



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Cultura organizacional en un instituto de educación superior  
tecnológico público, Cerro de Pasco 2017**

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

**AUTOR**

Br. Condor Cervantes, Jessica Gladys

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA**

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de Gestión

**LIMA - PERÚ**

**2017**

**“Cultura organizacional en un instituto de educación superior  
tecnológico público, Cerro de Pasco 2017”**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

---

Secretario

---

Vocal

---

Asesor temático

Dra. Irma Carhuancho Mendoza

**Dedicatoria**

Dedico esta investigación y todo el esfuerzo y pasión que puse en ella a Dios, mi paz y conocedor de mis anhelos, quien me guio por el camino correcto, a mis Padres, Gladys y Manuel, mis principales motores para ser mejor, por quienes lucho y luchare, a mis hermano (a) y mi Esposo Ricardo por el apoyo moral e incondicional.

### **Agradecimiento**

A la universidad privada Norbert Wiener para formarme como profesional.

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

El presente estudio de investigación titulado “Cultura organizacional en un instituto de educación superior tecnológico público, Cerro de Pasco 2017”, tiene como finalidad mejorar la cultura organizacional en un instituto, lo anterior se realizó en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada “Norbert Wiener” para optar el grado de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

La investigación consta de VIII capítulos estructurales interrelacionados en forma secuencial determinados por la Universidad Privada Norbert Wiener en su reglamento. Por ello, en el capítulo 1, se mostró el problema de investigación el cual contiene la descripción del problema real, que fue la falta de aplicación de un adecuado proceso de inducción a su personal, desagregándose un objetivo general y 4 objetivos específicos. En el capítulo 2, se detalló el marco teórico, en donde se fundamentaron, mediante teorías administrativas y de recursos humanos el proceso de inducción y el desempeño laboral, además de conceptualizar las categorías, sub categorías y categorías emergentes. En el capítulo 3, se describió al objeto de estudio que fue el instituto, detallando la información respectiva. En el capítulo 4, se realizó el trabajo de campo, a través de la elaboración de un análisis cuantitativo, en el que se explicaron los resultados obtenidos en la estadística mediante gráficos y tablas, así como la elaboración de un cuadro cualitativo, mediante la realización de entrevistas elaboradas por la autora, con la finalidad de realizar un diagnóstico final. En el capítulo 5 se elaboró y detalló la propuesta de investigación. En el capítulo 6, se elaboró una discusión final, en donde se argumentaron con bases teóricas administrativas y de recursos humanos, los

resultados obtenidos de la triangulación y diagnóstico final. En el capítulo 7, se desagregaron las conclusiones y sugerencias finales, para beneficio del lector y sobre todo de la empresa objeto de estudio. Finalmente, en el capítulo 8, se integraron las referencias bibliográficas de los cuales se sirvió la investigación.

La autora

## Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	xvi
I. INTRODUCCIÓN	18
1.1 Problema de investigación	19
1.1.1 Identificación del problema ideal	19
1.1.2 Formulación del problema	20
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Justificación	21
1.3.1 Justificación metodológica	21
1.3.2 Justificación práctica	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	22

2.1 Marco teórico	23
2.1.1 Sustento teórico	23
2.1.2 Antecedentes	24
2.1.3 Marco conceptual	29
2.2 Metodología	35
2.2.1 Sintagma	35
2.2.2 Enfoque	35
2.2.3 Diseño	36
2.2.4 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	37
2.2.5 Población, muestra y unidad de análisis	37
2.2.6 Técnicas e instrumentos	37
2.2.7 Procedimiento para la recopilación de datos	40
2.2.8 Método de análisis de datos	41
CAPÍTULO III:	42
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO	42
4.1. Datos generales	43
4.2. Reseña institucional	43
4.3. Visión	44
4.4. Misión	45
4.5. Aspectos generales	45
CAPÍTULO IV:	49
TRABAJO DE CAMPO	49
4.1 Diagnóstico cuantitativo	50
4.2. Diagnóstico cualitativo	55
4.3 Diagnóstico final	72

CAPÍTULO V:	75
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	75
5.1 Fundamentos de la propuesta	76
5.2 Objetivo de la propuesta	96
5.3 Problema	96
5.4 Justificación	96
5.5 Resultados esperados	98
5.6 Plan de Actividades	99
5.7 Evidencias	100
5.8 Presupuesto	101
5.9 Cronograma	103
CAPÍTULO VI:	104
DISCUSIÓN	104
CAPÍTULO VII:	107
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	107
7.1 Conclusiones	108
7.2 Sugerencias	109
CAPÍTULO VIII:	110
REFERENCIAS	110
ANEXOS	115
Anexo 1: Matriz de la investigación	116
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	117
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	118
Anexo 4: Guía de entrevista	122
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	123

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Relación de ítems por cada dimensión de la Cultura Organizacional	39
Tabla 2 Niveles y rangos de la Cultura Organizacional	40
Tabla 3 Niveles de la categoría cultura organizacional	50
Tabla 4 Niveles de la sub categoría reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito	51
Tabla 5 Niveles de la sub categoría comunicación y equidad organizacional	52
Tabla 6 Niveles de la sub categoría credibilidad de los directivos y relaciones humanas	53
Tabla 7 Niveles de la sub categoría liderazgo en la gestión directiva	54
Tabla 8 Resultados esperados del taller.	98
Tabla 9 Cronograma de actividades	99
Tabla 10 Materiales a utilizar en los módulos.	101
Tabla 11 Gastos corrientes de personal en relación a los módulos	102
Tabla 12 Total del Presupuesto.	102
Tabla 13 Cronograma de las principales actividades de la propuesta del mejoramiento de la cultura organizacional en el personal administrativo y docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público	103

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Niveles de la cultura organizacional	50
Figura 2. Niveles de la sub categoría reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito	51
Figura 3. Niveles de la sub categoría comunicación y equidad organizacional	52
Figura 4. Niveles de la sub categoría credibilidad de los directivos y relaciones humanas	53
Figura 5. Niveles de la sub categoría liderazgo en la gestión directiva	54
Figura 6. Principales roles de un liderazgo efectivo para la mejora del clima organizacional.	80
Figura 7. Afiche de difusión del taller de mejora de la cultura organizacional	100
Figura 8. Folleto motivador del taller de mejora de la cultura organizacional	100

**Índice de cuadros**

	Pág.
Cuadro 1. Categoría y sub categorías de estudio	37
Cuadro 2. Módulos del Taller de capacitación vivencial de directivos y colaboradores para el mejoramiento de la cultura organizacional	87
Cuadro 3. Módulos del Taller de capacitación vivencial de directivos y colaboradores para el mejoramiento de la cultura organizacional.	89
Cuadro 4. Guía de la sesión del Primer Módulo. Jornada Regular.	92

## Resumen

La cultura organizacional es un elemento importante para la competitividad organizacional porque es aquella que la identifica, en este sentido en el instituto de educación superior tecnológico de estudio se identificó que predomina el nivel débil, razón por la cual amerito diseñar una propuesta.

En tal sentido la investigación se desarrolló bajo un sintagma holístico, de enfoque mixto, tipo proyectivo y de diseño de campo no experimental. Como instrumento para la recolección de datos se utilizó el cuestionario estandarizado que mide la cultura organizacional, asimismo se realizó la entrevista y luego se realizó la triangulación para abordar en un diagnóstico a profundidad.

Finalmente la propuesta aborda un conjunto de actividades como talleres, charlas y casuísticas para mejorar la cultura organizacional, la misma que ha sido validada.

*Palabras claves:* Cultura organizacional, comunicación, equidad organizacional, liderazgo, relaciones humanas y reconocimiento.

## **Abstract**

Organizational culture is an important element for organizational competitiveness because it is the one that identifies it, in this sense in the higher technological institute of study it was identified that the weak level predominates, which is why I merit designing a proposal.

In this sense, the research was developed under a holistic syntagm, with a mixed approach, projective type and non-experimental field design. As an instrument for data collection, the standardized questionnaire that measures the organizational culture was used, as well as the interview and then the triangulation was carried out to deal with an in-depth diagnosis.

Finally, the proposal addresses a set of activities such as workshops, lectures and case studies to improve the organizational culture, which has been validated.

*Keywords:* Organizational culture, communication, organizational equity, leadership, human relations and recognition.

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación se divide en ocho capítulos, que se desagregarán como a continuación se explica brevemente.

En el capítulo 1, se muestra la descripción del problema real, desagregándose en un objetivo general y 4 específicos.

En el capítulo 2, se detalla el marco teórico, en donde se fundamentaron, mediante teorías administrativas y de recursos humanos el proceso de inducción y desempeño laboral, además de conceptualizar las categorías, sub categorías y categorías emergentes.

En el capítulo 3, se describió las características del instituto superior tecnológico público ubicado en Cerro de Pasco.

En el capítulo 4, se realizó el trabajo de campo, a través de la elaboración de un análisis cuantitativo, en el que se explicaron los resultados obtenidos estadísticamente mediante gráficos y tablas, así como la elaboración de un cuadro cualitativo, mediante la realización de entrevistas elaboradas por la autora, con la finalidad de realizar un diagnóstico final.

En el capítulo 5 se elaboró la propuesta de investigación para mejorar la cultura organizacional.

En el capítulo 6, se obtuvo una discusión final, en donde se argumentó con bases teóricas de recursos humanos, los resultados obtenidos de la triangulación y diagnóstico final.

En el capítulo 7, se disgregaron las conclusiones y sugerencias finales, para beneficio del lector y sobre todo de la empresa objeto de estudio.

En el capítulo 8, se integraron las referencias bibliográficas de los cuales se sirvió la investigación

En conclusión, se espera que los resultados sean de utilidad para que la institución tome las medidas pertinentes y se logre mejorar la cultura organizacional.

**CAPÍTULO I.**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Problema de investigación**

### **1.1.1 Identificación del problema ideal**

Las organizaciones de educación tienen como objetivo la formación del educando, sin embargo los cambios trascendentales a través del tiempo han obligado a la preparación continua del docente y dedicar horas de trabajo a preparar las sesiones de clase, a capacitarse, a diseñar estrategias de enseñanza entre otros, sin embargo ello ha generado el descuido por la esencia de la organización, es decir cada quién vela por sí mismo y se ha perdido la esencia del grupo, más aún a su vez se ha identificado el divorcio con el personal administrativo, en consecuencia eso añade al desmedro de las relaciones humanas.

Por otra parte en el Perú se ha realizado muchas modificaciones al marco legal relacionado con la educación, es así que los institutos de educación superior dependen directamente del Ministerio de Educación, por tal razón no existe autonomía y se rigen estrictamente a la entidad rectora, sin embargo la prioridad sigue siendo el campo académico y no el funcionamiento de la organización en base a lo que señala la teoría administrativa y al igual que sucede a nivel internacional existe divorcio entre los estamentos y actores de la institución, es así que el clima organizacional se encuentra deteriorado y si se realizan las actividades es porque se tiene que cumplir con lo exigido pero no de una manera armoniosa y en base al respecto, por otra parte solo se comparte un espacio cuando es el aniversario de la institución, pero no en otras fechas, se ha perdido la costumbre de las reuniones por fin de semana o inicio de la misma, entre otros aspectos que lamentablemente hace que la organización no funcione como debería de ser.

En el instituto de educación superior en estudio la realidad no es ajena, porque con el pasar del tiempo se ha centrado especial atención por el campo pedagógico o educativo sin embargo se ha descuidado las relaciones humanas dentro de ella la cultura organizacional cabe precisar que las personas asisten al centro laboral solo por cumplir, por una obligación, no importa cómo se logra los objetivos, a esto se añade la pérdida de costumbres, normas, entre otros aspectos que en resumen un deterioro de la cultura organizacional, la cual genera un malestar general pero que es silencioso, pero que luego se evidencia en el desarrollo de las tareas.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cómo mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Presentar un plan para mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Analizar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.

Teorizar las categorías emergentes relacionadas con la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.

