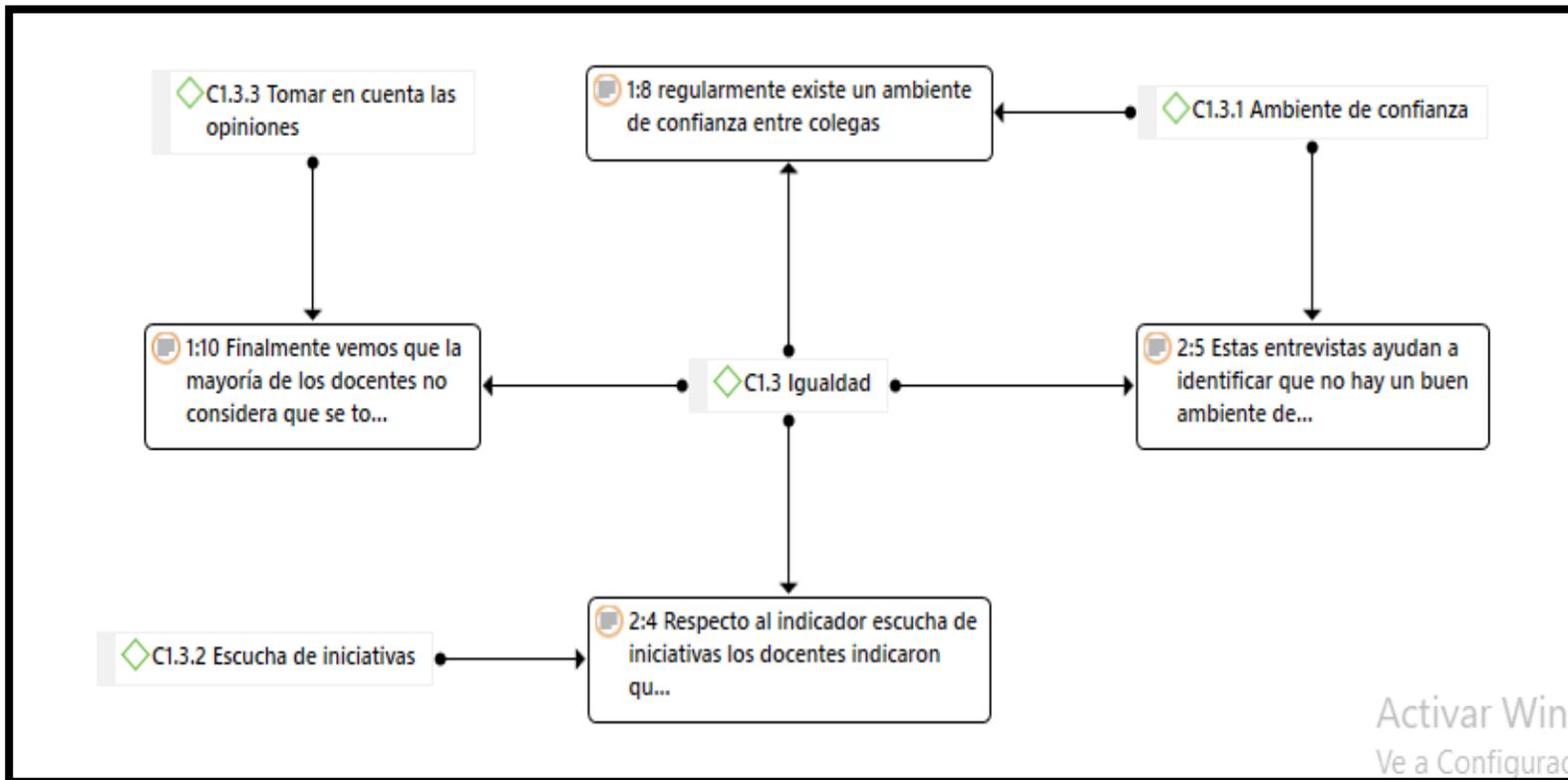
Subcategoría Comunicación (esquema cualitativo)



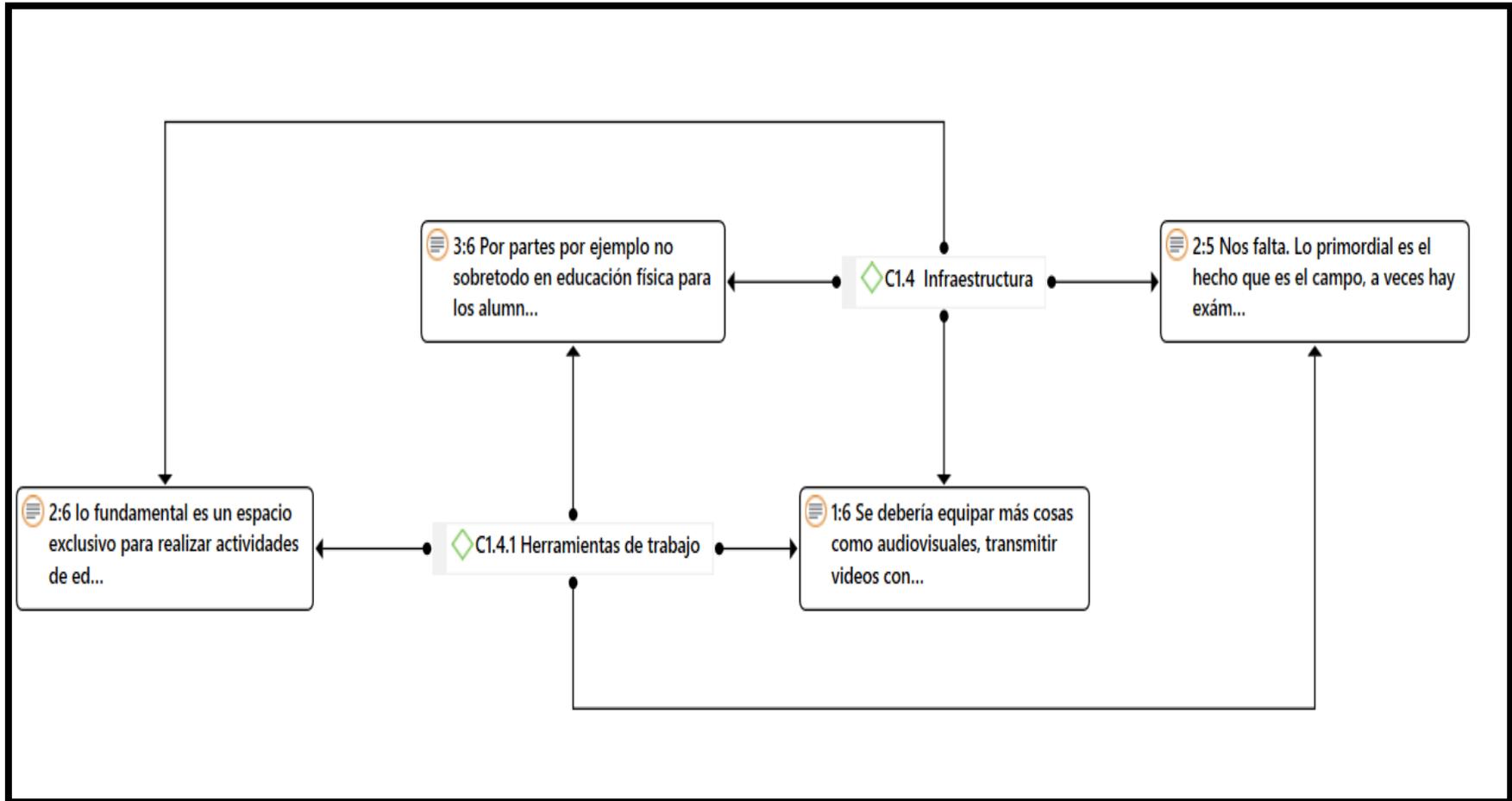
Subcategoría comunicación (esquema Mixto)



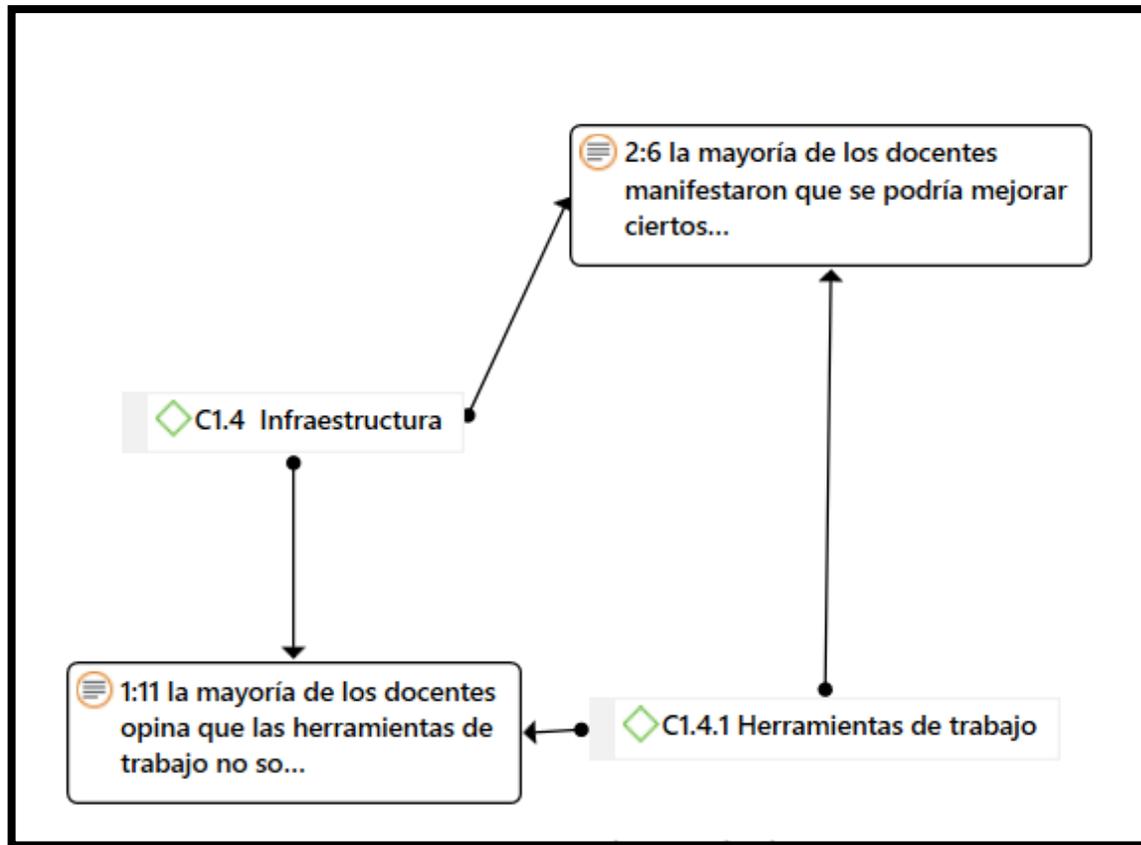
Subcategoría igualdad (esquema cualitativo)



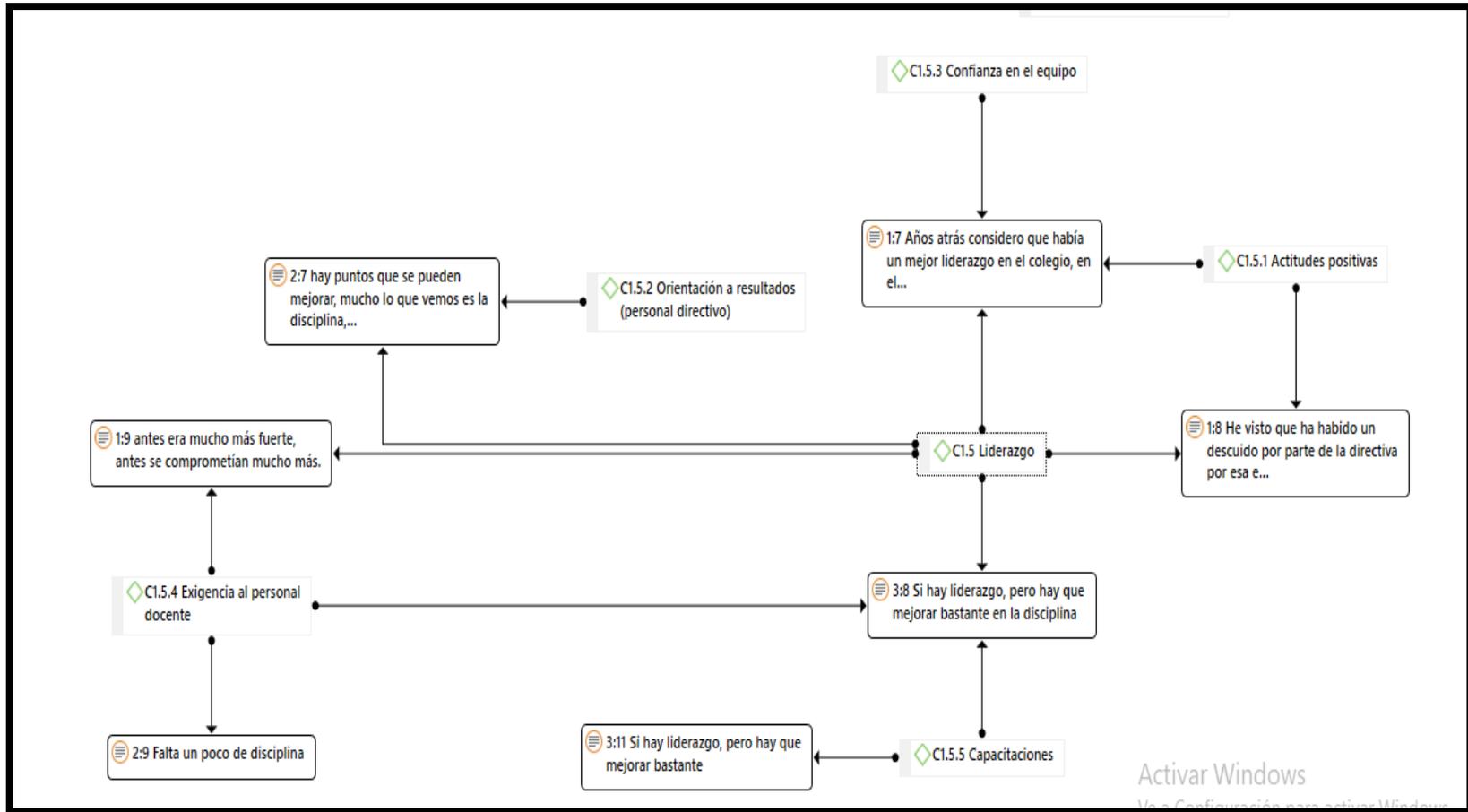
Subcategoría Igualdad (esquema mixto)