Diseñar el plan para mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.

Validar el plan para mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación.

### **1.3 Justificación**

#### **1.3.1 Justificación metodológica**

La investigación se realizó por identificar que en el instituto de educación superior se encuentra problemas respecto a la cultura organizacional, es por eso que se decidió realizar la investigación holística o también llamada por otros autores como mixta, porque a partir de la perspectiva del enfoque cuantitativo y cualitativo se llegó a un análisis profundo, luego se extendió el marco conceptual al enriquecer con los conceptos de las categorías emergentes, para así construir una propuesta que sea viable de tal forma que en un futuro se logre mejorar la cultura organizacional.

#### **1.3.2 Justificación práctica**

La investigación presentará como producto una propuesta para mejorar la cultura organizacional en el instituto, en tal sentido luego de su aplicación se espera que se implemente en la institución nuevas normas, procesos, paradigmas de tal forma que permita a todos los integrantes trabajar de una manera coordinada y así lograr los objetivos organizacionales en base al trabajo en equipo.

**CAPÍTULO II:**  
**MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

## **2.1 Marco teórico**

### **2.1.1 Sustento teórico**

La investigación se sustenta en la teoría de sistemas porque toda organización es un micro sistema que se interrelaciona con los demás y forma un gran sistema, por lo que son interdependientes, además que trabajan de manera coordinada teniendo un objetivo en común. (Dominguez y López, 2017)

Asimismo desde la perspectiva de la teoría de Schein la cultura organizacional es percibida por los partícipes y externos, por ende es un contexto dinámico. (Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez, 2015), es allí que la teoría de sistemas cobra mayor relevancia porque la institución esta en constantes cambios.

Por otra parte la variable se sustenta en la administración científica porque el bjetivo de las organizaciones ha sido preocuparse por el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones y que la sinergia de las mismas genera el éxito empresarial. (Bermúdez, 2005)

Asimismo en la teoría clásica se concibe “a la organización como una estructura, la cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización, tradicionales, rígidas y jerarquizadas”. (Chiavenato, 2006, p. 73), en consecuencia normas de antaño aún siguen vigentes en las organizaciones, las mismas que se reflejan al tener una estructura vertical y muchas veces rígida, las cual limita el cambio organizacional.

En consecuencia años posteriores se planteó la teoría de las relaciones humanas donde se sostuvo que “el comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo [...] las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción”. (Chiavenato, 2006, p. 100), es decir los defensores de esta teoría enfatizaron en el comportamiento de las personas y que el liderazgo juega un papel importante porque así como se alienta para lograr los objetivos también permite controlar la producción.

### **2.1.2 Antecedentes**

#### **Internacional**

A nivel internacional se revisó el trabajo realizado por Hernández (2015) titulado *Diseño e implementación de un plan de intervención de la cultura organizativa para el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.*, es así que el objetivo general fue diseñar e implementar el Plan de intervención de la Cultura Organizativa del Instituto del Corazón de Bucaramanga, orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos y mejora del bienestar laboral de la organización, es así que luego de la aplicación de los instrumentos se identificó que los stakeholders muestran seguridad y confianza porque así la organización les ha generado.

También fue importante revisar el trabajo realizado por Ovelar (2013) titulado *Cultura Organizacional de la Universidad Nacional del Este*, para optar el Grado de Doctor en la Universidad de Jaén, este estudio tuvo como objetivo el análisis de la cultura organizacional en la Universidad Nacional del Este, esta Institución se encuentra ubicada en la zona de la triple frontera entre Paraguay, Brasil y Argentina en el Departamento de Alto Paraná, Paraguay, y es la segunda universidad estatal creada en el Paraguay, la metodología aplicada fue mediante el diseño sociocrítico, de naturaleza exploratoria, descriptiva y

explicativa, se tuvo como horizonte la existencia del tipo de cultura que se da en la UNE y la relación con las tendencias de la educación universitaria para el siglo XXI, se empleó el cuestionario de preguntas cerradas y abiertas, el presente estudio centró tres poblaciones conformada por 4576 estudiantes, 354 funcionarios y 718 de docentes de las distintas Facultades, para la obtención de la muestra se trabajó con 368 alumnos, 118 funcionarios y 159 docentes, se identificó las variables socio-demográficas como sexo, edad y antigüedad en la institución, carrera a la que se desempeña, actividad, relación laboral y categóricas que incluyeron la cultura organizacional, la metodología de estudio fue cualitativa y cuantitativa bajo la utilización del método descriptivo teniendo como técnica para la recolección de datos el cuestionario, se llegó a la conclusión que en la presente universidad la mayoría del personal considera que la cultura está orientada a normativa, asimismo se evidenció la deficiente comunicación entre los alumnos, docentes y funcionarios pues no se encuentran enterados de las decisiones que afectan a la Universidad lo cual afecta a la participación activa de estos, también se demostró que no se realizó ninguna actividad compartida del personal con la universidad más estas solo eran llevadas a cabo singularmente en cada facultad, por lo que no existe una cultura sólida y valores culturales compartidos, por lo tanto la postura de este trabajo servirá como una instrumento de poder para redireccionar o consolidar según los objetivos institucionales encauzando a un proceso de liderazgo más efectivos de sus directivos.

Del mismo modo Loyo (2015) realizó el trabajo titulado *La cultura organizacional desde la perspectiva del docente de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana*, publicada en la Revista Omnia, tuvo como objetivo identificar la relación entre los elementos de la cultura organizacional desde el punto de vista del docente de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional

Bolivariana, es una investigación de tipo cuantitativa, de campo, de carácter descriptivo-correlacional, para la elaboración de obtención de datos se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario de escala de Likert de 27 ítems con cinco elecciones de respuestas a fin de conocer la percepción del personal docente, para el procesamiento de datos se manejó el programa SPSS basado en una correlación bivariada, obteniendo de esta manera las correlacionales, la población estuvo conformada por 37 docentes de dedicación exclusiva, tiempo completo y medio tiempo por responder a una cantidad pequeña el muestreo respondió al censo poblacional, es por ello que los resultados comprueban la existencia de una comunicación efectiva por parte de los miembros de la organización surgiendo una correlación positiva con valores, misión, visión y normas universales, siendo un tema primordial dada la importancia del perfil cívico-militar pues es de gran apoyo para el perfeccionamiento a cabalidad en el proceso gerencial y que lleva a cabo la institución, así también existe una correlación de estas dos variables demostrándose tenazmente la existencia de un sentido de pertenencia por parte de los docentes que trabajan en la UNEFA.

### **Nacional**

En el trabajo realizado por Curay (2016) titulado *La cultura organizacional en los directivos/jerárquicos docentes y administrativos del IESPP Hno Victorino Elorz Goicochea de Sullana, año 2015*, presentado en la Universidad de Piura para optar el grado de maestra en educación, el objetivo general fue determinar las características de la cultura organizacional que poseen los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana, año 2015, en tal sentido la investigación fue de enfoque cuantitativo, bajo el diseño descriptivo simple, es así que los resultados abordaron a que predomina el nivel alto del empoderamiento, trabajo en equipo, a diferencia que el desarrollo de

capacidades es bajo, por otra parte lo correspondiente a la adaptabilidad se identificó que predomina el nivel bajo respecto a la orientación al cambio, mientras que el nivel alto fue preponderante en la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo, finalmente el compromiso de los actores es predominante en el nivel alto en los tres estamentos como fueron directivo, docente y administrativo.

Vilca (2013) efectuó la investigación titulada *La cultura Organizacional y el compromiso laboral del personal de la Institución Educativa Gregorio Albarracín de Tacna, en el 2010*, para optar el Título de Maestro Gerencia y Administración de la Educación, tuvo como objetivo determinar la relación de los rasgos predominantes de la cultura organizacional y su suceso en el compromiso laboral del personal docente y administrativo, esta institución se localizada ubicada en el Distrito de Tacna, provincia de Tacna creada por R.D. N° 1797 del 20 de julio de 1929, es una investigación con características descriptivas y correlacionales bajo el diseño no experimental de tipo transversal, los instrumentos empleados fueron cuestionarios para lo cual se solicitó autorización a la dirección manteniendo de esta manera reuniones con el personal del colegio, se trabajó con el software estadístico SPSS 15,0 manipulando las Tablas de frecuencias y diagramas de caja (estadísticos descriptivos, prueba de Chi-cuadrado, coeficiente de correlación de Pearson, prueba de significancia de T Student, intervalo de confianza, y análisis de varianza) permitiendo el contraste de la hipótesis esbozada, el método trabajado fue la observación y aplicación de cuestionarios y el análisis registrada de datos, la población y muestra estuvo conformada por todo el personal a) 28 docentes de nivel primario, b) 45 docentes de nivel secundario, c) 7 trabajadores administrativos, llegándose a instaurar un valor medio global de 117,39 de la cultura organizacional y 59,04 de compromiso laboral, los resultados evidencian la relación directa entre la cultura organizacional y el compromiso laboral con

un nivel de confianza del 95%, asimismo la cultura organizacional presenta características adecuadas como la atención a los detalles (3,60), enfoque hacia las personas (3,49) y al sistema abierto (3,47).

Apaza (2015) efectuó la investigación titulada *Aplicación de Estrategias de Motivación para mejorar la Cultura Organizacional de los docentes de la I.E 40696 Santa María, Paucarpata, Arequipa 2011*, para optar el Título de Doctora en Educación, tuvo como objetivo la aplicación de estrategias motivacionales a fin de mejorar la cultura organizacional para la convivencia en un ambiente armónico, esta Institución se encuentra localizada en la Alborada del Distrito de Paucarpata en Arequipa, el diseño de la investigación fue cuasi experimental, la población y muestra estuvo conformada por 18 personas como directores, docentes de inicial, docentes de primaria, administrativos y personal de servicio, así también las personas encuestadas fue en su mayoría de adulto joven y de sexo femenino con aspiraciones de auto realización profesional, a fin de realizar la recolección de datos en la citada Institución se coordinó con el director y se reunieron con la Comunidad Educativa para la atención de los instrumentos determinándose para el cuestionario una cédula de preguntas de 36 ítems con grado valorativo de 1 a 5 tanto para Pre-test como Post- test, asimismo para el manejo de resultados se utilizó la estadística descriptiva, los talleres estuvieron distribuidos en 4 de 90 minutos cada uno desarrollándose de manera activa y dinámica persiguiendo los colaboradores acrecentar la identidad de los miembros, integración, trabajo en equipo y aceptación al riesgo, en consecuencia los resultados manifestaron que la aplicación de los talleres de estrategias motivacionales aportaron en el mejoramiento de la cultura organizacional en la Institución, generándose un buen ambiente, acogedor, inclusivo, de mejoramiento de las relaciones humanas teniendo como base la aceptación recíproca, cooperación y el respeto entre los agentes educativos,

logrando con ellos formidables relaciones humanas y la mejora de la calidad educativa, permitiendo con esta investigación establecer como punto de partida para las demás instituciones a fin de para mejorar la cultura organizacional avizorando un clima favorable, adecuada comunicación, compañerismo, solidaridad, teniendo objetivos comunes donde la cultura organizacional se instaure como una fortaleza encauzada hacia una Institución rumbo al éxito.

### **2.1.3 Marco conceptual**

Para comprender la variable cultura organizacional es que se revisó diferentes documentos, es así que Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) indican que la cultura “abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras”. (p. 69), en este sentido la cultura es el conjunto de normas, creencias, actividades entre otros compartidos por todos los miembros de la organización y más aún esos aspectos la hace única y diferentes, en consecuencia genera ventaja competitiva frente a la competencia.

Del mismo modo Medina, Trasfi, Armenteros y Reyna (2014) conciben que “la cultura es un conjunto aprendido de creencias, valores y conductas que se aceptan como suficientemente satisfactorias como para transferirse a las nuevas generaciones”. (p. 497) entonces la organización comparte el conjunto de costumbres comunes, las mismas que son transferidas de persona a persona, más aún estas permiten generar competitividad organizacional.

Por otra parte Schwartz y Davis (1981, p. 33) afirman que la cultura organizacional es "un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización.

Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización", es decir ese conjunto de creencias y más aún las perspectivas son compartidas por todos los miembros con el fin de que el aporte y sinergia permita alcanzar los objetivos.

Del mismo modo Marcone y Martín del Buey (2003) definen cultura organizacional:

Un sistema de creencias y valores esenciales, que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de objetivos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización. Bajo esta óptica, la cultura coadyuva que los miembros de la organización se sientan parte de ella, al establecer lo que se hace, como actúan y que es lo que se espera de ellos y sus expectativas con respecto a la organización, visualizándose el comportamiento miembro – institución de manera holística. Asimismo, se recalca que existe un compromiso de los miembros con la institución, produciéndose un proceso de identidad institucional, de comunicación y cooperación fortaleciendo lazos y acciones conjuntas que apoyan el desarrollo de objetivos, donde se involucran todos los miembros (p. 56).

En este sentido la cultura organizacional no es sino el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, las mismas que son practicadas por todos en las diferentes actividades, en consecuencia se resume como la identidad de la organización.

Por otra parte Medina et al. (2014) afirma que:

En una organización, la cultura podría comenzar a formarse cuando los primeros miembros enfrentan los retos iniciales de asegurar la fundación de aquella, de crear el producto, de distribuirlo a los clientes, etcétera. Los pioneros (o primeros líderes) casi siempre tienen un conjunto de creencias que guían sus conductas y sus elecciones. En general, las decisiones y las prácticas iniciales se conservan mientras funcionan. Éste es el motivo por el cual los pioneros tienen una influencia tan significativa en la justa naturaleza de la cultura de una compañía. Las creencias, los valores y las conductas que son exitosos se enseñan a los nuevos participantes. En una organización, los nuevos integrantes son las contrataciones recientes. Por lo tanto, para los nuevos miembros la cultura es algo que se aprende, no algo que se hereda (p. 497).

Cabe resaltar que la cultura organizacional es impuesta por los creadores la organización, son ellos quienes implantan las costumbres, las mismas que son replicadas entre los trabajadores, en consecuencia lo implantado por los fundadores es duradero en el tiempo, sin embargo puede cambiar a razón de nuevos directivos o ingreso de fundadores.

Por otra parte Pettigrew (1979, p.574) plantea que es “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”, en resumen la cultura organizacional es un sistema de símbolos compartidos comunes en un tiempo y espacio por una comunidad.

Del mismo modo Ritter (2008) define como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p.53), a lo anterior se añade que la cultura organizacional es el patrón de conducta que tienen los partícipes de una organización, la misma que es compartida por los miembros de la organización.

Finalmente Chiavenato en 1989 (como se citó en Vargas, 2001, p. 101) define la cultura organizacional como "un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones", es decir se sintetiza la cultura organizacional como el sistema de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

### ***Diferencia entre clima y cultura organizacional***

En el transcurso del tiempo se ha venido confundiendo el concepto respecto a clima y cultura organizacional, es así que Hernández y Mendoza (2013) aseguran que:

La cultura es todo aquello que identifica a una organización, mientras que el clima es la percepción de los miembros de una organización de la atmósfera de trabajo, es lo que media entre los factores organizacionales y motivacionales de cada empleado, independientemente de que comparte valores, creencias, procedimientos, entre otros, con el grupo de compañeros (p. 188). El clima, por lo tanto puede ser considerado como una dimensión de la cultura organizacional y una consecuencia de la cultura organizacional, del cual las personas sí están conscientes, a diferencia de la cultura, de la que no siempre se tiene conciencia (p. 191).

En consecuencia la cultura es el conjunto de creencias y costumbres compartidas por los miembros de la organización, sin embargo el clima es la percepción que se tiene de cómo funciona la misma, la motivación, los factores que inciden para tal o cual comportamiento, entonces la cultura es estática mientras que el clima es dinámico.

### **Sub categorías de la cultura organizacional**

#### ***Sub categoría reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito.***

La primera dimensión planteada por Marcone y Martin del Buey (2003 como se citó en Morocho, 2012) son:

Es la forma como se percibe y perciben los miembros de la organización el esfuerzo ejercido por la institución, desde la perspectiva personal e institucional. El esfuerzo se torna en un factor de éxito, en la medida que produce satisfacción tanto al trabajador como a los demás miembros de la comunidad y a la institución en sí. (p. 20)

Entonces el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito corresponde a la percepción de los trabajadores respecto a cómo la institución reconoce su esfuerzo, más aún de la perspectiva que tienen en ella.

#### ***Sub categoría comunicación y equidad organizacional.***

La segunda dimensión corresponde a la comunicación y equidad organizacional, Marcone y Martin del Buey (2003 como se citó en Morocho, 2012) conciben como:

Es la forma como la comunicación interna y externa se presenta a nivel institucional, en función a lograr un sistema justo y equitativo que permita la

integración de los diferentes miembros de la comunidad. Asimismo emplear la comunicación para generar la evolución histórica de la institución a fin de preservar la sostenibilidad del servicio trascendiendo en el tiempo. (p. 20)

Entonces la comunicación se considera como un elemento importante en la organización porque permite coordinar el trabajo entre las diferentes áreas y niveles de tal forma que se logre los objetivos y metas, por otra parte también es importante la equidad en la organización, que nadie ni un área se vea afectada por el exceso de trabajo o presión.

***Sub categoría credibilidad de los directivos y relaciones humanas.***

La tercera dimensión es la de credibilidad y relaciones humanas, en este sentido Marcone y Martin del Buey (2003 como se citó en Morocho, 2012, p. 20), afirman que “es la forma como se percibe dentro de la cultura la conducción de los directivos la vida institucional, la toma de decisiones al respecto y las relaciones interpersonales con los diferentes miembros de la comunidad”.

En este sentido la credibilidad de los directivos es muy importante, porque sucede que prometen ciertas condiciones o beneficios y se ha visto que en muchas ocasiones no cumplen, por otra parte lo anterior incide en las relaciones humanas de manera directa, las mismas que para alcanzar los objetivos deben de ser armoniosas o bien llevadas.

***Dimensión liderazgo***

Finalmente la dimensión liderazgo adquiere importancia porque siempre existe un líder que dirige las actividades y a su vez controla el desempeño, en este sentido Marcone y Martin del Buey (2003 como se citó en Morocho, 2012, p. 20), afirman que “es la forma como los

directivos cumplen con la función de gestión de liderazgo en la institución, implicando la toma y ejecución de decisiones en forma ética y bajo los valores y normas institucionales”, cabe precisar que el liderazgo está íntimamente relacionado con la forma de dirigir la institución, reiterando que el objetivo fundamental es el logro de los objetivos.

## **2.2 Metodología**

### **2.2.1 Sintagma**

El sintagma se concibe como “un grupo de elementos que, en una oración, funciona como una unidad [...] el sintagma supera los paradigmas y los integra en un todo armónico y coherente” (Martínez, 2000, p. 37), entonces a partir de lo anterior se afirma que esta investigación no se rige solo por un paradigma, sino que se busca la integración y la sinergia de todos para así abordar el tema de una forma amplia y a profundidad con el fin de presentar finalmente una propuesta de solución.

### **2.2.2 Enfoque**

La investigación en base a lo antes señalado se realizó bajo el enfoque mixto, es así que Hernández, Fernández y Baptista (2003 citado en Pereira, 2011) señalan al respecto:

Representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. En ambos se entremezclan o combinan en todo proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas [...] agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 17)

En este sentido ambos enfoques aportan para seguir el proceso metodológico sistemático, de tal forma que permita abordar en un análisis bajo el enfoque cuanti en primera instancia y luego bajo el enfoque cuali para luego llegar a plantear el diagnóstico, de tal forma que a partir de identificar las debilidades se aborde en una propuesta viable para solucionar dicha problemática.

### **2.2.3 Diseño**

Al ser una investigación mixta se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo bajo el diseño no experimental, transversal, mientras que bajo el enfoque cuali se abordó desde la perspectiva de estudio de caso, de tal forma que la sinergia de abordar el problema bajo los dos enfoques permitió llegar a formular el diagnóstico.

La investigación fue no experimental, porque no se realizó ninguna manipulación de la categoría de estudio, además fue de corte transversal porque los datos se recopilaron con el apoyo de una encuesta en un momento dado para luego poder describirla. (Tam, Vera y Oliveros, 2008).

Por otra parte se abordó el problema bajo estudio de caso, porque se abordó la problemática bajo una determinada realidad, identificando sus falencias con el apoyo de la entrevista a profundidad. (Barrio *et. al.*, s.f.)

### 2.2.4 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

#### Categoría 1:

Cultura organizacional

#### Subcategorías apriorísticas:

Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito

Comunicación y equidad organizacional

Credibilidad de los directivos y relaciones humanas

Liderazgo

#### Subcategorías emergentes:

Habilidades blandas y Clima organizacional

*Cuadro 1. Categoría y sub categorías de estudio*

### 2.2.5 Población, muestra y unidad de análisis

La población de estudio estuvo constituida por los directivos (7), docentes permanentes (7), contratados (20) y personal administrativo (7).

En tal sentido para el estudio se optó por realizar un muestreo por conveniencia tanto para la aplicación del cuestionario se aplicó a 5 docentes permanentes y 15 docentes contratados, mientras que la guía de entrevista se aplicó a tres personas que fueron un directivo, un docente y un personal administrativo.

### 2.2.6 Técnicas e instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se aplicó la técnica de la encuesta y entrevista, siendo los instrumentos del cuestionario y la guía de entrevista.

La técnica de la encuesta según Méndez (2008) indica:

[...] Esta técnica se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objetivo de investigación. La encuesta trae consigo el peligro de la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón, quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación. (p. 252)

Entonces la encuesta es la aplicación del instrumento a una muestra de estudio para la recopilación de datos con el apoyo del cuestionario. Por otra parte se aplicó la entrevista a las personas involucradas con el fin de conocer su percepción respecto a la cultura organizacional del instituto (Jimenez, 2012), cabe precisar que la entrevista efectuada fue de carácter no estructurado por que las preguntas efectuadas fueron abiertas y las personas a las cuales se entrevistaron pudieron dar su punto de vista de manera libre tal y como indica (Jimenez, 2012), para ello se elaboró una guía de entrevista en la cual efectuamos las preguntas y apuntamos todo lo dicho por cada participante en donde (Ñaupas, Mejía, Novoa, y Villagómez, 2013) manifiestan que la entrevista, es un instrumento el cual consiste en la elaboración de preguntas que efecturá el entrevistador, en pasos establecidos.

#### **Ficha técnica del cuestionario:**

**1) Nombre:** Inventario de Cultura Organizacional adaptado de ICOE.

2) **Autor:** Rodolfo Marcone Trigo y Francisco Martín del Buey (2010), en tal sentido no requiere validez.

3) **Objetivo:** Determinar el nivel de la cultura organizacional según los trabajadores del INMP, 2017.

4) **Lugar de aplicación:** Instituto Nacional Materno Perinatal.

5) **Forma de aplicación:** Directa y personal.

6) **Duración de la aplicación:** 30 minutos

7) **Descripción del instrumento:** El instrumento ha sido estandarizado por los autores antes mencionados, asimismo se estructuró en base a cuatro dimensiones.

Tabla 1

*Relación de ítems por cada dimensión de la Cultura Organizacional*

<b>Dimensiones de la cultura organizacional</b>	<b>Números de ítems</b>	<b>Cantidad de ítems</b>
Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	19
Comunicación y equidad organizacional	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38	19
Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46	8
Liderazgo	47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62	16
<b>Total</b>		<b>62</b>

*Fuente:* Inventario de Cultura Organizacional adaptado de ICOE

Cabe precisar que los datos fueron recopilados utilizando la escala de Likert del 1 al 5, como son: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

**8) Baremos:** Para mejor comprensión de los resultados, se estableció en base a la teoría que los niveles de la cultura organizacional son débil, moderado y fuerte en tal sentido en la tabla 8 se presentan los baremos por cada dimensión y la variable.