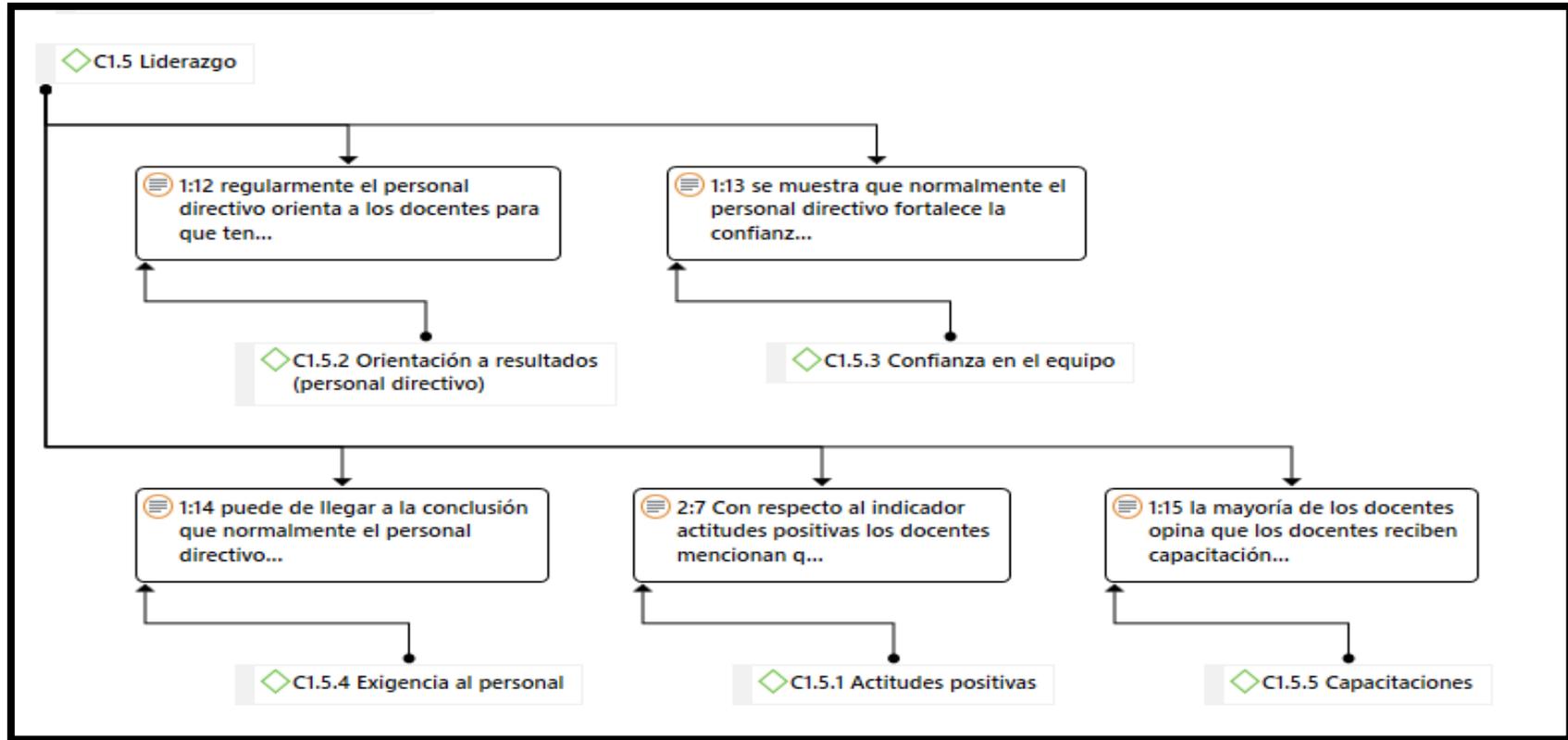
Subcategoría infraestructura (esquema cualitativo)



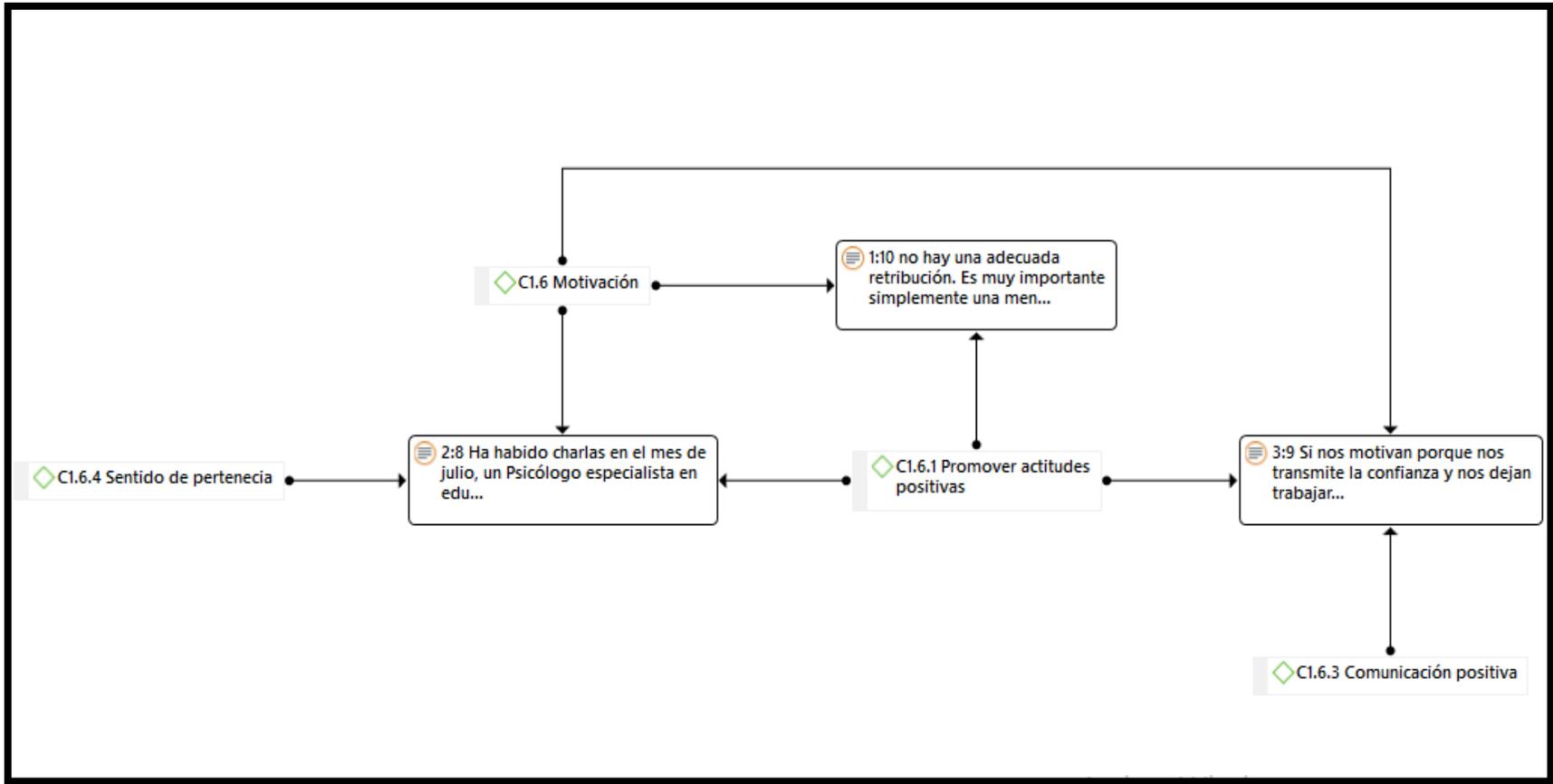
Subcategoría infraestructura (esquema mixto)



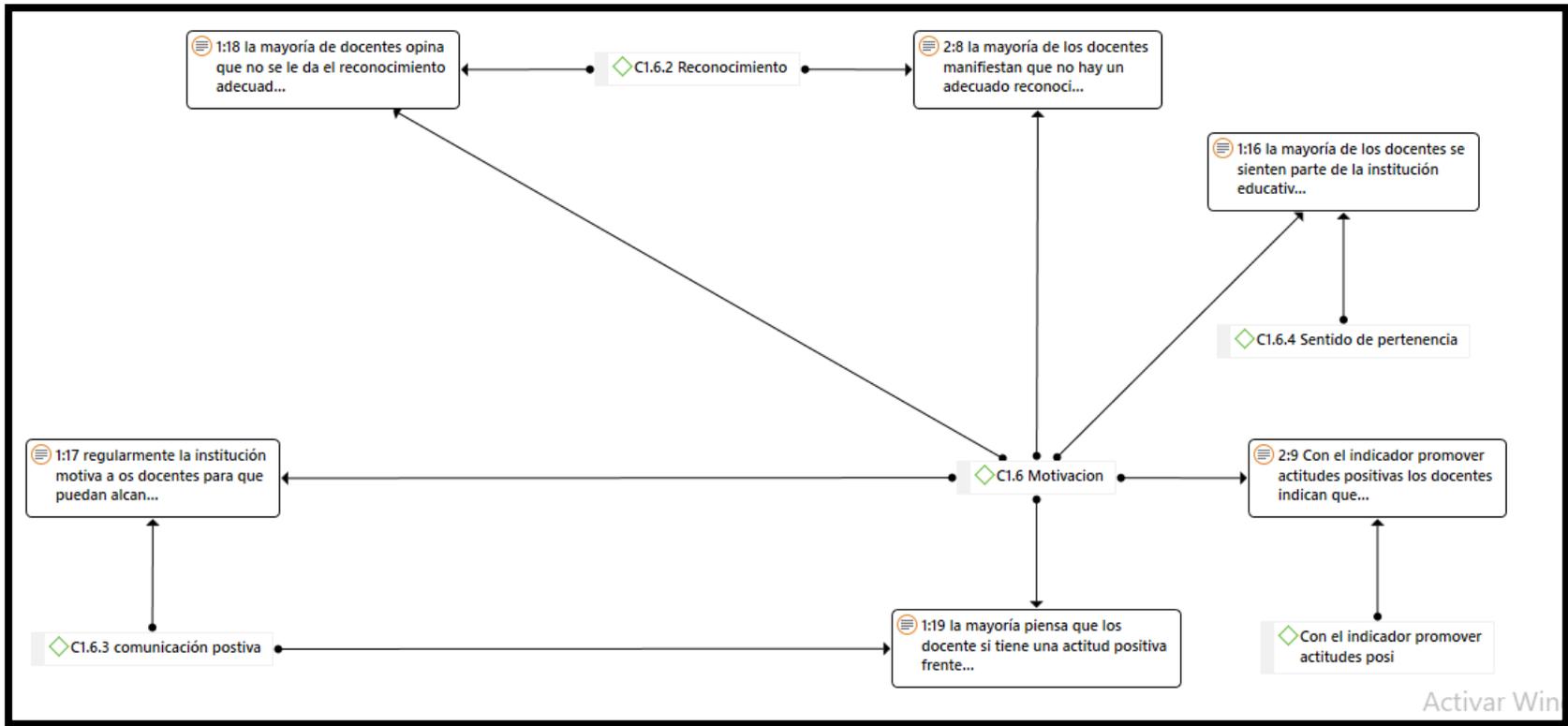
Subcategoría Liderazgo (esquema cualitativo)



Subcategoría Liderazgo (esquema mixto)



Subcategoría motivación (esquema cualitativo)



Subcategoría Motivación (esquema mixto)

Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Abel De la Torre Tapia identificado con DNI Nro. 87870330 Especialista en Administración Actualmente laboro en U. N. César Ubicado en Lima Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Categoría	Preguntas	COHERENCIA				RELEVANCIA				CLARIDAD				SUFICIENCIA				Puntaje	SUGERENCIA		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Clima organizacional	CUESTIONARIO																				
Sub categorías	Existe integración y cooperación entre los miembros de la institución.				/				/				/				/			16	
	Se da seguimiento a los objetivos de la institución.				/				/				/				/			16	
	El trabajo que Usted desarrolla es un reto diario y no una tarea más.				/				/				/				/			16	
	En la institución estamos orientados a los resultados obtenidos por el trabajo en equipo.				/				/				/				/			16	

Activar Window
Ve a Configuración

Categoría	Preguntas	COHERENCIA				RELEVANCIA				CLARIDAD				SUFICIENCIA				Puntaje	SUGERENCIA
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Clima organizacional	CUESTIONARIO																		
Subcategorías																			
Comunicación	En la institución todos los docentes conocen los objetivos estratégicos.				/				/				/				/	16	
	En la institución se informa periódicamente a los docentes sobre el avance y logro de objetivos.				/				/				/				/	16	
	Usted conoce la política institucional.				/				/				/				/	16	
Igualdad	Existe un ambiente de confianza entre colegas.				/				/				/				/	16	
	En la institución se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias de los docentes.				/				/				/				/	16	
	En la institución se toma en cuenta su opinión en decisiones importantes.				/				/				/				/	16	
Infraestructura	En la institución las herramientas de trabajo son las adecuadas.				/				/				/				/	16	

Categoría	Preguntas	COHERENCIA				RELEVANCIA				CLARIDAD				SUFICIENCIA				Puntaje	SUGERENCIA
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Clima organizacional	CUESTIONARIO																		
Subcategorías																			
Liderazgo	El personal directivo de la institución promueve actitudes proactivas en los docentes.				/				/				/				/		16
	El personal directivo de la institución orienta a los docentes para que obtengan los resultados exigidos.				/				/				/				/		16
	El personal directivo de la institución fortalece la confianza entre los docentes.				/				/				/				/		16
	El personal directivo exige mucho de los docentes.				/				/				/				/		16
	Los docentes reciben capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo				/				/				/				/		16
Motivación	En la institución se motiva a los docentes para que puedan alcanzar los objetivos				/				/				/				/		16
	Existe reconocimiento por el trabajo bien realizados por parte del personal directivo				/				/				/				/		16
	Los docentes se sienten identificados con la institución.				/				/				/				/		16
	Los docentes se sienten parte de la organización educativa.				/				/				/				/		16

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:
Observaciones:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....No debe añadirse nada adicional
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
..... No debe añadirse nada adicional
3. Otra observación:
.....
.....