Tabla 2

*Niveles y rangos de la Cultura Organizacional*

<b>Niveles</b>	Reconoci- miento del esfuerzo como factor de éxito	Comunica- ción y equidad organiza- cional	Credibilidad de los directivos y relaciones humanas	Liderazgo en la gestión directiva	Cultura Organiza- cional
<b>Débil</b>	[19, 44]	[19, 44]	[8, 19]	[16, 37]	[62, 145]
<b>Moderado</b>	[45, 69]	[45, 69]	[20, 30]	[38, 58]	[146, 228]
<b>Fuerte</b>	[70, 95]	[70, 95]	[31, 40]	[59, 80]	[229, 310]

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.2.7 Procedimiento para la recopilación de datos

Para la recopilación de datos se ha seguido los siguientes pasos:

Diseño de los instrumentos.

Aplicación de la encuesta.

Aplicación de la entrevista.

Triangulación.

Diagnóstico.

### **2.2.8 Método de análisis de datos**

Para el análisis de los datos se realizó el conteo o determinación de las frecuencias y porcentajes respecto a la encuesta, luego en las entrevistas se procedió a la triangulación respecto a la percepción de las tres personas, para finalmente realizar una última triangulación que permitió realizar el diagnóstico a profundidad.

## **CAPÍTULO III:**

# **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO**

#### 4.1. Datos generales

Nombre	: I.E.S.T.P. “Daniel Alcides Carrión”
Dirección	: Jr. 28 de julio s/n
Nivel	: Educación superior tecnológica
Código modular	: 0659003
Lugar	: Yanahuanca
Distrito	: Yanahuanca
Provincia	: Daniel Carrión
Región	: Pasco
Altitud	: 3184 m.s.n.m.
R.D. creacion	:394-84-ed
R.D. revalidacio	:264-2006-ed
Director general	: Ing. Rubén Almerco Vega
Página web	: <a href="http://www.iestpdacarrion.edu.pe">www.iestpdacarrion.edu.pe</a>
Correo electrónico	: istpdac_yhca@hotmail.com

#### 4.2. Reseña institucional

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Daniel Alcides Carrión" - Yanahuanca, se encuentra ubicado en el Jr. 28 de Julio s/n, distrito de Yanahuanca, provincia de Daniel Carrión, región Pasco.

Fue creada en mérito a la R.M. N° 394-84-ED de fecha 26 de Abril de 1984 con el nombre de Instituto Superior Tecnológico “ Yanahuanca ofertando 2 Carreras Profesionales: Producción Pecuaria y Producción Agrícola.

El inicio de las actividades académicas fue a partir del 12 de setiembre del 1984.

El 07 de Marzo de 1986, mediante R.D. No. 1013-86-ED fusiona las dos carreras profesionales que se ofertaba de Producción Pecuaria y Producción Agrícola a una sola Carrera es decir a la Carrera de Profesional de Agropecuaria.

El 08 de mayo de 1986, mediante R.D. No. 2836-86-ED autoriza al I.S.T. "Daniel A. Carrión" de Yanahuanca a ofertar la Carrera Profesional de Enfermería Técnica.

El 04 de Junio de 1996, mediante R.D. No. 277-96-ED autoriza al I.S.T. "Daniel A. Carrión" de Yanahuanca el funcionamiento de la Carrera Profesional de Computación e Informática, a partir de I Semestre de 1994.

Con fecha 20 de agosto del 2001, mediante R.D. No. 765-2000-ED se autoriza el funcionamiento de la carrera profesional de Construcción Civil.

#### 4.3. Visión

El Instituto de Educación Superior Tecnológico "Daniel Alcides Carrión" al 2015, será una institución acreditada, líder en Formación Profesional Tecnológica, ofreciendo una educación de calidad, práctica de valores, acorde con las innovaciones científicas y tecnológicas; con personal calificado y egresados con actitud emprendedora, que desarrollen técnicas competitivas conforme a las exigencias del mercado laboral.

#### 4.4. Misión

Somos una institución de Educación Superior Tecnológica flexible, capaz de generar su desarrollo sostenible, que cuenta con personal certificado con capacidad de vencer los retos que planteen los avances científicos, tecnológicos y la conservación del medio ambiente; formadora de profesionales técnicos competitivos de calidad; que presta servicios de capacitación y transferencia a empresas, instituciones, a nivel regional y nacional, practicando el respeto, la honestidad, la ética, la competitividad, la productividad y servicios.

#### 4.5. Aspectos generales

##### **Diagnostico interno**

##### **Localización**

El Instituto Superior Tecnológico Público se encuentra ubicado. En el Jr. 28 de Julio s/n. al Nor. Este de la localidad de Yanahuanca, Distrito de Yanahuanca, Provincia de Daniel Carrión y Departamento de Pasco

##### **Área de influencia.**

El área de influencia está constituida por el ámbito jurisdiccional de la provincia de Daniel Carrión integrado por sus Distritos de Yanahuanca, Chacayán, Tápuc, Vilcabamba, Páucar, Santa Ana de Tusi, Goyllarisquizga, San Pedro de Pillao.

##### **Lo que tenemos.**

##### **Infraestructura**

La Infraestructura se encuentra ubicada dentro del terreno de propiedad del Instituto ubicado en el Jr. 28 de Julio s/n en una extensión de 3676 m<sup>2</sup> que se encuentra inscrito en la SUNARP con código de inscripción N°. P13019737.

## **Problemas y Deficiencias Institucionales**

### **Área Académica**

Los equipos de los laboratorios no guardan una relación adecuada con el número de alumnos por aula.

Los laboratorios de las diferentes carreras no cuentan con el equipamiento necesario y adecuado que asegure una buena formación profesional.

El material didáctico es insuficiente y desactualizado.

Los cursos no tienen suficiente horas de prácticas para el aprendizaje, por falta del equipamiento necesario.

La programación curricular no se cumple de acuerdo a lo programado.

No se hacen efectivas las horas de consejería, investigación y actividades productivas.

La Biblioteca no cuenta con material bibliográfico suficiente y actualizado

No se realiza seguimiento de las prácticas pre profesional y egresado.

Débil participación de los docentes en la labor de consejería

Escasa investigación e innovación tecnológica

### **Área profesional:**

Los docentes no hacen entrega de las programaciones curriculares y sílabos oportunamente a la Jefatura y a los alumnos.

No enfocan a la actitud empresarial.

No recuperan las horas de clases dejadas de dictar por inasistencia de los alumnos.

Los docentes no se encuentran preparados y actualizados para transferir competencias a sus alumnos.

No transmiten conocimientos actualizados de capacitaciones por falta de condiciones adecuadas.

No aplican información actualizada en el plan de actividades.

No asisten presentablemente a clases.

En las actividades de aprendizaje no aplican las TICS.

No cuentan con habilidades y destrezas para el uso demostrativo de las maquinas, equipos y herramientas de los talleres y laboratorios.

### **Área administrativa:**

No se cuenta con un flujograma de los procesos administrativos

Falta de un plan de conservación de equipos y mobiliarios

No es estricto el control de asistencia a clases para los docentes

No se publica oportunamente las notas de los alumnos

No se cuenta con un ambiente apropiado para el servicio de cafetín.

Ambiente inadecuado para el servicio de biblioteca.

No se presta el Servicio de Primeros Auxilios en forma permanente

Falta de personal para los talleres y laboratorios de la institución.

### **Para el área institucional:**

El Instituto no cuenta con infraestructura adecuada de acuerdo a las normas y especificaciones del Ministerio de Educación y Reglamento Nacional de Construcciones.

No son suficientes los servicios higiénicos que presta el Instituto

No cuenta con la seguridad externa que garantice la seguridad de los bienes, los alumnos y visitantes.

El Instituto no difunde adecuadamente los servicios y productos que oferta.

No cuenta con el número de convenios necesarios, firmados con empresas e instituciones para las prácticas de los alumnos.

El Instituto no ha creado condiciones favorables para desarrollar actividades empresariales que permitan la generación de ingresos.

El Instituto no brinda servicios de asesoría técnica especializada que requieren las Empresas.

### **Organización**

El Director general designará al Coordinador de Consejería y Centro de Orientación laboral (COL) y será el encargado de planificar, organizar, ejecutar, monitorear y supervisar el plan de Consejería Institucional.

El coordinador elaborará un plan anual de consejería institucional, que posibilite las acciones de acompañamiento y orientación a los estudiantes. Todos los docentes en forma obligatoria deben participar en las acciones previstas y tener a su cargo un grupo de estudiantes, en función de criterios equitativos y proporcionales a la dedicación horaria.

Se elaborarán y publicarán los listados para que docentes y estudiantes tengan el conocimiento debido; también se publicarán en la página web de la institución.

### **Ejecución**

La ejecución exitosa de la labor de la consejería se sustenta en el compromiso de los docentes, de la preparación de un clima apropiado entre estudiantes y docentes, además, de estar dispuestos a compartir responsabilidades.

Se elaborará una ficha de seguimiento que se empleará para cada estudiante.

El/la docente tendrá una reunión informativa con todo el grupo asignado y luego acodar las citas siguientes, sean éstas grupales o individuales.

En el trabajo de consejería pueden aparecer inconvenientes de tiempo, espacio y actitud, tanto en docentes como en estudiantes, que deben ser superados.

**CAPÍTULO IV:**  
**TRABAJO DE CAMPO**

#### 4.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 3  
*Niveles de la categoría cultura organizacional*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Débil	19	95
Moderado	1	5
Fuerte	-	-
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

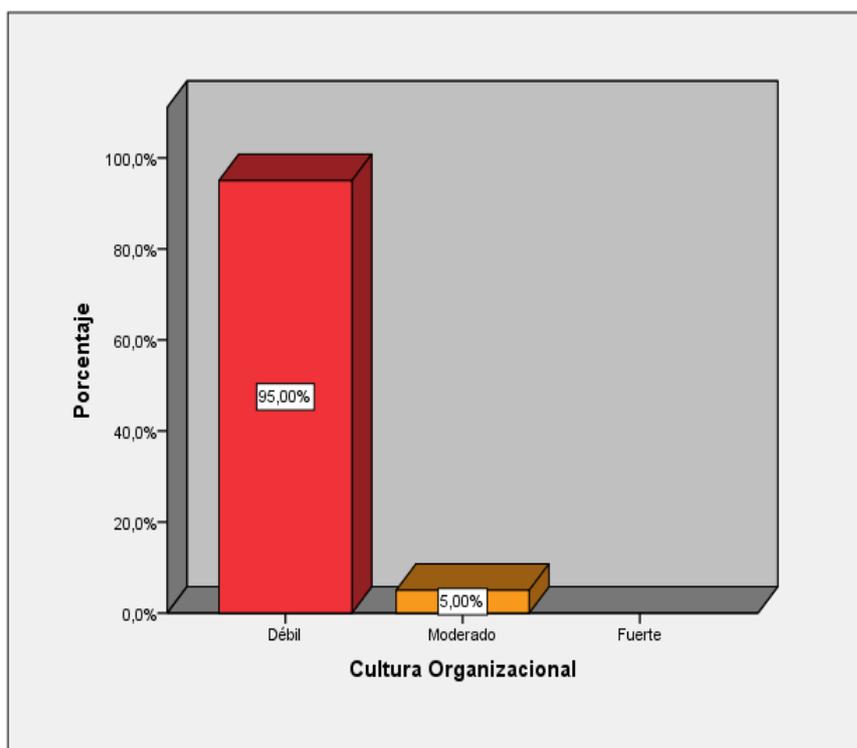


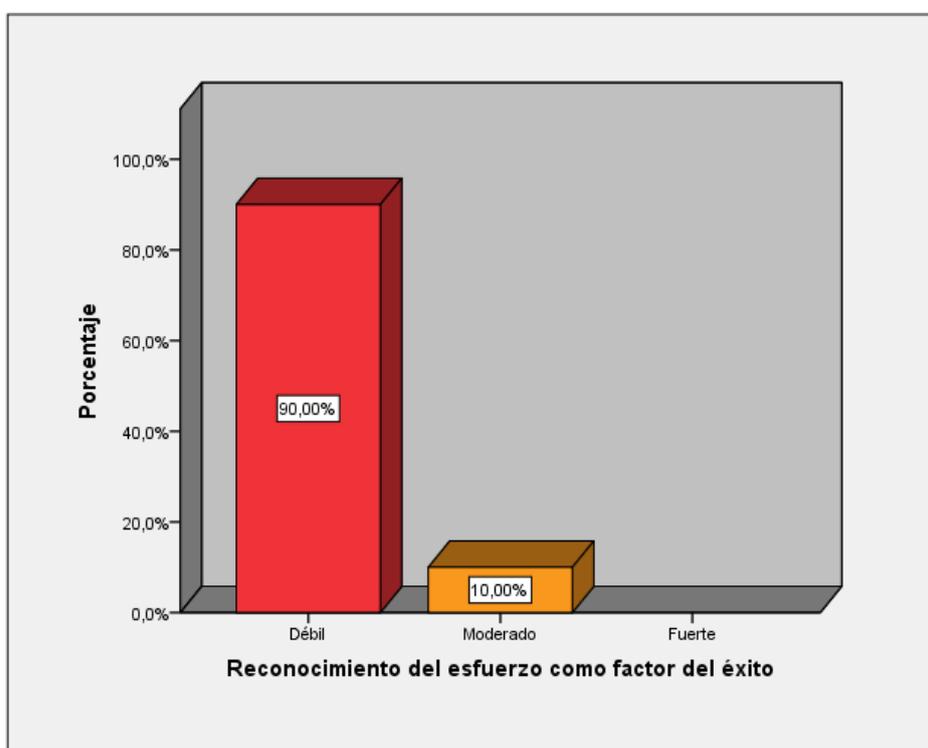
Figura 1. Niveles de la cultura organizacional

En la tabla 3 y figura 1 se observa que del total de encuestados (20 participantes), el 95% manifiestan un nivel débil y el 5% indican un nivel moderado de la cultura organizacional.

Tabla 4

*Niveles de la sub categoría reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Débil	18	90
Moderado	2	10
Fuerte	-	-
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>



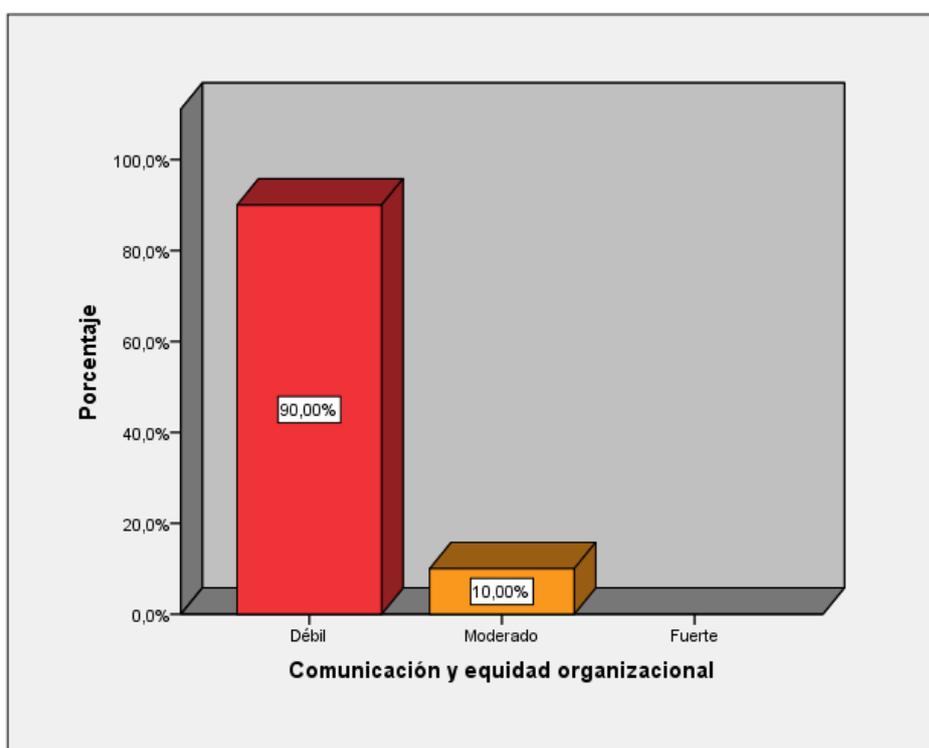
*Figura 2. Niveles de la sub categoría reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito.*

En la tabla 4 y figura 2 se observa que del total de encuestados (20 participantes), el 90% manifiestan un nivel débil y el 10% indican un nivel moderado del nivel de reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito.

Tabla 5

*Niveles de la sub categoría comunicación y equidad organizacional*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Débil	18	90
Moderado	2	10
Fuerte	-	-
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

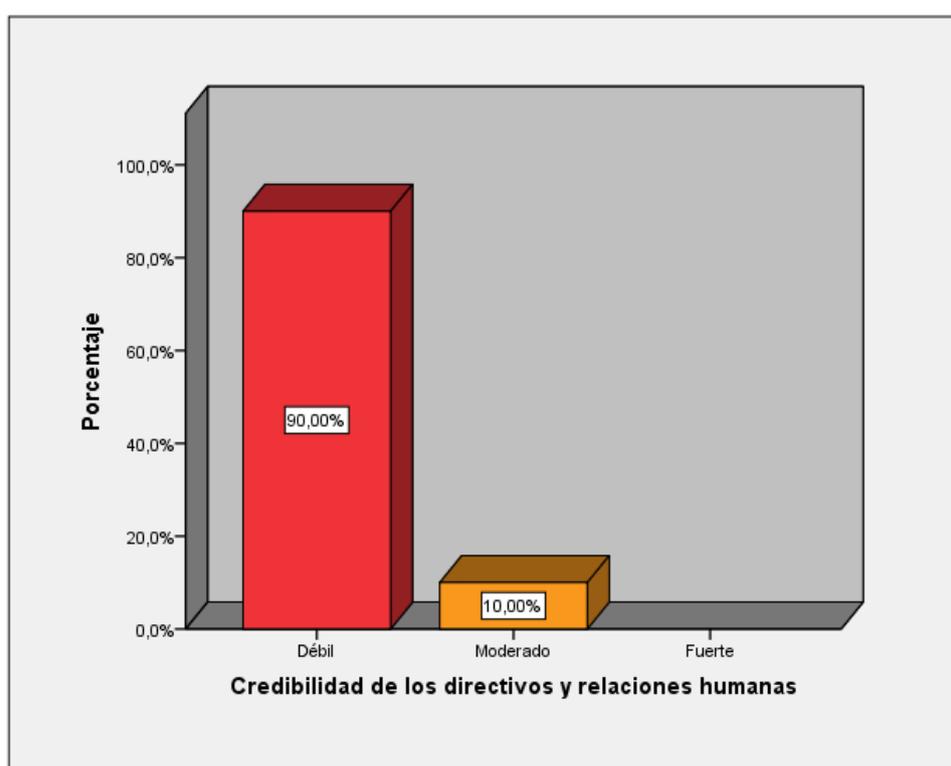
*Figura 3. Niveles de la sub categoría comunicación y equidad organizacional*

En la tabla 5 y figura 3 se observa que del total de encuestados (20 participantes), el 90% manifiestan un nivel débil y el 10% indican un nivel moderado del nivel de comunicación y equidad organizacional.

Tabla 6

*Niveles de la sub categoría credibilidad de los directivos y relaciones humanas*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Débil	18	90
Moderado	2	10
Fuerte	-	-
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>



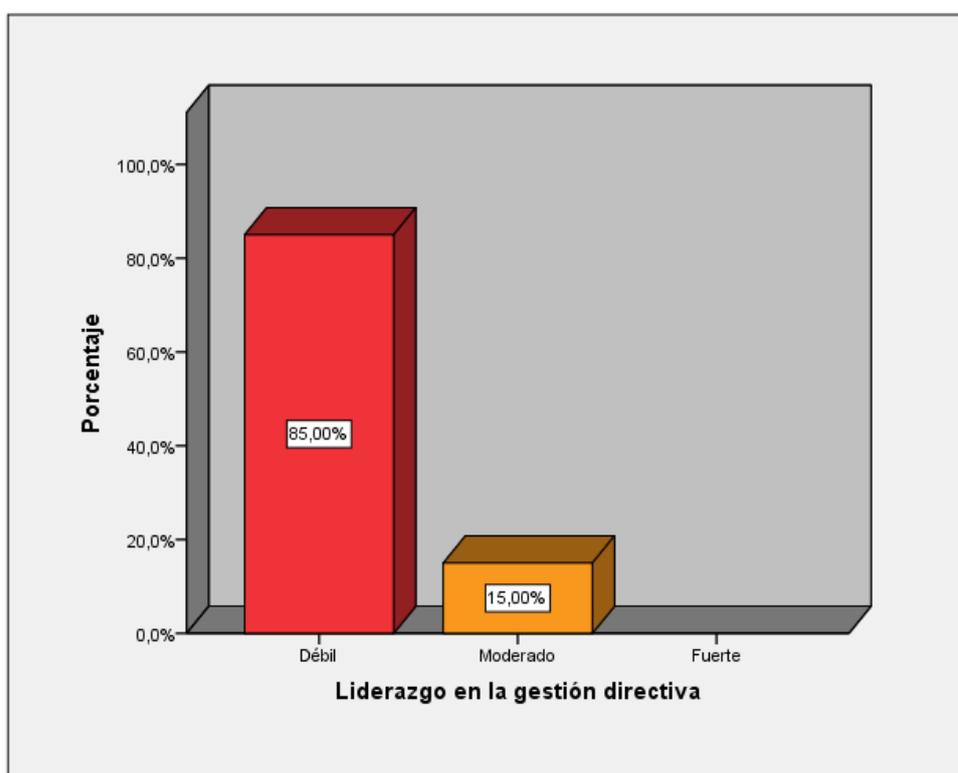
*Figura 4. Niveles de la sub categoría credibilidad de los directivos y relaciones humanas*

En la tabla 6 y figura 4 se observa que del total de encuestados (20 participantes), el 90% manifiestan un nivel débil y el 10% indican un nivel moderado de la credibilidad de los directivos y relaciones humanas.

Tabla 7

*Niveles de la sub categoría liderazgo en la gestión directiva*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Débil	17	85
Moderado	3	15
Fuerte	-	-
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>



*Figura 5. Niveles de la sub categoría liderazgo en la gestión directiva*

En la tabla 7 y figura 5 se observa que del total de encuestados (20 participantes), el 85% manifiestan un nivel débil y el 15% indican un nivel moderado del liderazgo en la gestión directiva.