Es todo cuanto informo;


Firma

Fecha: 18 oct 2018

DNI: 07870330

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo RAUL PATRNOGIC PENIFO identificado con DNI Nro. 43319292 Especialista en ADMINISTRACION Actualmente laboro en UNIVERSER Ubicado en LINCE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Categoría	Preguntas	COHERENCIA				RELEVANCIA				CLARIDAD				SUFICIENCIA				Puntaje	SUGERENCIA	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Clima organizacional	CUESTIONARIO																			
Sub categorías					✓			✓			✓					✓			16	
		Existe integración y cooperación entre los miembros de la institución.				✓			✓			✓				✓			16	
		Se da seguimiento a los objetivos de la institución.				✓			✓			✓				✓			16	
	El trabajo que Usted desarrolla es un reto diario y no una tarea más.				✓			✓			✓				✓			16		
Trabajo en equipo	En la institución estamos orientados a los resultados obtenidos por el trabajo en equipo.				✓			✓			✓				✓			16		

Activar Window
Ve a Configuración

Categoría	Preguntas	COHERENCIA				RELEVANCIA				CLARIDAD				SUFICIENCIA				Puntaje	SUGERENCIA	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Clima organizacional	CUESTIONARIO																			
Subcategorías																				
Comunicación	En la institución todos los docentes conocen los objetivos estratégicos.				✓				✓				✓				✓			16
	En la institución se informa periódicamente a los docentes sobre el avance y logro de objetivos.				✓				✓				✓				✓			16
	Usted conoce la política institucional.				✓				✓				✓				✓			16
Igualdad	Existe un ambiente de confianza entre colegas.				✓				✓				✓				✓			16
	En la institución se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias de los docentes.				✓				✓				✓				✓			16
	En la institución se toma en cuenta su opinión en decisiones importantes.				✓				✓				✓				✓			16
Infraestructura	En la institución las herramientas de trabajo son las adecuadas.				✓				✓				✓				✓			16

Categoría	Preguntas	COHERENCIA				RELEVANCIA				CLARIDAD				SUFICIENCIA				Puntaje	SUGERENCIA
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Clima organizacional	CUESTIONARIO																		
Subcategorías																			
Liderazgo	El personal directivo de la institución promueve actitudes proactivas en los docentes.				✓				✓				✓					✓	16
	El personal directivo de la institución orienta a los docentes para que obtengan los resultados exigidos.				✓				✓				✓					✓	16
	El personal directivo de la institución fortalece la confianza entre los docentes.				✓				✓				✓					✓	16
	El personal directivo exige mucho de los docentes.				✓				✓				✓					✓	16
	Los docentes reciben capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo				✓				✓				✓					✓	16
Motivación	En la institución se motiva a los docentes para que puedan alcanzar los objetivos				✓				✓				✓					✓	16
	Existe reconocimiento por el trabajo bien realizados por parte del personal directivo				✓				✓				✓					✓	16
	Los docentes se sienten identificados con la institución.				✓				✓				✓					✓	16
	Los docentes se sienten parte de la organización educativa.				✓				✓				✓					✓	16

Activar Windows
Ve a Configuración

Y después de la revisión opino que el instrumento No debe de ser aplicado:
Observaciones:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....No debe añadirse nada adicional
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
..... No debe añadirse nada adicional
3. Otra observación:
.....
.....

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 19 octubre 2018

DNI: 43319292

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo RIOS RIOS, SEGUNDO WALDEMAR identificado con DNI Nro. 06799562 Especialista en MARKETING Actualmente laboro en U.N. DE CAÑETE Ubicado en CAÑETE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Categoría	Preguntas	COHERENCIA				RELEVANCIA				CLARIDAD				SUFICIENCIA				Puntaje	SUGERENCIA		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Clima organizacional	CUESTIONARIO																				
Sub categorías																					
Trabajo en equipo	Existe integración y cooperación entre los miembros de la institución.				✓				✓				✓				✓			16	
	Se da seguimiento a los objetivos de la institución.				✓				✓				✓				✓			16	
	El trabajo que Usted desarrolla es un reto diario y no una tarea más.				✓				✓				✓				✓			16	
	En la institución estamos orientados a los resultados obtenidos por el trabajo en equipo.				✓				✓				✓				✓			16	

Categoría	Preguntas	COHERENCIA				RELEVANCIA				CLARIDAD				SUFICIENCIA				Puntaje	SUGERENCIA	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Clima organizacional	CUESTIONARIO																			
Subcategorías																				
Comunicación	En la institución todos los docentes conocen los objetivos estratégicos.				✓				✓				✓				✓			16
	En la institución se informa periódicamente a los docentes sobre el avance y logro de objetivos.				✓				✓				✓				✓			16
	Usted conoce la política institucional.				✓				✓				✓				✓			16
Igualdad	Existe un ambiente de confianza entre colegas.				✓				✓				✓				✓			16
	En la institución se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias de los docentes.				✓				✓				✓				✓			16
	En la institución se toma en cuenta su opinión en decisiones importantes.				✓				✓				✓				✓			16
Infraestructura	En la institución las herramientas de trabajo son las adecuadas.				✓				✓				✓				✓			16

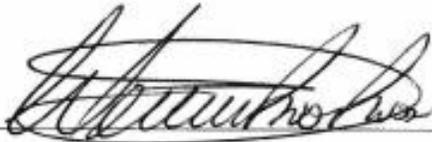
Categoría	Preguntas	COHERENCIA				RELEVANCIA				CLARIDAD				SUFICIENCIA				Puntaje	SUGERENCIA
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Clima organizacional	CUESTIONARIO																		
Subcategorías																			
Liderazgo	El personal directivo de la institución promueve actitudes proactivas en los docentes.				✓				/				/				✓	16	
	El personal directivo de la institución orienta a los docentes para que obtengan los resultados exigidos.				✓				/				/				✓	16	
	El personal directivo de la institución fortalece la confianza entre los docentes.				✓				/				/				✓	16	
	El personal directivo exige mucho de los docentes.				✓				/				/				✓	16	
	Los docentes reciben capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo				✓				✓				✓				✓	16	
Motivación	En la institución se motiva a los docentes para que puedan alcanzar los objetivos				✓				✓				✓				✓	16	
	Existe reconocimiento por el trabajo bien realizados por parte del personal directivo				✓				✓				✓				✓	16	
	Los docentes se sienten identificados con la institución.				/				/				/				/	16	
	Los docentes se sienten parte de la organización educativa.				✓				✓				✓				✓	16	

Activar Wind
Ve a Configuració

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:
Observaciones:

- 1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....No debe añadirse nada adicional
- 2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría No debe añadirse nada adicional
- 3. Otra observación:

Es todo cuanto informo;



Firma

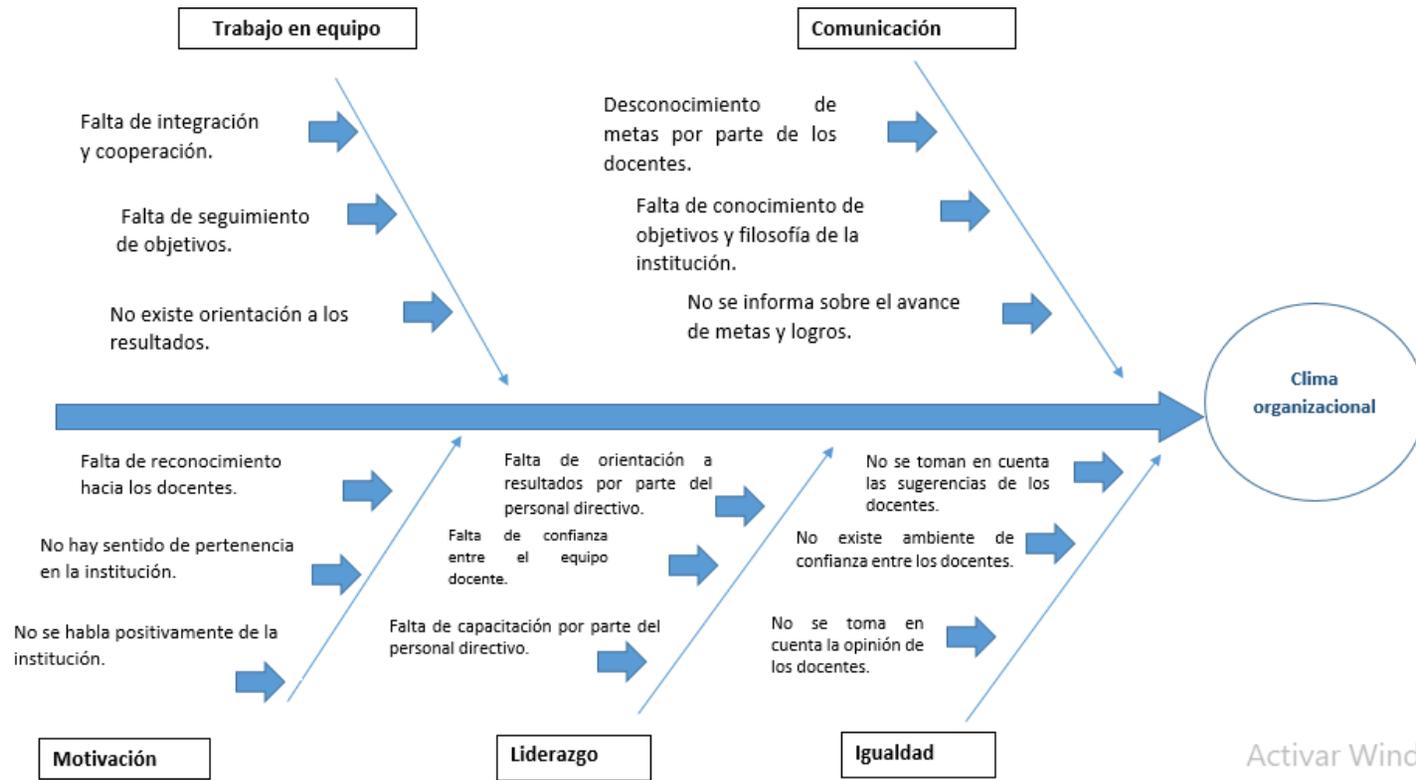
Fecha: 18 / 10 / 18

DNI: 06799562

Anexo 8: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Item	f	f	f	f	f
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Existe integración y cooperación entre los miembros de la institución.	1	3	9	15	2
2. Se da seguimiento a los objetivos de la institución.	0	3	6	15	6
3. El trabajo que Usted desarrolla es un reto diario y no una tarea más.	0	1	2	4	23
4. En la institución estamos orientados a los resultados obtenidos por el trabajo en equipo.	1	3	5	12	9
5. En la institución la mayoría de docentes conoce bien las metas.	2	2	13	7	6
6. En la institución se informa periódicamente a los docentes sobre el avance de las metas y el logro de objetivos.	1	4	7	11	7
7. Usted conoce la filosofía y objetivos de la institución.	3	4	5	9	9
8. Existe un ambiente de confianza entre colegas.	1	4	16	7	2
9. En la institución se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias de los docentes.	4	5	9	7	5
10. En la institución se toma en cuenta su opinión en decisiones importantes.	2	3	15	9	1
11. En la institución las herramientas de trabajo son las adecuadas.	3	3	11	7	6
12. El personal directivo de la institución promueve actitudes positivas en los docentes.	3	2	12	7	6
13. El personal directivo de la institución orienta a los docentes para que obtengan los resultados exigidos.	1	1	9	8	11
14. El personal directivo de la institución fortalece la confianza entre los docentes.	2	2	12	8	6
15. El personal directivo exige mucho de los docentes.	0	3	4	16	7
16. Los docentes reciben capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	0	6	8	6	10
17. En la institución se motiva a los docentes para que puedan alcanzar los objetivos.	2	2	9	12	5
18. Existe reconocimiento por el trabajo bien realizados por parte del personal directivo	7	6	6	5	6
19. Los docentes tienen una actitud positiva frente a la institución.	0	0	11	11	8
20. Los docentes se sienten parte de la institución educativa.	0	2	4	10	14

Anexo 9: Matriz de causa y efecto para definir el problema



Anexo 10: Matriz de teorías

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Paráfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia
1	Teoría de Letwin y Stringer	Letwin y Stringer	Seguin Litwin, G y Stringer, R. (1968) El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que a la vez tiene consecuencias sobre la organización. Hay varias dimensiones que afectan en las conductas motivadas, estas dimensiones describen la situación organizacional, permitiendo diferenciarlas y analizarlas. Este instrumento de medición está constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones: estructura, recompensa, responsabilidad, riesgo, apoyo, estándares, conflicto e identidad (pág. 30).	El clima organizacional es un fenómeno en donde intervienen las circunstancias motivacionales que se ven reflejadas en el comportamiento de los trabajadores que trae efectos sobre la empresa. Existen muchas dimensiones que afectan los comportamientos de las personas.; las dimensiones explican la situación de la organización pudiendo analizarlas. El instrumento de medición está conformado por cincuenta ítems, haciendo énfasis en nueve dimensiones: estructura, recompensa, responsabilidad, riesgo, apoyo, estándares, conflicto e identidad.	Se aplicará al utilizar una de las dimensiones de la teoría de Letwin y Stringer. El saber la importancia de las motivaciones dentro de la organización.	Litwin, G y Stringer, R (1968) <i>Motivación y clima organizacional</i> . Boston: Division of Resear Graduate School of Business Administration Harvard University.

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia
2	Teoría de Stringer	Stringer	Según Stringer, R: El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo señala tres fuentes principales de energía motivadora: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir cómo lo hacen. (p. 209).	El clima organizacional actúa en el desempeño ya que se relaciona directamente con la motivación. Esta teoría indica tres principales fuentes de motivación: la obligación de logro, la obligación de afiliación y la obligación de poder. Estas necesidades son fundamentales para el sentir de los trabajadores. Distintos tipos de climas pueden dar estos tres tipos de, motivación y a la vez se puede medir como lo hacen	Enfocarnos en la dimensión de la motivación dentro de la empresa y saber que afecta directamente en el desempeño docente. Tanto la motivación como el desempeño docente afectan directamente en la organización.	Stringer, R (2002) <i>Clima organizacional</i> (1°Ed.) New Jersey: Editorial Prentice Hall

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia
3	Teoría de Pritchard y Karasick	Pritchard y Karasick	<p>Para Pritchard y Karasick, (citado por Brunet 1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:</p> <p>Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.</p> <p>Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.</p> <p>Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.</p> <p>Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.</p> <p>Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)</p> <p>Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.</p> <p>Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.</p> <p>Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas</p>	<p>Indica un cuestionario de once dimensiones las cuales son:</p> <p>Autonomía: Es el grado de libertad que el trabajador tiene al tomar decisiones y la manera como soluciona problemas.</p> <p>Conflicto y cooperación: Es el grado de cooperación que tienen los trabajadores dentro de la organización</p> <p>Relaciones sociales: Es el ambiente que perciben los trabajadores y el grado de amistad que tienen entre ellos</p> <p>Estructura: son las políticas y consignas de la organización que afectan la forma en que se realiza una actividad</p> <p>Rendimiento: es la remuneración que dan en la empresa de acuerdo con las habilidades del trabajador.</p> <p>Motivación: Son las motivaciones que da la empresa a sus trabajadores</p> <p>Estatus: es la importancia que le da la organización a las diferencias jerárquicas</p> <p>Flexibilidad e innovación: es la voluntad de la empresa por innovar nuevas cosas y cambiar como se hacen las cosas</p> <p>Centralización de la toma de decisiones: es la delegación de</p>	<p>La dimensión motivación, relaciones sociales y apoyo ayudaran a saber cuál es la percepción de los docentes con respecto al clima organizacional.</p>	<p>Pritchard, R. P., Karasick, B. W. (1973). <i>Los efectos del clima organizacional en el desempeño laboral gerencial y la satisfacción laboral</i>. España. Editorial Prentice Hall</p>

3			<p>(superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.</p> <p>Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.</p> <p>Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.</p> <p>Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.</p> <p>Pritchard, R. P., Karasick, B. W. <i>Los efectos del clima organizacional en el desempeño laboral gerencial y la satisfacción laboral.</i> (1973). Pág. 126-127</p>	<p>toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.</p> <p>Apoyo: se trata del apoyo que da la dirección a los trabajadores frente a los problemas</p>		
---	--	--	---	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
1	María del Carmen Sandoval Caraveo, Deneb Elí Magaña Medina. Edith Georgina Surdez Pérez.	2013	clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior	http://www.redalyc.org/pdf/447/44729878017.pdf	Enfoque: cuantitativo Diseño: correlacional Población: 234 Técnica de muestreo: encuesta Muestra:234 Técnica/s: técnica de encuesta Instrumento/s: cuestionario	Los resultados reportan que el 24% de la población percibe un clima organizacional altamente favorable y el 27% no favorable. Se trabajó con cuatro dimensiones: Autonomía en la toma de decisiones, interés por la investigación y el estudio, afiliación, libertad de cátedra y presión laboral. Se concluye de manera general que las dimensiones que reportan los valores más bajos son la de interés por la investigación y el estudio y la presión laboral.	Se puede concluir que el 48% de la población percibe un clima favorable y altamente favorable. Sin embargo, el 27% de la población que lo percibe como no favorable, es una cifra considerable que no puede ignorarse. Los resultados indican que los profesores de manera general si perciben apoyo, aceptación y ayuda de parte de sus compañeros de trabajo, pero no todos manifiestan un interés real por la investigación y el desarrollo profesional.
Redacción final							
Sandoval, M; Magaña, D; Surdez, E (2013) Investigaron acerca del clima organizacional en docentes en un centro educativo superior. En este estudio se quiso determinar la apreciación del clima organizacional en los maestros. La metodología utilizada fue cuantitativa descriptiva se trabajó con una muestra de 34 profesores; en este estudio se llegó a la conclusión que la mayoría de docentes (48%) creen que el clima donde laboran es favorable; mientras que la minoría (27%) cree que el clima no es favorable sin embargo esta es una cifra que hay que prestar atención para que el desempeño docente y los resultados dentro de la organización no se vean afectados.							
Referencia							
Sandoval, M; Magaña, D; Surdez, E (2013). <i>Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior</i> . Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación". Lugar: México							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
2	Jesús Alberto Cota Luevano	2017	Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de cd. Obregón, Sonora	https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/3130/3458	Enfoque: Cuantitativo Población: 37 Técnica de muestreo: encuesta Muestra:37 Técnica/s: técnica de encuesta Instrumento/s: cuestionario	Se obtuvo como resultado en la dimensión trabajo en equipo el 91%, en comunicación 94%, igualdad 97%, condiciones físicas 90%. Liderazgo 92% y motivación 95%.	Existe un clima organizacional agradable que ha permitido tener un ambiente de trabajo favorable para cada uno de los docentes. Ellos perciben que la dirección los apoya y les estimula a conseguir un trabajo en equipo y apoyarse entre sí, permitiéndoles, al mismo tiempo, cierto grado de autonomía y existiendo normas claras de actuación y admitiéndose nuevas propuestas. Este clima laboral ha ocasionado eliminar la deserción del personal hacia otras fuentes de empleo; todo esto es debido a la remuneración por la labor realizada, la comunicación con el coordinador y el llevar a cabo labores destacadas.
Redacción final							
Cota, J (2017) En un estudio realizado para evaluar el clima organizacional en un centro de bachillerato en Venezuela se encuestó a 32 docentes se utilizó el método cuantitativo, mediante las encuestas se llegó a la conclusión que los docentes perciben que los directivos los incentivan a trabajar en equipo, dándoles cierto grado de autonomía por lo cual este ambiente ha ocasionado una disminución de rotación del personal, esto debido a la buena comunicación entre directivos y docentes.							
Referencia							
Cota, J (2017). <i>Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de cd. Obregón, Sonora</i> . Revista digital ciencias adminis Trativas Lugar: Venezuela							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
3	Rivera, C; Cegarra, O; Del Carmen, H; Matos, Y.	2016	Clima organizacional en el contexto educativo.	http://www.indteca.com/ojs/index.php/RevistaScientific/article/view/39/36	Enfoque: Cuantitativo Población: 37 Técnica de muestreo: encuesta Muestra:37 Técnica/s: técnica de encuesta Instrumento/s: cuestionario	El 58,3% de los encuestados indicaron que nunca se plantea un sistema de interrelaciones, en cuanto al indicador Responsabilidad el 61,6% de los encuestados indicaron que nunca se les asigna responsabilidades que los lleven a asumir el compromiso por la institución. Con relación al indicador recompensa, en opinión de los encuestados, el 55% señaló que nunca se recompensa ni valoriza el trabajo bien realizado	La mayoría de los encuestados manifestaron que nunca el directivo propicia las dimensiones del clima organizacional: estructural, responsabilidad, recompensa, relaciones entre el personal y la solución de conflictos, lo cual imposibilita realizar actividades donde fluyan las motivaciones de los miembros de la organización y un comportamiento adecuado, dificultando en alguna medida alcanzar los objetivos organizacionales.
Redacción final							
Rivera, C; Cegarra, O; Del Carmen, H; Matos, Y. (2016) Un estudio realizado en Venezuela tuvo como objetivo evaluar las dimensiones del clima organizacional que brinda el director. Para este estudio se encuestó a 2 directivos y a 35 docentes, para ello se trabajó con un enfoque cuantitativo. Se llegó a la conclusión que la mayoría de los docentes en sus dimensiones estudiadas (responsabilidad, estructural, recompensa y relaciones) indicaron que el director no incentiva a realizar estas actividades, con lo cual no promueve al personal docente y siendo difícil de esta forma alcanzar los objetivos de la organización.							
Referencia							
Rivera, C; Cegarra, O; Del Carmen, H; Matos, Y. (2017). <i>Clima organizacional en el contexto educativo</i> . Revista Scientific. Lugar: Venezuela							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
4	Montoya, P; Beio, N; Bermudez, N; Fuentealba, M y Padilla, A	2017	Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena.	https://sciel.o.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000100007	Enfoque: Cuantitativo Población: 166 Técnica de muestreo: encuesta Muestra: 166 Técnica/s: técnica de encuesta Instrumento/s: cuestionario	Un 95% de los docentes y un 90,6% de los administrativos refirieron sentirse satisfechos laboralmente. Un 80% de los docentes y un 72,7% de los administrativos manifestaron percibir un alto nivel de clima organizacional o ambiente de trabajo. Los funcionarios más satisfechos y que perciben un más alto nivel de clima organizacional son aquellos que tienen entre 15 a 29 años de antigüedad en la universidad y los que trabajan menos de 40 horas semanales.	En esta investigación se llegó a la conclusión que La percepción de un clima organizacional alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos.
Redacción final							
Montoya, P; Beio, N; Bermudez, N; Fuentealba, M y Padilla, A (2017) En una investigación realizada en Chile, se investigó acerca de la relación de la satisfacción laboral y el clima organizacional para ellos se encuestó a 166 personas utilizando un método cuantitativo se llegó a la conclusión que las variables clima organizacional y satisfacción se asocian mutuamente. El 96% de los profesores y un 90.6% del personal administrativo manifestó sentirse satisfechos dentro de la organización.							
Referencia							
Montoya Cáceres, Pamela, Beio-Escamlila, Natalia, Bermúdez Jara, Nikol, Burgos Ríos, Felicinda, Fuentealba Sandoval, María, & Padilla Pérez, Alejandro. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. <i>Ciencia & trabajo</i> , 19(58), 7-13. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
5	Sotelo, J y Figuereroa, E	2017	El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior.	http://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006021.pdf	Enfoque: Cuantitativo Población: 52 Técnica de muestreo: encuesta Muestra:52 Técnica/s: técnica de encuesta Instrumento/s: cuestionario	Se observa una marcada tendencia lineal ya que la variable dependiente calidad en el servicio crece al igual que la variable independiente esto significa que existe una linealidad positiva de acuerdo a que en un modelo de regresión lineal simple existe relación directa cuando la variable Y crece a medida que la variable X también lo hace.	Se concluye que existe una alta correlación entre la variable clima organizacional y la variable de calidad en el servicio ya que de acuerdo a los resultados se puede discernir que a mejor clima organizacional existe mejor calidad en el servicio.
Redacción final							
Sotelo, J y Figuereroa, E (2017). En un estudio realizado en México en una institución de educación de nivel medio superior; se utilizó el método cuantitativo, se encuestó 24 administrativos y a 28 docentes se concluyó que hay una relación entre la variable calidad y clima organizacional debido que, en los resultados se puede entender que hay una mejor condición en el servicio.							
Referencia							
Sotelo, J y Figuereroa, E (2017). <i>El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior</i> . Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo. México							