## 4.2. Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujeto 1 Directivo	Sujeto 2 Administrativo	Sujeto 3 Docente	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
¿Cuál es la situación de las instituciones tecnológicas superiores públicas con respecto a sus áreas administrativas e institucionales?	En nuestro país se invierte poco en educación tecnológica, cada alumno de instituto diferencia de otros países tiene que realizar gastos personales para	En cuanto al área administrativa consideramos que esta logra dinamizar el funcionamiento institucional y se manifiesta en la influencia sobre los empleados y trabajadores para	Considero que en algunas situaciones no se toma en cuenta las verdaderas necesidades y/o acciones que deberían considerarse; ello trae como consecuencia que	C1: Educación de calidad C2: Objetivos y metas institucionales C3: Garantía educativa		Actualmente las instituciones tecnológicas superiores públicas no tienen mucho apoyo económico y logístico por parte del Estado. Asimismo, su

acceder a una que hayan áreas C4: Producción  
**educación de** adecuadamente descuidadas, la de  
**calidad.** Esta orientados currícula no sea la conocimientos  
 brecha no solo realicen sus adecuada, que no  
 está presente funciones de se cuenta con la  
 en el gasto: las manera que se tecnología y  
 dificultades logren los avances en este  
 alcanzan toda **objetivos y metas** aspecto, que los  
 la **formación** **institucionales.** estudiantes no  
**superior** puedan acceder a  
**tecnológica.** La los recursos que los  
 situación es institutos ofrecen,  
 crítica, la falta generando la  
 de calidad en la **desconfianza que**

garantía educativa  
 se ve mermada por  
 la duda en su  
 calidad profesional  
 que imparte a sus  
 estudiantes, dado  
 que no se cumple  
 con los objetivos y  
 metas  
 institucionales  
 propuestos. Así  
 mismo, esta  
 educación no  
 apunta a la

formación educativa es muy delicada, mermando el futuro profesional. Asimismo, existe una casi nula preocupación por la investigación. Se prioriza el ámbito

existe en algunos jóvenes con respecto a estos centros de enseñanza y no los tomen como una opción a tomar para un futuro.

producción de conocimientos o investigación, que ahora es un punto clave para el crecimiento y trascendencia profesional.

académico y se  
 deja de lado el  
 ámbito  
 importante que  
 es la  
 producción de  
 conocimientos.

¿Cómo se Las acciones Deben existir En la mayoría de  
 recompensa el significativas de estímulos por el instituciones no se  
 esfuerzo del los empleados esfuerzo toma en cuenta  
 empleado/trabajador tienden a ser de desempeñado ello, los  
 de la institución? conocimiento por nuestros trabajadores no  
 ¿Existe un público por empleados y reciben ningún tipo C5:  
 reconocimiento al medio de trabajadores. de reconocimiento Reconocimiento

La recompensa  
 como efecto  
 de **motivación de  
 las personas** es un  
 aspecto  
 determinante de  
 su **desempeño  
 profesional.** El

buen desempeño y felicitaciones En la institución pese a que algunos por tiempo de  
 trabajo en beneficio durante las se generan de ellos realizan un servicio  
 del instituto? reuniones que **felicitaciones** trabajo  
 se realizan sean **públicas y cartas** responsable y  
 estas de **de** productivo en  
 confraternidad **reconocimiento** beneficio de la C6: Acreditación  
 o de informar **por la labor** institución.  
 algún asunto **desempeñada.** Algunos institutos  
 del Instituto. están empezando  
 Asimismo, el a mejorar sus  
 día del **estándares de**  
 cumpleaños del **atención,** de tal  
 trabajador es manera que  
 feriado para su puedan lograr

estudio del impacto  
 de la motivación o  
 recompensa en el  
 rendimiento  
 laboral es un  
 importante  
 indicador de su  
 desempeño.  
 De hecho, el  
 estudio  
 del **desempeño**  
**profesional,** la  
 motivación y el  
 compromiso se  
 posicionan como

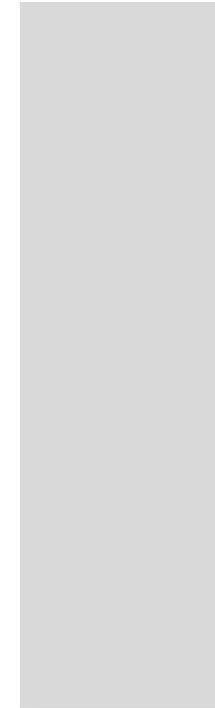
descanso  
personal.

El  
reconocimiento  
se da con los  
años, si un  
personal se  
encuentra  
laborando por  
diez o veinte  
años es  
reconocido con  
el  
nombramiento

acreditarse y de  
esa manera poder  
contar con  
recursos que  
permitan en algo  
mejorar el ingreso  
de su personal.

algunos de los  
elementos clave en  
las agendas de  
trabajo de aquellas  
organizaciones

de un cargo sea de Coordinador, Jefe de área, aduciendo experiencia y años de identidad con el instituto.



¿Cómo es la comunicación entre la plana jerárquica, los docentes y administrativos

La comunicación es más fluida entre directivos y

La comunicación no es horizontal y casi directa entre los docentes y los espacios de jerárquicos, sobre intercambio de todo por una

Hay una relación C7: Comunicación asertiva

Comunicación asertiva

La comunicación no es la más adecuada. Los cargos jerárquicos

dentro de la  
institución?

administrativos ideas ni de cuestión necesaria  
debido a su opiniones, no de coordinación, y  
estrecha cultivando el son los  
relación pensamiento administrativos  
laboral. En divergente como (recursos, planilla)  
cuanto un potencial para quienes a su vez  
docentes y la toma de coordinan con los  
administrativos decisiones. Los docentes para  
es regular integrantes poder organizar el  
debido a ciertos deben sentir que trabajo que  
roces que son parte de un realizarán durante  
surgen de vez proyecto en el período que son  
en cuando en común asimismo contratados.  
relación a la que la misión y

en esta institución  
se consolidan  
como barreras de  
comunicación,  
donde el gerente,  
coordinador o jefe  
está por encima de  
los demás  
empleados. No se  
propicia espacios  
de intercambio de  
ideas ni de  
opiniones, no  
cultivando el

distribución de visión es  
horarios, compartida por  
turnos, todos.  
ambientes y  
mobiliario de  
trabajo. Por  
último, entre  
directivos y  
docentes es  
una

comunicación

respetuosa y de

empatía.

pensamiento

divergente como

un potencial para

la toma de

decisiones

¿Cómo es la La Los estudiantes No es muy buena, a comunicación entre comunicación son la razón de pesar que esta C8: Identidad los elementos de la es regular ser de la estrategia es institucional institución y el debido a que el institución, la necesaria ya que público usuario, en público usuario comunicación con este tipo de C9: Compromiso este caso los desconoce los con ellos procura comunicación se institucional estudiantes? pasos que tiene darse de manera “anima” a los un trámite y al fluida, jóvenes a que dilatar el considerando sus tomen en cuenta tiempo hace aportes e esa institución que se muestre iniciativas para como posible una crear un sentido centro de estudios, incomodad, de compromiso e a los que ya surgiendo identidad como estudian para que

Se entiende que los estudiantes son la razón de ser de la institución, la comunicación con ellos procura darse de manera fluida, considerando sus aportes e iniciativas para crear un sentido de compromiso e identidad con la institución. Pero

algunas veces miembros activos puedan altercados y de nuestra mantenerse, molestias institución. incluso les brindan públicas entre opciones para que los no opten por otro trabajadores centro. administrativos y los usuarios. Es inusual que la mayoría de altercados se de en la tarde que en la mañana.

esto no ocurre así; algunas veces ocurren altercados y molestias públicas sobre todo entre los administrativos y los usuarios en este caso los estudiantes.

¿Cómo conduce la institución la plana jerárquica? Hay satisfacción de sus funciones por parte de los docentes?

Los directivos se muestran identificados con su centro de enseñanza, sin embargo el factor tiempo hace que muchos **deleguen** funciones a otras personas. Es por ello, la ausencia en la

La plana jerárquica conduce la institución con ciertos inconvenientes, a pesar que se le da bastante espacio y se respeta la opinión del docente a través del respeto y la confianza. Existe regular satisfacción por

A veces hay C10: Delegación de funciones básicamente por las cuestiones administrativas que retrasan la C11: Empoderamiento. Los docentes presentan descontento por el C12: Remuneraciones. Los docentes perciben que su rol es vital en el desarrollo de los ideales de la **remuneraciones.**

gestión y toma plana jerárquica  
de decisiones establece nexos  
pertinentes para lograr el  
desemboque empoderamiento  
en de ellos.

consecuencias Los docentes  
nada favorables tienen la  
para la imagen oportunidad de  
de la plantear las  
institución. mejoras que  
consideran  
necesarias para  
un servicio de  
calidad por parte

parte de los  
docentes quienes  
reflejan más  
incomodidad en  
sus  
remuneraciones.



cuanto al **clima** todos desde sus **laboral** competencias Positivo: reconocimiento al personal.

**Aspectos** personales y 1. Es líder

**Negativos:** **habilidades** 2. Organiza

Escasa **blandas.** 3. Busca

preocupación Positivo: mejorar la calidad

por la Liderazgo educativa

**capacitación de** compartido. de su

**su personal.** Oportunidad institución.

Se visualiza de desarrollo Negativo:

desconfianza profesional. Que priorice

en los Negativo: acciones a tomar

trabajadores No se logra una en cuenta

del instituto. comunicación

fluida entre todos los miembros de la institución, se delega funciones académicas y estas a veces no cubren las expectativas. Es necesario coordinar con Los centros laborales reconocimientos para las prácticas al personal deben ser oportunos y justos, no todos están conformes con esto.

No todos los  
empleados y  
trabajadores se  
identifican con la  
visión y misión de  
la institución.

### 4.3 Diagnóstico final

La cultura organizacional es un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de una entidad, en este caso un instituto de educación tecnológica pública. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización, es decir ese conjunto de creencias y más aún las perspectivas son compartidas por todos los miembros con el fin de que el aporte y sinergia permita alcanzar los objetivos (Schwartz y Davis, 1981).

Con respecto a la cultura organizacional, actualmente no se le toma mucha importancia puesto que falta establecer, estandarizar y actualizarla una hoja de ruta a seguir y procesos eficientes y eficaces que cumplir de tal manera de poder contar con la participación uniforme de las diferentes áreas que componen una institución y guíen de manera específica el planeamiento de las actividades académicas. Es así que en la tabla 3 y figura 1 se observa que del total de encuestados (20 participantes), el 95% manifiestan un nivel débil y el 5% indican un nivel moderado de la cultura organizacional.

La recompensa como efecto de motivación de las personas es un aspecto determinante de su desempeño profesional. El estudio del impacto de la motivación o recompensa en el rendimiento laboral es un importante indicador de su desempeño. De hecho, el estudio del desempeño profesional, la motivación y el compromiso se posicionan como algunos de los elementos clave en las agendas de trabajo de aquellas organizaciones. Así el estudio cuantitativo refleja que el 90% manifiestan un nivel débil y el 10% indican un nivel moderado del nivel de reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito. Para referirse al reconocimiento es su atractiva eficiencia o, dicho en otras palabras, su

extraordinaria relación coste-beneficio. El reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. En general, se puede pensar en recompensas desde lo abstracto hasta lo económico, que la organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño.

Según indica una conclusión aproximativa cualitativa, la comunicación no es la más adecuada en esta institución. Los cargos jerárquicos en esta institución se consolidan como barreras de comunicación, donde el gerente, coordinador o jefe está por encima de los demás empleados. No se propicia espacios de intercambio de ideas ni de opiniones, no cultivando el pensamiento divergente como un potencial elemento de progreso. Por otra parte el 90% manifiestan un nivel débil y el 10% indican un nivel moderado del nivel de comunicación y equidad organizacional. La mayoría de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en sus resultados.

La plana jerárquica conduce la institución con ciertos inconvenientes, a pesar que se le da bastante espacio y se respeta la opinión del docente a través del respeto y la confianza. Existe regular satisfacción por parte de los docentes quienes reflejan más incomodidad en los usuarios. Esto se ve reflejado en el sentido que el 85% manifiestan un nivel débil y el 15% indican un nivel moderado del liderazgo en la gestión directiva.

El directivo asume el rol del líder, comparte funciones, organiza y delega funciones pero aún falta mejorar la comunicación fluida, priorizar acciones y el reconocimiento al

personal, finalmente el 90% manifiestan un nivel débil y el 10% indican un nivel moderado de la credibilidad de los directivos y relaciones humanas. Las relaciones humanas indican resultados preocupantes, disminuyendo de esta manera la satisfacción y moral de los empleados de la institución tecnológica pública con el fin de reducir dificultándose la aceptación de la autoridad formal.