Antecedentes nacionales

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
1	Walter L. Arias Gallegos, Gabriela Arias Cáceres.	2014	Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado	https://sciel.o.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf	Enfoque: cuantitativo Diseño: correlacional Población: 45 Técnica de muestreo: encuesta Muestra:45 Técnica/s: técnica de encuesta Instrumento/s: cuestionario	Se trabajó con seis dimensiones flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad y espíritu de equipo. Los resultados indican que existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral.	Se concluye, por tanto, que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada pero las relaciones entre algunas dimensiones del clima laboral como flexibilidad y reconocimiento son más significativas.
Redacción final							
Gallegos, W; Cáceres, G (2014) en su estudio cuantitativo correlacional, se investiga acerca de la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en una organización pequeña privada en la ciudad de Arequipa. Se trabajó con una muestra de 45 trabajadores con lo cual se concluyó que si existe una relación directa entre el clima organizacional y satisfacción laboral de manera moderada. Una de las categorías con mayor relevancia fueron flexibilidad y reconocimiento con las que se tendrán que trabajar.							
Referencia							
Walter L. Arias Gallegos, Gabriela Arias Cáceres. (2014). <i>Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado</i> . Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”. Revista Ciencia & trabajo. Lugar: Arequipa-Perú							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Método	Resultados	Conclusiones
2	Rosario, Jacobo Atuncar	2015	Clima institucional y satisfacción laboral en los docentes de una institución educativa del distrito de Chincha Baja, Provincia de Chincha-2015	Enfoque: cuantitativo Diseño: correlacional Población:50 Técnica de muestreo: encuesta Muestra:50 Técnica/s: técnica de encuesta Instrumento/s: cuestionario	De los 50 docentes encuestados que representan el 100 % de la muestra de estudio, 9 docentes que representan el 16 % considera que existe un nivel a alto de satisfacción por el trabajo. 40 docentes que representan el 80% considera que existe un nivel medio de satisfacción por el trabajo. Dos docentes que representan el 4% considera que existe un nivel bajo de satisfacción por el trabajo.	Existe una relación directa y significativa entre el clima institucional y satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa “San Pedro” distrito de Chincha Baja, provincia de Chincha, 2015. Se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de 0,893 lo cual indica una relación fuerte entre las variables de estudio y se interpreta que un mejor clima institucional corresponde a una mejor satisfacción laboral.
Redacción final						
<p>Jacobo (2016) En una investigación realizada en la provincia de chincha, se analizó el clima organizacional y la satisfacción laboral para lo cual se trabajó con una población de 50 docentes en un estudio correlacional, analítico, no experimental. Se quiso comprobar la relación entre esas dos variables. Se concluyó que efectivamente si existe una vinculación directa entre clima organizacional y la satisfacción laboral en dicha organización.</p>						
Referencia						
<p>Jacobo (2015). <i>Clima institucional y satisfacción laboral en los docentes de una institución educativa del distrito de Chincha Baja, Provincia de Chincha-2015</i>. (Tesis de magister en Administración de la educación). Perú</p>						

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
3	Helen Carol Gamarra Ramirez	2014	Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas	http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA_RAMIREZ_HELEN_PERCEPCION_CO MAS.pdf?sequence=1	Enfoque: Cualitativo Población:8 Técnica de muestreo: entrevista Muestra:8 Técnica/s: técnica de entrevista Instrumento/s:	Se trabajó con categorías como confianza presión, apoyo y reconocimiento. En relación a la categoría recompensa los docentes entrevistados en su mayoría expresaron la falta de valoración y reconocimiento respecto al desarrollo de sus labores de enseñanza y demás actividades pedagógicas.	La categoría referida a la Confianza entre directivos y docentes manifiesta percepciones de satisfacción. Estas percepciones en gran medida tienen que ver con las condiciones adecuadas y prácticas cotidianas de valores para interrelacionarse; entre las que se enuncian el respeto, la cordialidad el trato amable; estos sentimientos se expresan y representan normas valoradas en el grupo docente teniendo en cuenta los años que comparten labores pedagógicas en la institución.
Redacción final							
Gamarra (2014) En su estudio cualitativo, descriptivo utilizando como técnica la entrevista se realizó la investigación en un colegio del estado averiguando la percepción de los profesores sobre ciertas categorías del clima organizacional. Se trabajó con cuatro categorías como confianza, presión y reconocimiento. Como resultado con respecto a la categoría recompensa la gran mayoría de profesores que fueron entrevistados reconocieron la falta de valoración con respecto al trabajo que ellos hacen dentro de las aulas.							
Referencia							
Gamarra (2014). <i>Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas</i> . Tesis para optar el grado de magister. Lugar: Universidad Pontificia Católica del Perú							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
4	Silva, bautista	2018	Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Morales, región de San Martín	http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/SSSU_952ca3f20d95c040a1f8d25bd7676e36	Enfoque: cuantitativo Método: estudio de caso Población: 75 Técnica de muestreo: encuesta Muestra: 75 Técnica/s: técnica de encuesta Instrumento/s: cuestionario	. Se califica a la gestión como regular (37%) donde se demuestra que no hay una gestión óptima. . El grado de aceptación de los colaboradores hacia sus demás compañeros es regular. . El desempeño laboral de la municipalidad distrital de Morales se viene aclimatando de manera poco efectiva con tendencia a regular (36 % malo y 34% regular)	. El clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Morales transcurrido el primer semestre del año 2015, se diagnosticó que se posiciona en un nivel regular esto debido a falencias como la poca confianza que el jefe muestra hacia sus colaboradores, el personal no puede tomar sus decisiones en la organización, etc.
Redacción final							
Silva, Bautista (2018) Se realizó un estudio en la municipalidad de Morales en la Región San Martín donde se investigo acerca de la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores. La metodología utilizada fue descriptivo correlacional y método inductivo, se encuestó a 75 trabajadores. Se concluyó que si existe una relación significativa del clima organizacional y el desempeño laboral ya que al mantener buenas relaciones entre toda la institución da como resultado el cumplimiento de objetivos.							
Referencia							
Silva, Bautista (2018). <i>Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Morales, región de San Martín</i> . Rev. científica Tzhoecoen 2018 VOL. 10. Perú							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
5	José Eduardo Aguado Maldonado	2012	<i>Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes</i>	http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf	Enfoque: Cuantitativo Diseño: descriptiva simple Población: 57 Técnica de muestreo: encuesta Muestra:57 Técnica/s: técnica de encuesta Instrumento/s: cuestionario	Se da como resultado el nivel aceptable (70.2 %) y regular (26.3 %) con respecto a la variable clima organizacional. En la categoría recompensa destaca el nivel aceptable (54.4%) y el nivel regular (29.8 %). En la categoría identidad se destaca el nivel aceptable (68.4%) y el nivel óptimo (21.1 %) de la variable clima organizacional.	Existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere. Existe un nivel aceptable de clima organizacional en su dimensión recompensa. Con respecto a la dimensión identidad. Existe un nivel aceptable. Se afirma que existe un aceptable sentimiento de pertenencia a la entidad y en considerarse un miembro valioso de un equipo de trabajo.
Redacción final							
Aguado (2012) En una investigación realizada en el distrito de ventanilla se estudió el clima organizacional y la satisfacción laboral se utilizó una muestra de 50 profesores utilizando como técnica la encuesta. Según el punto de vista de los profesores se llegó a la conclusión que hay un nivel aceptable del clima organizacional; también se observó que en la categoría identidad también es aceptable según la forma de ver de los docentes, la mayoría piensa que son valiosos para la organización.							
Referencia							
Aguado (2012). <i>Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes</i> . Tesis de maestría, Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Perú							

MATRIZ DE CONCEPTOS

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
1	Problema	Stephen, Covey.	Según Stephen: Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. (p. 217)	Se puede decir que clima organizacional son las emociones de los empleados que repercuten en los trabajadores y está estrechamente relacionado con la motivación.	Centrarse en la motivación de los docentes y personal administrativo para que el clima organizacional pueda ser óptimo para el desempeño laboral.	Stephen, C (1989) <i>los siete hábitos de las personas altamente efectivas</i> . Barcelona: ediciones Paidós.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
2	Problema	Swenndeland y Smith	Según Swenndeland y Smith: El clima organizacional es un atributo de la organización que retrata lo que acontece dentro de la escuela. Los climas escolares son saludables y abiertos cuando existe una buena relación entre los maestros, entre maestros-director, entre maestros- alumnos, entre maestros-padres de familia (pág. 59)	El clima organizacional es un reflejo de lo que acontece dentro de las aulas de clase. La buena relación que existe entre todos los trabajadores hace un clima escolar saludable.	Establecer buenas relaciones con todo el personal tanto administrativo como como docente y directivo para que de esta forma no se generen conflictos y desconfianza.	Swenndeland y Smith (2002). <i>Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales</i> . Rev. Correo científico médico de Holguin.	http://www.cocmed.sld.cu/ no83/n83rev4.htm

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
3	Problema	Valentina, Meza, Isaac Meza y Juan Tacuri	Según Meza, V; Meza, I y Tacuri, J: Un fenómeno que media entre los factores del sistema institucional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc. (pág.37)	Un acontecimiento que se encuentra entre las posturas motivaciones y factores del método institucional que tienen consecuencia en la empresa como la rotación, satisfacción, etc.	Se analizará la motivación y los factores del método institucional ya que se ven directamente relacionado con el desempeño de los trabajadores.	Meza, V; Meza, I y Tacuri, J. (2017) <i>Influencia del clima organizacional en el desempeño docente</i> . Perú. Editorial Fondo de editorial de Lima.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
4	Problema	Fernandez, Tavaré	El clima organizacional es el trasfondo de sentidos compartidos, sobre el cual los actores, en este caso profesores, administrativos y alumnos, realizan sus tareas cotidianas, inician discusiones sobre distintos aspectos de la que tienen los alumnos de aprender a avanzar (<i>Distribución del conocimiento escolar. Clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina.2007, p.370</i>)	El clima organizacional son el sentir que los docentes, alumnos y personal administrativo perciben dentro de sus actividades dentro del centro educativo.	Mejorando la percepción de los docentes respecto al centro educativo mediante sus actividades cotidianas.	Fernandez, T (2007) <i>Distribución del conocimiento escolar. Clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina. México</i>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
5	Problema	Isaksen y Ekvall	Según Isaksen y Ekvall: El clima organizacional son patrones recurrentes de los comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización. (pág.34)	Define que el clima organizacional como aquel arquetipo que se repite, estos pueden ser actitudes y sensaciones que identifican a la empresa.	Determinar cuáles son las actitudes que demuestran los docentes ya que esto repercute en el clima organizacional.	Isaksen y Ekvall (2007) <i>Percepción del Clima organizacional por Directores de policlínicos</i> . Cuba. Rev. Correo Científico Médico de Holguin.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
6	Problema	Montalvo Fritas, Willner	Según Montalvo. W: Se entiende por clima organizacional el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual se desempeña sus labores, y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar. (p.13).	El clima organizacional es la instrucción que los trabajadores tienen con respecto a su empresa y sus metas. Es la impresión que el talento humano tienen respecto al ambiente donde ellos laboran y el desarrollo que pueden alcanzar dentro de la organización	Es importante la impresión que tengan los docentes con respecto a la institución ya que de eso dependerá mucho su desempeño laboral.	Montalvo. W. (2017) <i>El clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas</i> . Perú. Editorial universitaria de la Universidad nacional de educación-Perú

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
7	Problema	Céspedes, E; De la Cruz, F y Sarmiento, D	Según Céspedes, E; De la Cruz, F y Sarmiento, D: El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales del participante y eleva su estado de ánimo. (pág. 144)	El clima organizacional tiene repercusiones con el comportamiento de los trabajadores, estos se ven afectados directa o indirectamente dependiendo del ambiente donde se desempeñan, esto es beneficioso y se ven mejores resultados cuando se satisface las necesidades personales de los trabajadores.	El comportamiento de los docentes es fundamental para detectar cual es el nivel de clima organizacional en la institución educativa ay que esto repercutirá en su desempeño.	Céspedes, E; De la Cruz, F y Sarmiento, D (2013). <i>Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas</i> . Perú. El duende ediciones.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
8	Problema	Idalberto Chiavenato	Según Chiavenato: El concepto de clima organizacional expresa la influencia del medio sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta. (p.57)	La definición de clima organizacional indica que la motivación de los trabajadores es influenciada por el ambiente. Por lo tanto se puede describir como la cualidad de la atmosfera que perciben los trabajadores y que influyen en su comportamiento.	Si se mejora el ambiente de trabajo por consecuencia el desempeño docente mejorara ya que estos se encontrarán motivados para cumplir con los objetivos propuestos.	Chiavenato, I. (2017). Administración de los recursos humanos. Bogotá: mc graw hill interamericana.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parafraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
9	Problema	Alvarado, Otoniel	Según Alvarado: Es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o de aceptación o de rechazo del entorno laboral para las personas que integran la organización. (p. 95)	Es la impresión que los docentes tienen de la organización y de la atmosfera de trabajo esta puede ser favorable o de rechazo.	Tomar importancia a las impresiones que tienen los docentes de la institución respecto al ambiente donde se trabaja	Alvarado, O (2003). <i>Gerencia y marketing educativo</i> . Perú. Fondo de editorial de Lima. Perú.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
10	Problema	Fernandez, Tavare	Según Pulido: La percepción del “micro entorno” que surge como resultado, tanto de pautas de comportamiento cotidianas y diferenciadas, como valores, estos influyen y afectan el significado y la relación de las personas involucradas en ella. (Pág. 40).	Es la apreciación del “micro entorno” que nace como el resultado, tanto de pasos de comportamiento frecuentes, como valores, estos intervienen y perjudican el significado y el nexos de los individuos dentro de la organización.	Conocer que los valores son importantes para una organización para evaluar el grado de clima organizacional.	Pulido, C (2003) <i>Clima organizacional. Una medida del éxito.</i> Perú. Primera edición.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
11	Sub categoría Trabajo en equipo	Katzenbach, J y Smith, D.	Es un grupo de personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito común, un enfoque y unos objetivos en lo que se refiere a resultados, de los cuales se consideran conjuntamente responsables. (Katzenbach, J y Smith, D. <i>Sabiduría de los equipos</i> . 1996, pág. 64)	Es un conjunto de individuos con aptitudes involucradas con un objetivo común, un enfoque y unas metas en lo que se refiere a las consecuencias, las cuales son un conjunto que se consideran responsables.	El trabajo en equipo tienen un objetivo en común, en este caso los docentes deberían enfocarse más en estos objetivos.	Katzenbach, J y Smith, D. (1996) <i>Sabiduría de los equipos</i> . Perú. Cesca.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
12	Sub categoría Trabajo en equipo	Kozlowski, S. y Bell, B. (2003).	Según Kozlowski, S. y Bell, B: Podemos definir los equipos de trabajo como colectivos que existen para realizar tareas organizacionalmente relevantes, que mantienen un cierto grado de interdependencia tanto en términos de objetivos como de tarea, gestionan y mantienen sus límites y están inmersos en un contexto organizacional que limita su actividad e influye sobre sus intercambios con otros equipos dentro de la organización. (pág. 276)	Se puede definir los equipos de trabajo como colectivos donde su razón de ser son realizar actividades que tienen importancia dentro de la empresa. Están involucrados todos los miembros de la organización, influye en otros procedimientos de la empresa.	Enfocarse en las actividades primordiales del colegio para que exista un buen trabajo en equipo y poder llegar a cumplir con los objetivos de la empresa.	Kozlowski, S. y Bell, B. (2003). <i>Trabajo de grupos en organizaciones</i> . España. Paidós Ibérica.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parafraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
13	Sub categoría (trabajo en equipo)	Martínez, M y Salvador, M.	Según Martínez, M y Salvador, M: Crear un equipo eficaz es una herramienta poderosa tanto de desarrollo y crecimiento de la organización como de cada una de las personas que componen un equipo, un tema clave para conseguir la eficacia de un equipo es la comunicación. Observar y aprender del entorno y de los integrantes del equipo instituyen la base de la relación profesional y de la vida del equipo. (pág. 34)	Tener un equipo que funcione eficazmente es un instrumento de desarrollo y crecimiento de la empresa de cada uno de los individuos que conforman un equipo, un punto fundamental para el trabajo en equipo es la comunicación, además, la raíz de un gran trabajo en equipo y una buena relación profesional es aprender y observar de los miembros del equipo.	Además del buen trabajo en equipo es importante la buena comunicación para que todos los trabajadores sepan cuáles son los objetivos de la institución.	Martínez, M y Salvador, M (2011) <i>Aprender a trabajar en equipo</i> . España. Paidós Ibérica.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
14	Sub categoría (trabajo en equipo)	Guías de gestión de la pequeña empresa.	<p>Las características indispensables en un equipo de trabajo son: Objetivo en común: Compartir un mismo propósito, misión o meta. Interdependencia: Los miembros reconocen que se necesita los unos a los otros. Trabajo conjunto: Sus miembros están de acuerdo en que, para alcanzar sus objetivos, deben trabajar juntos. Espíritu compartido: Entre los integrantes del grupo existe un fuerte espíritu de cooperación y coordinación. Sistemas comunes: Los miembros aceptan, comprenden y comparten determinados sistemas de trabajo.</p>	<p>Para que exista un clima organizacional saludable es indispensable que exista un buen trabajo en equipo, uno de los factores indispensables en un equipo dentro de una organización son: Objetivo común: Colaborar con un propósito en común o meta. Interdependencia: Los integrantes saben que todos se necesitan unos a otros. Trabajo en conjunto: Los integrantes comparten la misma idea que para trabajar en equipo se debe seguir el mismo objetivo. Espíritu compartido: Entre todos los individuos del grupo existe la colaboración y ayuda mutua.</p>	<p>Existen muchas características para hacer un buen trabajo en equipo como el tener un espíritu compartido o el apoyo entre los integrantes de la institución.</p>	<p>Guías de gestión de la pequeña empresa (1998) <i>Gestión eficaz del trabajo en equipo</i>. España. Ediciones Díaz de Santo</p>

			<p>Apoyo mutuo: Los miembros están dispuestos a ofrecerse apoyo práctico y moral entre sí.</p> <p>Reuniones: Los integrantes trabajan reunidos, física o mediante otros medios tecnológicos.</p> <p>Coordinación: El equipo trabaja bajo la dirección de un coordinador, “animado” o “facilitador”</p> <p>Autogestión: El equipo es capaz de planificar, dirigir, controlar y corregir su propio trabajo. (Guías de gestión de la pequeña empresa 1998, pág. 45)</p>	<p>Sistemas comunes: Los individuos creen, aceptan, entienden ciertos sistemas de trabajo.</p> <p>Apoyo mutuo: Los individuos laboran en conjunto entre sí.</p> <p>Reuniones: Los miembros laboran en conjunto, física o también con otros medios tecnológicos.</p> <p>Coordinación: Los empleados laboran con una dirección de un individuo “animado” o “facilitador”</p> <p>Autogestión: Es cuando el equipo puede planificar, dirigir, controlar en su propio trabajo.</p>		
--	--	--	--	---	--	--

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
15	Sub categoría (trabajo en equipo)	Hayes, N	Según Hayes, N: En un equipo de trabajo, los miembros tienen aptitudes, profesiones, responsabilidades, un equipo consiste en unir y coordinar gente con aptitudes distintas para llevar a cabo una tarea con eficacia. Lo importante es que cada miembro comprenda perfectamente como contribuye cada uno a los esfuerzos del equipo en conjunto y, para ello, es necesario que haya una buena comunicación. (pág. 78)	En un equipo dentro de una organización, los integrantes poseen profesiones, aptitudes, responsabilidades. Un equipo es un grupo de personas que coordinan con otros individuos para cumplir con un objetivo en común. Lo fundamental es que cada uno de los miembros del equipo entienda perfectamente como aporta cada uno de los esfuerzos para ello es importante que exista una buena comunicación.	Parte importante dentro de un grupo de trabajo es la comunicación para que de esta forma todos los integrantes estén informados de los objetivos de la organización.	Hayes, N (2003) <i>Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito.</i> España. Thomson Paraninfo S.A

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
16	Problema	Céspedes, E; De la Cruz, F y Sarmiento, D	Según Céspedes, E; De la Cruz, F y Sarmiento, D: El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales del participante y eleva su estado de ánimo. (pág. 144).	El clima organizacional tiene repercusiones con el comportamiento de los trabajadores, estos se ven afectados directa o indirectamente dependiendo del ambiente donde se desempeñan, esto es beneficioso y se ven mejores resultados cuando se satisface las necesidades personales de los trabajadores.	El comportamiento de los docentes es fundamental para detectar cual es el nivel de clima organizacional en la institución educativa ay que esto repercutirá en su desempeño.	Céspedes, E; De la Cruz, F y Sarmiento, D (2013). <i>Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas</i> . Perú. El duende ediciones.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
17	Problema	Idalberto Chiavenato	Según Chiavenato: EL concepto de clima organizacional expresa la influencia del medio sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta. (p.57)	La definición de clima organizacional indica que la motivación de los trabajadores es influenciada por el ambiente. Por lo tanto se puede describir como la cualidad de la atmosfera que perciben los trabajadores y que influyen en su comportamiento.	Si se mejora el ambiente de trabajo por consecuencia el desempeño docente mejorara ya que estos se encontrarán motivados para cumplir con los objetivos propuestos.	Chiavenato, I. (2017). Administración de los recursos humanos. Bogotá: mc graw hill interamericana.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
18	Problema	Alvarado, Otoniel	Según Alvarado Es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o de aceptación o de rechazo del entorno laboral para las personas que integran la organización. (p. 95)	Es la impresión que los docentes tienen de la organización y de la atmosfera de trabajo esta puede ser favorable o de rechazo.	Tomar importancia a las impresiones que tienen los docentes de la institución respecto al ambiente donde se trabaja	Alvarado, O (2003). <i>Gerencia y marketing educativo</i> . Perú. Fondo de editorial de Lima. Perú.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
19	Problema	Fernandez, Tavare	Según Pulido: La percepción del “micro entorno” que surge como resultado, tanto de pautas de comportamiento cotidianas y diferenciadas, como valores, estos influyen y afectan el significado y la relación de las personas involucradas en ella. (Pág. 40)	Es la apreciación del “micro entorno” que nace como el resultado, tanto de pasos de comportamiento frecuentes, como valores, estos intervienen y perjudican el significado y el nexos de los individuos dentro de la organización.	Conocer que los valores son importantes para una organización para evaluar el grado de clima organizacional.	Pulido, C (2003) <i>Clima organizacional.</i> <i>Una medida del éxito.</i> Perú. Primera edición.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
20	Sub categoría Trabajo en equipo	Katzenbach, J y Smith, D.	Según Katzenbach, J y Smith, D: Es un grupo de personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito común, un enfoque y unos objetivos en lo que se refiere a resultados, de los cuales se consideran conjuntamente responsables. (pág. 64)	Es un conjunto de individuos con aptitudes involucradas con un objetivo común, un enfoque y unas metas en lo que se refiere a las consecuencias, las cuales son un conjunto que se consideran responsables.	El trabajo en equipo tienen un objetivo en común, en este caso los docentes deberían enfocarse más en estos objetivos.	Katzenbach, J y Smith, D. (1996) <i>Sabiduría de los equipos</i> . Perú. Cesca.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
21	Sub categoría Trabajo en equipo	Kozlowski, S. y Bell, B. (2003).	Según Kozlowski, S. y Bell, B: Podemos definir los equipos de trabajo como colectivos que existen para realizar tareas organizacionalmente relevantes, que mantienen un cierto grado de interdependencia tanto en términos de objetivos como de tarea, gestionan y mantienen sus límites y están inmersos en un contexto organizacional que limita su actividad e influye sobre sus intercambios con otros equipos dentro de la organización. (pág. 276)	Se puede definir los equipos de trabajo como colectivos donde su razón de ser son realizar actividades que tienen importancia dentro de la empresa. Están involucrados todos los miembros de la organización, influye en otros procedimientos de la empresa.	Enfocarse en las actividades primordiales del colegio para que exista un buen trabajo en equipo y poder llegar a cumplir con los objetivos de la empresa.	Kozlowski, S. y Bell, B. (2003). <i>Trabajo de grupos en organizaciones.</i> España. Paidós Ibérica.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
22	Sub categoría (trabajo en equipo)	Martínez, M y Salvador, M.	<p>Según Martínez, M y Salvador, M: Crear un equipo eficaz es una herramienta poderosa tanto de desarrollo y crecimiento de la organización como de cada una de las personas que componen un equipo, un tema clave para conseguir la eficacia de un equipo es la comunicación. Observar y aprender del entorno y de los integrantes del equipo instituyen la base de la relación profesional y de la vida del equipo. (pág. 34)</p>	<p>Tener un equipo que funcione eficazmente es un instrumento de desarrollo y crecimiento de la empresa de cada uno de los individuos que conforman un equipo, un punto fundamental para el trabajo en equipo es la comunicación, además, la raíz de un gran trabajo en equipo y una buena relación profesional es aprender y observar de los miembros del equipo.</p>	<p>Además del buen trabajo en equipo es importante la buena comunicación para que todos los trabajadores sepan cuáles son los objetivos de la institución.</p>	<p>Martínez, M y Salvador, M (2011) <i>Aprender a trabajar en equipo</i>. España. Paidós Ibérica.</p>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
23	Sub categoría (trabajo en equipo)	Guías de gestión de la pequeña empresa.	<p>Las características indispensables en un equipo de trabajo son: Objetivo en común: Compartir un mismo propósito, misión o meta. Interdependencia: Los miembros reconocen que se necesita los unos a los otros. Trabajo conjunto: Sus miembros están de acuerdo en que, para alcanzar sus objetivos, deben trabajar juntos. Espíritu compartido: Entre los integrantes del grupo existe un fuerte espíritu de cooperación y coordinación. Sistemas comunes: Los miembros aceptan, comprenden y comparten determinados sistemas de trabajo. Apoyo mutuo: Los miembros están</p>	<p>Para que exista un clima organizacional saludable es indispensable que exista un buen trabajo en equipo, uno de los factores indispensables en un equipo dentro de una organización son: Objetivo común: Colaborar con un propósito en común o meta. Interdependencia: Los integrantes saben que todos se necesitan unos a otros. Trabajo en conjunto: Los integrantes comparten la misma idea que para trabajar en equipo se debe seguir el mismo objetivo. Espíritu compartido: Entre todos los individuos del grupo existe la colaboración y ayuda mutua. Sistemas comunes: Los individuos creen, aceptan, entienden ciertos sistemas de trabajo. Apoyo mutuo: Los individuos laboran en conjunto entre sí. Reuniones: Los miembros laboran en conjunto, física o también con otros medios tecnológicos. Coordinación: Los empleados laboran con una</p>	Existen muchas características para hacer un buen trabajo en equipo como el tener un espíritu compartido o el apoyo entre los integrantes de la institución.	Guías de gestión de la pequeña empresa (1998) <i>Gestión eficaz del trabajo en equipo</i> . España. Ediciones Díaz de Santo S.A

		<p>dispuestos a ofrecerse apoyo practico y moral entre sí.</p> <p>Reuniones: Los integrantes trabajan reunidos, física o mediante otros medios tecnológicos.</p> <p>Coordinación: El equipo trabaja bajo la dirección de un coordinador, “animado” o “facilitador”</p> <p>Autogestión: El equipo es capaz de planificar, dirigir, controlar y corregir su propio trabajo.</p> <p>(Guías de gestión de la pequeña empresa 1998, pág. 45)</p>	<p>dirección de un individuo “animado” o “facilitador”</p> <p>Autogestión: Es cuando el equipo puede planificar, dirigir, controlar en su propio trabajo.</p>		
--	--	---	---	--	--