**CAPÍTULO V:**  
**PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

**“Plan de mejoramiento de la cultura organizacional en el personal administrativo y docente de un instituto de educación superior tecnológico público, Cerro de Pasco 2017”**

## 5.1 Fundamentos de la propuesta

Toda organización educativa de enseñanza superior, pública o privada, tanto los directivos y coordinadores deben asumir el liderazgo y ser los responsables de implementar un modelo de gestión, dirigir y motivar a sus colaboradores y llevar a cabo procesos de cambio organizacional. En ese sentido, la acción de los directivos es un factor primordial para articular los objetivos de la institución educativa y la cultura organizacional, optimizar los recursos y generar el compromiso de sus colaboradores. En el caso del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público como centro de enseñanza superior ha fomentado valores y principios sólidos fuertemente enraizados que de alguna manera no han permitido realizar cambios relativos para lograr una modernización que generaría impactos y presiones en diferentes ámbitos tales como la gestión, la organización y particularmente en la cultura institucional relacionado con el área académica e investigación.

En la actualidad las unidades académicas y diferentes áreas administrativas vienen cumpliendo con sus actividades de manera normal, pero se percibe que estas no visualizan la excelencia ni la cultura organizacional, estas arrastran procedimientos que permitan ser alcanzadas en un menor tiempo, con personal motivado y capacitado necesario que facilite lograr las metas en un menor tiempo y con menos errores, y además creemos lo más importante con la participación del personal identificado y comprometido con lo que realiza en la institución educativa del nivel superior.

En este contexto, tanto la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones dependen principalmente de las personas, cuanto más comprometidas, capaces, adaptables y emprendedores fueren los colaboradores, más calidad tendrán los procesos que se realicen

en la institución. La gestión del área de recursos humanos dejaría de tener un carácter burocrático y pasaría a tener una función estratégica. En este sentido la mejora del cultura organizacional es imprescindible para el logro de objetivos institucionales con el propósito de optimizar la gestión del personal con énfasis en la capacitación, planificación, coordinación integrada de proyectos y formación de equipos de alta performance. En ese sentido, la principal actividad generadora de la cultura organizacional, dando consistencia a la actividad de preparación y empleo, mejorando la profesionalización de los trabajadores administrativos y docentes, aumentando de esta manera los niveles de motivación, conduciendo a la Institución a la obtención de la "experticia" del área donde realice sus actividades el trabajador respectivo; contribuyendo en el desarrollo de la capacidad de innovación de sus integrantes, capacidad básica y necesaria para el mantenimiento de un esfuerzo sostenido en el camino hacia la cúspide de la mejora de la enseñanza en el nivel superior.

Actualmente no es que no se tome importancia a la cultura organizacional, existe pero aún hace falta establecer, estandarizar y actualizarla una hoja de ruta a seguir; de tal manera de poder contar con la participación uniforme de las diferentes áreas que componen la Institución y guíen de manera específica el planeamiento de las actividades académicas.

Por ello, el Instituto ha tomado la decisión de reformar su enseñanza implementando el enfoque por competencias con la aplicación del paradigma socio-cognitivo humanista, a fin de responder con éxito a las expectativas de la misión institucional y otros objetivos, en la que los directivos y trabajadores sepan reaccionar y adecuarse rápidamente a los escenarios cambiantes con capacidades resolutivas y ejecutivas en forma autónoma, es decir,

líderes con “pensamiento estratégico” (reflexivo, crítico, creativo, ágil, con confianza en sí mismo y en sus subordinados).

La convivencia laboral pertinente se convierte en una fortaleza importante para el logro de objetivos institucionales. Sin embargo, se vuelve una debilidad cuando es inexistente y no se brindan las condiciones de trabajo estables, dando como consecuencia un clima laboral debilitado y que influye en las actividades institucionales, tales como a continuación hacemos mención:

Equipos de trabajo conformado por el personal que no está relacionado y comprometido en sus funciones, estos son designados según las actividades diarias y disposición de los mismos, es decir con el personal que se dispone en determinado momento.

Escasa importancia para la priorización y asignación de recursos humanos y materiales de la Institución.

Organización regular y asignación descontextualizada del personal, al no disponer dentro de sus cuadros de profesionales expertos para las actividades académicas, administrativas y de gestión.

Inestable convivencia laboral en cuanto a la relación de los docentes con el personal administrativo.

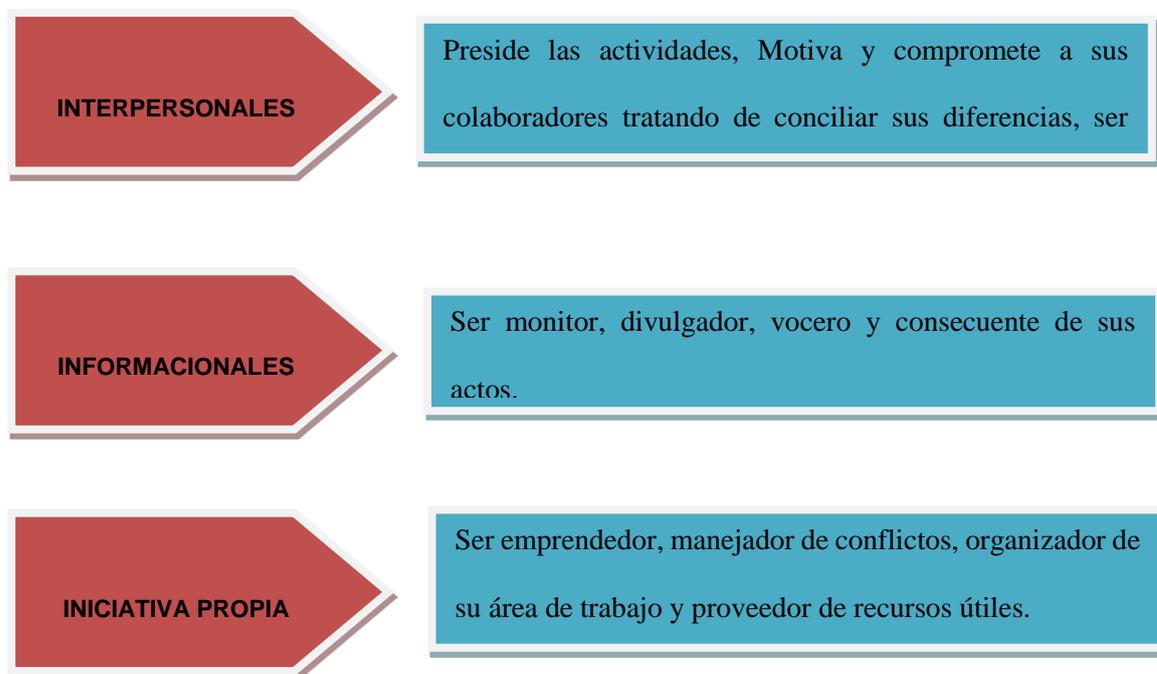
Es evidente entonces que no existe conciencia de la importancia que tiene la cultura organizacional. Esta situación se puede comprobar al observar que muchos cargos son designados personas con méritos profesionales insuficientes para desempeñar dicha función. Esto no sucede con las funciones que tienen resultados en el “día a día”, porque se percibe

una cultura de corto plazo que busca resultados que se puedan apreciar durante una determinada gestión. Por lo tanto, hay espacios para implementar herramientas de gestión, como las que promueven el mejoramiento del clima institucional, con fines de optimizar los procesos relacionados con la administración y el área académica del personal del Instituto, posibilitando la tan esperada modernización de su propuesta curricular del nivel de enseñanza superior, por intermedio de cambios graduales en la cultura organizacional.

En primer término surge la necesidad imperiosa de formar líderes directivos y colaboradores que guíen este proceso de cambio que apunta a dicho mejoramiento. Bolívar (2010, p. 65), sustenta que el liderazgo es la “capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como indicio para su acción”. En ese sentido, esta capacidad fundamental consiste en influenciar a otros para que se esfuercen en sus actividades laborales de manera voluntaria y entusiasta, y logren las metas del grupo.

El liderazgo es un proceso de influencia social en la que el líder busca el voluntariado la participación de los colaboradores en un esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, un proceso mediante el cual una persona ejerce influencia social sobre otros miembros del grupo, un proceso de mediar en las actividades de un individuo o un grupo de individuos en un esfuerzo hacia el logro de metas en determinadas situaciones, y un concepto relacional que implica tanto el agente de influencia y la persona que está siendo influenciado (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006). Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización empresarial en torno a metas comunes cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de

las actividades laborales. Es importante, además, que existen roles que tiene que cumplir y que le permiten actuar eficazmente, como los que se visualizan a continuación en la siguiente figura:



*Figura 6.* Principales roles de un liderazgo efectivo para la mejora del clima organizacional.

*Fuente:* Adaptado de Ydrogo (2015).

La figura observada muestra los principales roles del líder organizativo. En ese sentido, ser líder implica ser el responsable de la unidad laboral y su accionar estará enmarcado a las funciones que deba cumplir como el guía de los colaboradores de una organización.

Por ello, dado el contexto cada vez más cambiante y la tendencia a la fijación de metas desafiantes en la institución de enseñanza, a los líderes administrativos y curriculares se les exige cada vez más una gestión profesional de los recursos humanos, en especial tratándose de la función pública. En consecuencia, requieren desarrollar diversas

competencias, no sólo de gestión, sino a nivel intrapersonal o de autoconocimiento e interpersonal o de relacionamiento con las personas del entorno, que les permitan alinear a sus colaboradores con un propósito compartido y contribuir al éxito de la organización educativa. En primer lugar, tenemos el reconocimiento laboral que está relacionado a la percepción general dentro de una organización, el mismo que se puede optimizarse si se considera algunos factores determinantes como el “dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben” (Chiavenato, 2007, p. 6). El reconocimiento es la acción social que hace que las personas se sientan predispuestas y motivadas en las actividades laborales, lo que constituye un elemento de fortalecimiento del clima institucional.

Chiavenato (2007), manifiesta que de acuerdo a lo propuesto por Maslow en relación a su jerarquía de las necesidades, una de las más eminentes es la necesidad de sentirse reconocida y valorada a través de manera en que la persona se ve y valora, esto “comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal” (p.51). En ese sentido, se refuerza la idea de predisponer una investigación más completa en el desempeño directivo y colaboradores laborales dentro de una organización en donde el personal y demás integrantes se conciben como un “sistema individual complejo, compuesto de conocimientos, percepciones, valores, motivaciones y reconocimiento tanto propio como de los miembros que le rodean en el entorno de la institución” (Robbins, 2004, p. 77).

En segundo lugar, está la satisfacción laboral referida a la predisposición general de una persona hacia su ubicación en la institución de enseñanza. Esto es entendido como el nivel

de responsabilidad que esta asume con respecto a los demás miembros de su entorno laboral, siendo de mayor importancia el agrado con la actividad laboral, dado que se encuentra más ligado a la satisfacción y realización personal, lo que contribuye en gran medida a la configuración del clima en el trabajo. En ese sentido, podemos identificar dos aspectos notables dentro de una organización: “la satisfacción con el puesto, entendido como el cargo dentro de la organización y la satisfacción con el trabajo o desempeño este último el más relevante dentro del clima laboral” (Cornejo y Quiñonez, 2007, p. 63).

La satisfacción laboral ha recibido la mayor atención en cuanto a las actitudes relacionadas con la acción de trabajo, por varios investigadores que a su vez la han relacionado con la teoría de la motivación en el trabajo, vinculada estrechamente con el clima laboral y es a partir de ello que la satisfacción se toma como referencia directa para “la realización personal que siente una persona con la labor que desempeña, lo que se refleja en su actitud y compromiso laboral, lo que lleva a configurar el clima en su corporación” (Robbins, 2004, p. 71).