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
24	Sub categoría (trabajo en equipo)	Hayes, N	Según Hayes, N: En un equipo de trabajo, los miembros tienen aptitudes, profesiones, responsabilidades, un equipo consiste en unir y coordinar gente con aptitudes distintas para llevar a cabo una tarea con eficacia. Lo importante es que cada miembro comprenda perfectamente como contribuye cada uno a los esfuerzos del equipo en conjunto y, para ello, es necesario que haya una buena comunicación. (pág. 78)	En un equipo dentro de una organización, los integrantes poseen profesiones, aptitudes, responsabilidades. Un equipo es un grupo de personas que coordinan con otros individuos para cumplir con un objetivo en común. Lo fundamental es que cada uno de los miembros del equipo entienda perfectamente como aporta cada uno de los esfuerzos para ello es importante que exista una buena comunicación.	Parte importante dentro de un grupo de trabajo es la comunicación para que de esta forma todos los integrantes estén informados de los objetivos de la organización.	Hayes, N (2003) <i>Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito.</i> España. Thomson Paraninfo S.A

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
25	Sub categoría Motivación	Arias F, Heredia V.	Arias F, Heredia V: La motivación laboral es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento. (pág. 34.)	La motivación en el trabajo es una condición interna que activa y gestiona los pensamientos y se relaciona a todas las circunstancias que provocan, mantienen y dirigen hacia un mismo objetivo y todos ellos generan comportamientos que cambian en el grado de intensidad de la conducta.	La motivación es fundamental para que los trabajadores se desempeñen de manera efectiva dentro de la institución educativa.	Arias F, Heredia V. <i>Administración de recursos humanos para el alto desempeño</i> . 5a ed. México DF: Trillas; 2006

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
25	Sub categoría Motivación	Maslow (1992)	<p>Según Maslow: La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Se clasifica en cinco necesidades. Las primeras necesidades básicas son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización. sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores. (pág. 27)</p>	<p>La motivación es el estímulo que tienen los individuos de complacer sus necesidades. Se pueden organizar en cinco necesidades: La primera necesidad básica son las necesidades que tienen que ver a la supervivencia, como segunda necesidad están las necesidades de seguridad y protección, la tercera necesidad básica se relaciona con el carácter social, la cuarta necesidad y como ultima necesidad están las de autorrealización. Es importante mencionar que las necesidades más altas se Satisfacen solo cuando se han satisfecho las primeras esto quiere decir que no se puede saltar a la siguiente hasta que no se hayan hecho las primeras.</p>	<p>Con la pirámide de Maslow se pueden saber las principales necesidades de los trabajadores y de esta forma enfocarnos más en los docentes y en lo que necesitan.</p>	<p>Maslow (1992) <i>Motivación y personalidad</i>. España. Ediciones Díaz de Santos S.A</p>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
26	Sub categoría Motivación	Lévy-Leboyer (2003)	Según Lévy-Leboyer: Las empresas no existirían sin los hombres y mujeres que trabajan en ellas. Y la tarea número uno de todo directivo consiste en conseguir de sus colaboradores una productividad y una calidad de trabajo máxima. Lo cual requiere competencias adecuadas, una organización optima, pero, ante todo, la motivación de todos. (pág. 58)	Las organizaciones dejarían de existir sin hombres y mujeres que laboren dentro de estas. Y la principal de los directivos consiste en que sus trabajadores consigan productividad y un desempeño máximo. Lo cual demanda competencias adecuadas, pero principalmente a motivación de todos los colaboradores.	El personal directivo es el principal responsable de motivar a su plana docente para que ellos puedan cumplir con los objetivos propuestos.	Lévy-Leboyer (2003) <i>La motivación en la empresa. Modelos y estrategias</i> . España. Ediciones gestión 2000.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
27	Sub categoría Motivación	Sarries. L y Casares, E	Según Sarries. L y Casares, E: La motivación de los trabajadores es un tema complejo, existen dos niveles. El primer nivel básico corresponde al grado de satisfacción que tienen los trabajadores con la empresa, con el puesto de trabajo y con las relaciones que mantiene con los empleados de su entorno. El otro nivel es la motivación en el trabajo. Son numerosos los empleados satisfechos con su trabajo, pero son muy pocos los trabajadores motivados en el mismo. (pág. 74)	La motivación de los colaboradores es un tema engorroso, hay dos niveles. El nivel uno es el básico que es el grado de complacencia que poseen los colaboradores con la organización, con el puesto de trabajo y el nexo que tienen con el entorno. El ultimo nivel es la motivación en la organización. Son muchos los empleados entusiasmados con su trabajo, pero pocos los colaboradores motivados con su puesto dentro de la organización.	Hay pocos trabajadores entusiasmados con sus puestos de trabajo por eso es importante saber cuál es la opinión de los docentes y poder mejorar en ese aspecto mediante la motivación.	Sarries. L y Casares, E (2008) <i>Buenas prácticas de recursos humanos</i> . Madrid. Edid. Editorial

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
28	Sub categoría Motivación	Weihrich, H; Cannice, M y Koontz, H.	Según Weihrich, H; Cannice, M y Koontz, H: La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (pág. 74)	La motivación es una expresión general que se puede utilizar para cualquier tipo de deseos, impulsos, necesidades y fuerzas que se asemejen. Mencionar que los directivos motivan a sus colaboradores es como decir que hacen las labores que esperan satisfacer esos anhelos y que los impulsarán a actuar de forma correcta.	Las motivaciones que le den los directivos harán que los docentes harán que ellos tengan un buen desempeño dentro de la organización.	Weihrich, H; Cannice, M y Koontz, H. (2017) Administración. <i>Una perspectiva global, empresarial y de innovación</i> . México. McGraw Hill.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
29	Sub categoría Liderazgo	Weihrich, H; Cannice, M y Koontz, H.	Liderazgo y motivación están muy interconectados. Al entender la motivación podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y porque actúan como lo hacen. Los líderes no solo responden a las motivaciones de los subordinados, sino que también las incitan o desalientan mediante el clima organizacional que desarrollan, y estos dos factores son importantes tanto para el liderazgo como para la capacidad para dirigir.	Motivación y liderazgo se encuentran muy relacionados. Al comprender la motivación se puede considerar mejor lo que los individuos desean y porque actúan como lo están haciendo. Los líderes no tan solo contestan a las motivaciones de los colaboradores, sino que también las estimulan o se desalientan mediante el clima organizacional que se está desarrollando, y estas dos circunstancias son fundamentales tanto para el liderazgo como la aptitud para dirigir.	Tanto la motivación como la comunicación son muy importantes para generar un clima organizacional saludable.	Weihrich, H; Cannice, M y Koontz, H. (2017) Administración. <i>Una perspectiva global, empresarial y de innovación.</i> México. McGraw Hill.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
30	Sub categoría Liderazgo	Weihrich, H; Cannice, M y Koontz, H.	Según Weihrich, H; Cannice, M y Koontz, H: El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan con disposición y entusiasmo a las metas del grupo, y para él se requiere de seguidores. Hay varios enfoques en el estudio de liderazgo, desde el de las características hasta el de contingencia. Uno de ellos se centra en tres estilos: autocrático, democrático o participativo, y liberal. (Pág. 354)	El liderazgo es el acto de influenciar en los individuos para que aporten con buen ánimo a los objetivos de la organización y para esto se necesita regidores. Hay muchos factores en los estudios de liderazgo, desde las particularidades hasta el de eventualidad. Uno de estos se concentra en tres estilos: participativo, democrático, autocrático y liberal.	Un buen liderazgo dentro de la organización es fundamental para que los trabajadores puedan tener un buen desempeño docente y se sientan motivados a cumplir con los objetivos.	Weihrich, H; Cannice, M y Koontz, H. (2017) Administración. <i>Una perspectiva global, empresarial y de innovación.</i> México. McGraw Hill.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
32	Sub categoría Liderazgo	Bennis y Nanus	Según Bennis y Nanos: El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta (p. 47).	La perspectiva más frecuente para examinar la conducta de los líderes es catalogar los diferentes liderazgos que existen. Las maneras de liderazgo cambian dependiendo de los deberes que el líder debe cumplir solo, los compromisos hacia el cumplimiento y la realización de las posibilidades de sus trabajadores. Se han expresado diversos términos para determinar los estilos de liderazgo, sin embargo, lo más trascendental ha sido la especificación de los tres estilos esenciales: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.	El líder debe tener un compromiso con los objetivos de la institución y guiar a los empleados para que puedan cumplirlos.	Bennis y Nanos (1995) <i>Liderazgo y la acción, mitos y realidades</i> . Editorial Paidós.

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
33	Sub categoría Liderazgo	Montalvo, Willner.	<p>Según Montalvo: Características de un líder:</p> <p>-El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.</p> <p>-Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.</p> <p>- El líder debe organizar, vigilar, dirigir, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas también carisma. (p.45)</p>	<p>Las particularidades de un líder:</p> <p>-El líder debe de poseer el carácter de los integrantes esto quiere decir que debe estar en el equipo que se establezca, compartiendo con los demás integrantes los aspectos culturales y lo que significan que estén ahí.</p> <p>-Cada integrante considera líder al que sobresalga en cualquier aspecto que sea de su interés, o más brillante o el mejor que organiza actividades o el más asertivo.</p> <p>-El líder tiene que saber organizar, encabezar, observar y motivar al grupo a específicas acciones dependiendo la necesidad que exista. Ha estas características se les llama también carisma.</p>	<p>Parte de las principales características de un líder es saber organizar, que sobresalga en cualquier aspecto, la motivación que dé a los integrantes de la organización es fundamental para un buen liderazgo.</p>	<p>Montalvo. W. (2017) <i>El clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas</i>. Perú. Editorial universitaria de la Universidad nacional de educación-Perú</p>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
34	Sub categoría Comunicación	Weihrich, H; Cannice, M y Koontz, H	<p>Según Weihrich, H; Cannice, M y Koontz:</p> <p>El propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales, es necesario sobre todo para:</p> <p>Establecer y difundir las metas de una empresa Desarrollar planes para su logro Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficaz, eficiente y, por tanto, efectiva. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir. Controlar el desempeño. (Pág. 36)</p>	<p>El fin de la comunicación dentro de la organización es habilitar la información para ejercer en las fases de cambio, es decir, ayudar en acciones para el beneficio de la organización. La comunicación es fundamental para que pueda funcionar bien internamente ya que compone las funciones gerenciales, Es fundamental principalmente en:</p> <p>Implantar y difundir las metas de la organización Elaborar planes para que se puedan cumplir Estructurar los recursos humanos Escoger, desarrollar y determinar a los individuos de la empresa. Guiar, dirigir, incentivar y crear un clima en el que los colaboradores quieran contribuir. Inspeccionar el desempeño</p>	<p>La comunicación es muy importante para que la organización funcione correctamente. Es importante que la información se reciba correctamente a toda la plana docente.</p>	<p>Weihrich, H; Cannice, M y Koontz, H. (2017) Administración. <i>Una perspectiva global, empresarial y de innovación.</i> México. McGraw Hill.</p>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
35	Sub categoría Comunicación	Dirección y gestión de empresas	<p>Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.</p> <p>(Dirección y gestión de empresas. <i>comunicación interna</i>. 2008. Pág. 7)</p>	<p>Las empresas no podrían existir si no hay comunicación. Sin la comunicación los individuos no podrían saber que están realizando, los directores no recibirían información, además, los supervisores no podrían dar instrucciones y la coordinación del trabajo se vuelve imposible. Se puede asegurar que cualquier acto de comunicación influye en la empresa. Cuando existe una comunicación eficaz, se puede mejorar el desempeño además de optimizar la satisfacción entre los empleados. Los individuos conocen mejor su labor dentro de la organización y sienten un compromiso mayor.</p>	<p>La comunicación es primordial para el buen funcionamiento de la institución y cuando hay buena comunicación el desempeño de los docentes mejora grandemente.</p>	<p>Dirección y gestión de empresas (2008) <i>comunicación interna</i>. España. Editorial vértice.</p>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
36	Sub categoría Comunicación	García J	<p>Según García: La comunicación es un recurso tan esencial como frágil. Su gestión requiere técnica y profesionalidad. La calidad de la comunicación interna está sometida a un proceso engorroso, y se ve continuamente expuesta riesgos, las barreras que hay de superar son de diversas naturalezas: Físicas: Deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos y perturbaciones, etc. Fisiológicas: Limitaciones orgánicas de los receptores. Psicológicas: Turbación personal irritación, agresividad, etc. Culturales: Distinto nivel de formación intelectual, distinta mentalidad, distinto continente, etc. Administrativas: Sistemas inadecuados o incompatibles de organización. (pág. 5)</p>	<p>La comunicación es un proceso tan importante como frágil. El proceso tiene que tener técnica y mucha profesionalidad. La comunicación interna es un proceso tedioso y se ve siempre expuesta muchas trabas que hay que superar y son de muchas formas: Físicas: imperfecciones en los canales como perturbaciones y ruidos, etc. Fisiológicas: limitaciones orgánicas de quien recibe la información. Psicológicas: confusión personal, agresividad, etc. Culturales: Diferente nivel de opiniones, de pensamiento entre otros. Administrativas: sistemas impropios de la empresa.</p>	Hay que tomar en cuenta muchas trabas que impiden que exista una comunicación fluida entre ellas como por ejemplo las fisiologías, psicológicas y culturales	García J (2004) <i>la comunicación interna</i> . España. Ediciones Díaz de Santos S.A

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
37	Sub categoría Comunicación	Almenara, J; Romeo, M y Roca, X	<p>Según Almenara, J; Romeo, M y Roca, X: La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Esta se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones.</p> <p>Históricamente el proceso comunicativo se establecía de fuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos de 360° entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos. (pág. 5)</p>	<p>Se puede decir que la comunicación dentro de la empresa es la reciprocidad dentro y fuera de la organización con el objetivo ya planificado. Esto se utiliza para dar consistencia a los diferentes procesos de comunicación de las organizaciones. En la historia la comunicación se realizaba de fuera hacia adentro, esto quiere decir tomando siempre en cuenta al cliente. En cambio, en la actualidad, esto no es así, se da mayor importancia a la comunicación entre los trabajadores.</p>	<p>La comunicación tanto por dentro y por fuera de la organización es muy importante ya que eso hace que los objetivos y el avance de estos se lo sepan los trabajadores de la empresa.</p>	<p>Almenara, J; Romeo, M y Roca, X (2005) <i>comunicación interna de la empresa</i>. España. Editorial UOC.</p>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parafraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
38	Problema (Dimensiones)	Brunet, L	<p>Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados. 2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. 3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. 4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización. 5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, 	<p>Likert, (citado por Brunet, 2004) calcula la la percepción del clima organizacional con ocho dimensiones.</p> <p>Los métodos de mando: La manera en el que el líder influye en los trabajadores dentro de la organización.</p> <p>Las fuerzas motivacionales: la capacidad que tiene el líder para motivar a los trabajadores y acudir a sus respectivas necesidades.</p> <p>Comunicación:</p> <p>Las características de los procesos de influencia: la interacción que tienen subordinado-director para implantar los objetivos de la empresa.</p> <p>Toma de decisiones: la distribución de las funciones que se le da a los trabajadores.</p> <p>Procesos de planificación: la manera en que se da la fijación de objetivos de la empresa.</p> <p>Procesos de control: la asignación del control entre las instancias de la empresa.</p> <p>Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: El planeamiento como la formación esperada.</p>	<p>Las dimensiones que propone Likert diversos enfoques para medir el clima organizacional entre el personal docente. Utilizar uno de ellos para poder realizarlo.</p>	<p>Brunet, L. (2004). <i>El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias.</i> México: Trillas.</p>

			<p>así como el reparto de funciones.</p> <p>6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.</p> <p>7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.</p> <p>8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.</p> <p>(pág. 36)</p>			
--	--	--	---	--	--	--

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
39	Problema (Dimensiones)	Sandoval, M	<p>Según Sandoval: Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados. 2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo. 3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. 4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. 5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. <p>(Pág. 76)</p>	<p>Michigan Bowers y Taylor (citado por Sandoval) estudiaron cinco dimensiones para investigar el clima organizacional.</p> <p>Apertura a los cambios tecnológicos: Es la apertura que brinda la dirección frente a las nuevas tecnologías que podrían mejorar el trabajo.</p> <p>Recursos humanos: Es la importancia y la atención que brinda la dirección a la comodidad de los trabajadores.</p> <p>Comunicación: Es la practicidad que tienen los trabajadores de hacer que la dirección los escuche.</p> <p>Motivación: Es el estado que tienen los trabajadores al momento de desempeñarse más o menos en la empresa.</p> <p>Toma de decisiones: Cuando se toma en cuenta la opinión de los trabajadores en la empresa.</p>	<p>Estas dimensiones apartan de cómo se puede medir el clima organizacional dentro de cualquier tipo de empresa esto ayudara a identificar el nivel de clima dentro de la institución.</p>	<p>Sandoval (2004) <i>concepto y dimensiones del clima organizacional</i>. Ensayo Administrativo. #27 págs. 83-87.</p>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
40	Problema (dimensiones)	Brunet L.	<p>Según Brunet : Evaluar el clima de una organización asegura que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:</p> <p>1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.</p> <p>2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores. 3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.</p> <p>4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.</p> <p>Brunet L. <i>El Clima de Trabajo en la Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias</i>. 2011, pág. 354</p>	<p>Para analizar el clima organizacional es fundamental que por lo menos cuatro dimensiones.</p> <p>Autonomía individual: en esta dimensión esta la responsabilidad, autosuficiencia de los trabajadores y de la consistencia de las normas de la empresa. La importancia de esta dimensión es de que los trabajadores tomen hasta cierto grado decisiones.</p> <p>Grado de estructura que impone el puesto: calcula el grado en el que los empleados y las normas de trabajo se comunican a toda la empresa por parte de los jefes.</p> <p>Tipo de recompensa: son el tipo de remuneración y la probabilidad de promoción.</p> <p>Consideración, agradecimiento y apoyo: Son los estímulos y el apoyo que un individuo recibe de sus superiores.</p>	<p>Las dimensiones ayudan a identificar las posibles causas de un mal clima organizacional.</p>	<p>Brunet L. (2011) <i>El Clima de Trabajo en la Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias</i>. México: Trillas.</p>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
5	Problema (Dlensiones)	SCHNEIDER, B, y BARTLETT	<p>Según Schneider, B, y Bartlett:</p> <p>Se plantea las siguientes dimensiones:</p> <p>El apoyo patronal: Esta dimensión evalúa la percepción de los colaboradores con respecto al nivel en el que los superiores están interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación.</p> <p>La estructura: Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.</p> <p>La implicación con los nuevos empleados: Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y</p>	<p>El apoyo patronal: Es la percepción que tienen los empleados de los superiores con respecto al apoyo que les brindan y en conservar un ambiente amistoso</p> <p>La estructura: Se refiere a la presión que los jefes dan a los trabajadores para lograr con los objetivos de la empresa.</p> <p>La implicación con los nuevos empleados: Se refiere a las inquietudes de la organización con respecto a la selección e inducción de nuevos individuos.</p> <p>Los conflictos interagencias: se refiere a los empleados que tanto dentro y fuera de la empresa ponen entre dicho la potestad de los directivos.</p> <p>La autonomía de los empleados: Es el grado de autonomía que poseen los individuos dentro de la organización.</p> <p>El grado de satisfacción general: es el grado de</p>	<p>El conocer las dimensiones nos permite identificar en que área los docentes pueden mejorar y por ende tener un desempeño eficaz.</p>	<p>Schneider, B, y Bartlett, C. (1968). <i>Diferencias individuales y clima organizacional: El plan de investigación y el desarrollo del cuestionario</i>. España. Editorial Trillas.</p>

		<p>formación de nuevos agentes de seguros.</p> <p>Los conflictos interagencias: Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entre dicho la autoridad de los administradores.</p> <p>La autonomía de los empleados: Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.</p> <p>El grado de satisfacción general: Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización. (p.47)</p>	<p>satisfacción que perciben los individuos dentro de la empresa</p>		
--	--	--	--	--	--

MATRIZ DE MÉTODOS

Nro	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Sintagma	Holístico	Jacqueline Hurtado (2000)	Según Hurtado: La comprensión holística de la investigación está llamada a producir cambios insospechados en el campo de la labor científica, en los procesos metodológicos y en la didáctica de la investigación.	Menciona que en la investigación holística constantemente se dan cambios se está en constante evolución en el campo científico y en los procedimientos.	Se aplicará de manera de se va a realizar una investigación global respecto al tema a investigar.	Hurtado (2000) <i>Metodología de la investigación holística.</i> Venezuela, fundación Sypal	file:///C:/Users/Usuario/Documents/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p%20(2).pdf

Nro	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
2	Tipo	Proyektiva	Jacqueline Hurtado (2000)	Según Hurtado: La investigación proyektiva involucra creación, diseño, elaboración de planes, o de proyecto, para que un proyecto se considere investigación proyektiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que recorre los estadios descriptivo, comparativo, analítico, explicativo de la espiral holística. El investigador debe diseñar o crear una propuesta capaz de producir los cambios deseados.(P.46)	Con este tipo de investigación se elabora o se diseña una propuesta respecto al problema. Es un proceso donde se involucra la creación de ideas. La proposición debe estar compuesta por una exhaustiva indagación de información.	Se elaborará una propuesta para solucionar el problema mas no se ejecutará.	Hurtado (2000) <i>Metodología de la investigación holística.</i> Venezuela, fundación Sypal

Nro	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
4	Nivel	Comprensivo	Jacqueline Hurtado (2000)	Según Hurtado: La investigación descriptiva se realiza cuando la experiencia y la exploración previa indican que no existen descripciones precisas del evento en estudio, o que las descripciones existentes son insuficientes o ha quedado obsoletas debido a un flujo distinto de información, a la aparición de un nuevo contexto, a la invención de nuevos aparatos o tecnología de edición, etc. (p.78)	Esta investigación se realiza para describir el problema, responde a las interrogantes quien, que, dónde, cuándo, cuántos. Ayuda a presentar una explicación acertada del problema.	Ayuda porque se describe a el problema a investigar y a entender mejor los factores de la causa de la investigación.	Hurtado (2000) <i>Metodología de la investigación holística</i> . Venezuela, fundación Sypal

Nro	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo ayuda este concepto a tu tesis?	Referencia
5	Método	Deductivo	Made, Nicolás	Según Made: Método deductivo: Mediante el método lógico deductivo se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. (p.67)	El método deductivo va de lo genérico a lo específico. Va de la información general para después aplicarlo a acontecimientos en hechos particulares.	Dará un mayor panorama del problema y se podrá tener una perspectiva más amplia del problema y sus causas.	Madé, N (2006) <i>Metodología de la investigación</i> . México. Editora Mac Graw Hill.

Nro	Elementos metodológicos		Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parafraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
6	Población	Cuali 30 Docentes	Tamayo y Tamayo, Mario	Según Tamayo y Tamayo: La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde la unidad de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (p.84)	La población se puede decir que es la totalidad del problema a investigar en la cual los miembros a estudiar tienen particularidades iguales y da inicio a las cifras de la exploración.	Se utilizará la población considerando la totalidad de los docentes de la institución educativa	Tamayo y Tamayo, M <i>El proceso de la investigación científica</i> . Editorial Limusa S.A Mexico 1997
Cuanti 3 docentes							

Nro	Elementos metodológicos		Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parafraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
7	Muestra	Cuali 30 Docentes	Tamayo y Tamayo, Mario	Según Tamayo y Tamayo: La muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico (p.48).	La muestra es un conjunto de personas que se adquiere de la población, para analizar un problema específico.	Se elegirá una muestra que ayudará al análisis de resultados.	Tamayo y Tamayo, M <i>El proceso de la investigación científica</i> . Editorial Limusa S.A Mexico 1997
Cuanti 3 docentes							

Nro	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su tesis?	Referencia
8	Enfoque	Mixto	Hernandez, Fernandes y Baptista	La aceptación del paradigma mixto permite tener una perspectiva más precisa de un fenómeno dado. Puede conocerse tanto la frecuencia, amplitud y magnitud de un fenómeno, como su profundidad y complejidad. evidentemente, la combinación de observaciones puede producir respuestas más amplias y variadas frente a un problema de investigación, al contemplar diversas fuentes y tipos de datos, contextos y formas de análisis.	Con la investigación mixta se puede tener mayor conocimiento sobre un problema dado ya que se puede saber la recurrencia, extensión, impacto además de tener resultados más amplios y respuestas más exactas; es la combinación del método cuantitativo y cualitativo.	Se utilizara la entrevista como método cualitativo y las encuestas como método cuantitativo lo que enriquecerá la investigación y se obtendrán resultados más exactos.	Hernandez, Fernandes y Baptista (2006) <i>Metodología de la investigación</i> . México - Editorial: McGraw-Hill

Nro	Elementos metodológicos		Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
9	Técnicas	Cuanti	Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F.	Según Buendía, Colás y Hernández): La encuesta permite conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que puedan ser respondidas sin la presencia del encuestador. (Pág. 124)	La encuesta permite saber lo que las personas creen, piensan o proponen esto se realiza con preguntas que se elaboran por escrito y que se puede responder sin el que encuestador este presente.	Se encuestará a todos los docentes mediante preguntas directas para conocer sus perspectivas en cuanto a la institución.	Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1998). <i>Métodos de Investigación en Psicopedagogía</i> . Madrid: McGraw-Hill.
Cuali		Janesick (citado en Sampieri 2014, p. 403)	Según Janesick: La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.(p.48)	La entrevista es cuando se agrupan cierto número de personas para hablar e intercambiar opiniones tanto el entrevistador como el entrevistado. En dicha entrevista hay cierto tipo de preguntas y respuestas donde se logra construir el significado de un tema.	Se entrevistara a dos docentes para tener mayor conocimiento del ambiente en el cual están trabajando y saber su sentir con respecto al clima organizacional	Janesick (citado en Sampieri 2014, p. 403)	

Nro	Elementos metodologicos		Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia
8	Instrumentos	Cuanti	Aristides, V.	Según Aristides: el cuestionario es el instrumento cuantitativo más popular, utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información, y estandarizar el procedimiento de entrevista. (p.48)	El cuestionario es el instrumento cuantitativo más famoso que se maneja para recoger información, creado para cuantificar e internacionalizar la información.	Se elaborará un cuestionario con veintiún preguntas a los 30 docentes de la institución.	Aristides, V. (2012). <i>Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa</i> . Lima
Cuali		Sampieri Roberto	Según Samperi: La guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista . (p.58)	la guía de entrevista es un documento que tiene los contenidos, preguntas y aspectos a examinar en la entrevista.	Se utilizará una guía de entrevista para entrevistar a los docentes.	Sampieri R, <i>Metodología de la investigación</i> . Mc Graw Hill Education. México 2014.	

Nro	Elementos metodologicos		Autor
8	Análisis de datos	Cuanti Diagnostico cuantitativo	Medidas de frecuencia y porcentajes Pareto (80/20)
		Cuali Diagnóstico cualitativo	Triangulación

Anexo 11 Evidencia de visita a la empresa