En consecuencia, tanto el clima y la satisfacción laboral, representan dos variables relacionadas a la mejora de la calidad de la enseñanza en el nivel superior que “condicionan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones y para que esta sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y ser gratificante para los trabajadores” (Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz, 2012, p. 15). De este modo, el grado de satisfacción en el trabajo ayuda no sólo a atraer personas valiosas y talentosas, sino también a ofrecerles seguridad laboral, a motivarlos en lograr su compromiso con la institución, manteniendo de este modo un ambiente saludable. Es preciso mencionar también la importancia de la autonomía laboral, ya que es un factor determinante en toda organización y está relacionada

“a la responsabilidad adquirida en función de los objetivos estratégicos de la organización empresarial como al respeto hacia el trabajo en equipo, es decir no se habla de autonomía individual sino de equipo” (Albañil, 2015, p. 34).

Por ello, autonomía es el grado de independencia y de predisposición personal que tiene una persona para planear y realizar cualquier acción laboral. Asimismo, se refiere a la mayor libertad para planificar su trabajo, seleccionar los elementos que empleará y decidir qué métodos o procedimientos seguir. Por consiguiente, es fundamental la creación de equipos de trabajo autónomos cuyas funciones son “redelineadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo” (Chiavenato, 2006, p. 221). Del mismo modo, la meta para alcanzar la autonomía profesional para el ejercicio de una determinada función resulta a partir del procesamiento de la información hacia los diferentes contenidos prácticos, puntuales y relevantes que le exigen realizar como parte del reto para el empoderamiento del saber y el accionar laboral.

En cuanto a las relaciones interpersonales es visto como un proceso de interacción social que involucra la fuerza activa de los individuos y lleva a la puesta en práctica de relaciones agradables o desagradables. Toda actividad está destinada en lograr la realización personal de los recursos humanos de una institución y optimizar la propuesta de trabajo. La convivencia laboral es un indicador a tomar en cuenta en los planes de mejoras institucionales, ya que las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias evidentes entre las personas que conviven en un entorno determinado, muestran un esfuerzo tolerante y conjunto por lograr una atmósfera de comprensión y grato interés en el bien común de la corporación en la que se desenvuelven (Erikson, 1990).

El mejoramiento de las relaciones humanas en todo ámbito es preocupación inmediata de la institución educativa, ya que su deterioro e indiferencia con lleva a situaciones decrecientes de mejoras en relación a la eficiencia de las actividades laborales. Es preciso tomar en cuenta el grado de confianza que está relacionado con los aspectos éticos y morales tanto a nivel personal como laboral, debido que su accionar permite una adecuada convivencia organizacional. Es por ello que la importancia en valorar la honestidad, integridad o fiabilidad de las personas, va a permitir a las demás compartir necesidades y expectativas en niveles elevados de relevancia y actividades concretas laborales encaminadas hacia las metas compartidas grupales. (Martín, 1999). Las organizaciones de alto rendimiento laboral y estándares de excelencia se caracterizan por poseer una gran confianza mutua entre sus colaboradores, es decir los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada persona de su entorno laboral.

Tanto Butler y Cantrell (1984, p.19) señalan que “mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de los directivos principales, esta se da según investigaciones por la consistencia, la lealtad y la apertura en una organización” Ambos autores destacan la importancia de los niveles de confianza, el grado de sinceridad y seguridad con que se producen las relaciones entre los integrantes de la empresa en una buena comunicación dentro del comportamiento organizacional. En síntesis, las relaciones humanas se direccionan hacia la forma amable de como tratamos a los demás y como los demás nos tratan a nosotros. Esta complejidad demanda también expandir el liderazgo, transformar la cultura organizacional para ir más allá del liderazgo emanado del cargo, hacia la excelencia operacional. En tal sentido, el taller a realizarse entre el personal del Instituto Superior Tecnológico Público en estudio, busca hacer del liderazgo laboral, una experiencia accesible a todos, de manera que cada trabajador pueda ser reconocido como guía y apoyo,

en la medida que converjan sus características personales con el propósito de la organización educativa.

La propuesta que se desarrolla en el taller permitirá dar soluciones a situaciones que permiten generar cambios importantes en la cultura organizacional del Instituto. Asimismo, reconocer y fortalecer las actitudes y valores relacionados con la responsabilidad, la confianza, y la participación orientada al desarrollo de proyectos y actividades conjuntas e individuales, mejora del ambiente laboral, y de las condiciones de su entorno inmediato, son elementos esenciales para una visión proactiva en los colaboradores de la organización educativa. Por lo cual, la identificación de las habilidades y competencias de liderazgo, forman elementos claves del desarrollo personal y profesional que beneficiaran la convivencia laboral y el crecimiento organizacional.

En ese sentido, la propuesta apunta a desarrollar talleres vivenciales de formación de colaboradores y coaching educativo laboral a nivel superior que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas. Por consiguiente, los talleres, compuestos por módulos, están encaminados al desarrollo de habilidades competitivas de los colaboradores y sus más cercanos apoyos administrativos con la finalidad de potenciar sus habilidades en sus roles dirigentes tanto actuales como futuros para la conducción eficiente creando ambientes orientados a la felicidad en el trabajo que es la nueva tendencia para alcanzar y mantener organizaciones exitosas y protegiendo equipos de trabajo de alto desempeño, orientados a óptimos resultados a corto y mediano plazo.

El presente taller esta dirigido a los colaboradores de toda organización laboral y es aplicable de forma independiente para la implantación de competencias directivas, previo a la implementación de un proceso de trabajo en equipo, para alinear los esfuerzos y las visiones dadas, para dotarlos y empoderarlos como agentes internos del cambio en organizaciones como las instituciones de enseñanza en el nivel superior. Los módulos del taller estarán orientados hacia el mejoramiento de la cultura organizacional, en cuanto a las actividades laborales y la convivencia en la organización educativa. En ese sentido, se propone cinco módulos de acuerdo a las necesidades y expectativas de la institución puede ser desarrollado en una jornada completa o ser adaptada a media jornada en combinación con otras, de esta manera adaptamos los temas requeridos a la disponibilidad en cada una de las jornadas programadas y a la medida exacta de las necesidades de la organización. A continuación visualizamos en la siguiente tabla las dos propuestas de módulos del taller de acuerdo al tiempo que la empresa disponga para su ejecución:

MODULO	PROPOSITOS	ACTIVIDADES	SEMANA	TIEMPO
i. La asertividad y sensibilización al cambio en el ámbito administrativo y académico.	Mejorar la Comunicación interna con una orientación asertiva con los integrantes de sus equipos de trabajo y colaboradores de toda la institución educativa	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones. 2. Dinámicas de integración: Actividades motivacionales, vivenciales y de integración con los trabajadores. 3. Contenido: Elaboración de un manual efectivo de acuerdos de convivencia grupal por área laboral. 4. Conclusión: Describir las ventajas y desventajas que experimentan las personas en relación al cambio rutinario.	1°	Lunes 8 am -1 pm (Mañana) 2pm- 7 pm (Tarde)
ii. Desarrollo de la creatividad e innovación en el ámbito administrativo y académico	Concientizar que la creatividad y la innovación nos llevan a resultados óptimos, desechando los individualismos e incorporando y fortaleciendo el pensamiento sistémico.	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones. 2. Dinámicas de integración: Actividades motivacionales, vivenciales y de integración para la conformación de grupos de trabajo 3. Contenido: Diferenciar mediante juego de roles las actitudes positivas y negativas de un líder que carece de pensamiento crítico y creativo 4. Conclusión: Mencionar los beneficios de desarrollar la creatividad e innovación laboral.	2°	Martes 8 am -1 pm (Mañana) 2 pm – 7 pm (Tarde)
iii. Coaching y mentoring contextualizado al campo educativo	Desarrollar o enfatizar la capacidad de liderazgo de equipos y personas del área académica y administrativa	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones. 2. Dinámicas de integración: Actividades motivacionales, vivenciales y de integración entre el personal. 3. Contenido: Elaboración del fichero de cualidades y defectos de cada colaborador en su accionar laboral. 4. Conclusión: Describir las cualidades del líder en cada una de las áreas laborales.	3°	Miércoles 8:00 am -1 pm (Mañana) 2 pm – 7 pm (Tarde)
iv. Planificación estratégica y toma de decisiones en el ámbito administrativo y académico	Fortalecer el sentido de la planificación y la autonomía en la toma de decisiones en cuanto a sus actividades del área de trabajo.	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones. 2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, relacionadas con el tema a desarrollar 3. Contenido: Diseño de un plan estratégico por cada área laboral en relación a la función de los colaboradores. 4. Conclusión: Describen mediante análisis de caso y el ABP la toma de decisiones institucionales.	4°	Jueves 8:00 am -1 pm (Mañana) 2 pm – 7 pm (Tarde)
v. Liderazgo organizacional y trabajo en equipo.	Fortalecer la integración con los demás líderes y colaboradores de la institución, así como fomentar relaciones armoniosas entre sí y por añadidura de las áreas laborales que representan.	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones. 2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales, vivenciales y de integración. 3. Contenido: Elaboración de una actividad corporativa innovadora de acuerdo a actividades participativas. 4. Conclusión: Concientización de la importancia del liderazgo y trabajo en equipo mediante un dialogo reciproco.	5°	Viernes 8:00 am -1 pm (Mañana) 2 pm – 7 pm (Tarde)

Cuadro 2. Módulos del Taller de capacitación vivencial de directivos y colaboradores para el mejoramiento de la cultura organizacional.

Módulo	Propósitos	Actividades	Semana	Tiempo
i. la asertividad en la comunicación laboral cotidiana	Mejorar la Comunicación interna con una orientación asertiva con los integrantes y colaboradores de cada una de las áreas laborales	<p><b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p><b>2. Dinámicas de integración:</b> Actividades motivacionales, vivenciales y de integración, relacionadas con el tema.</p> <p><b>3. Contenido:</b> Elaboración de un manual de acuerdos de convivencia grupal.</p> <p><b>4. Conclusión:</b> Describir las ventajas y desventajas de la comunicación asertiva</p>	1°	Lunes 8 am -10:30 am (Mañana) 2 pm – 4:30 pm (Tarde)
ii. la sensibilización al cambio en el ámbito administrativo y académico	Fortalecer las capacidades empáticas y las actitudes interpersonales frente a los cambios en la institución.	<p><b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p><b>2. Dinámicas de integración:</b> Actividades motivacionales, vivenciales y de integración, relacionados con la formación de grupos de trabajo.</p> <p><b>3. Contenido:</b> Diseñar un díptico sobre las actitudes y prejuicios en el ámbito laboral de las personas del pasado y presente.</p> <p><b>4. Conclusión:</b> Diferenciar las características de ambas personas y su real accionar en una empresa actual.</p>	1°	Martes 8 am -10:30 am (Mañana) 2:00 pm -4:30 pm (Tarde)
iii. la importancia de la creatividad a nivel institucional	Concientizar que la creatividad nos lleva a resultados óptimos, desechando los individualismos e incorporando y fortaleciendo el pensamiento sistémico.	<p><b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p><b>2. Dinámicas participativas:</b> Actividades motivacionales, vivenciales y de integración, relacionados con el tema.</p> <p><b>3. Contenido:</b> Diferenciar mediante juego de roles las actitudes positivas y negativas de un líder que carece de creatividad.</p> <p><b>4. Conclusión:</b> Mencionar los beneficios de desarrollar la creatividad en el ámbito laboral.</p>	2°	Miércoles 8:00 am – 10:30 am (Mañana) 2:00 pm -4:30 pm (Tarde)
iv. la innovación como estrategia de cambio institucional educativo	Concientizar que la innovación nos lleva a resultados óptimos, desechando los individualismos e incorporando y fortaleciendo el pensamiento sistémico.	<p><b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p><b>2. Dinámicas de integración:</b> Actividades motivacionales, vivenciales y de integración, relacionados con la temática a desarrollar</p> <p><b>3. Contenido:</b> Describir las actitudes y accionar de las situaciones innovadoras mediante lectura de casos.</p> <p><b>4. Conclusión:</b> Mencionar los beneficios de desarrollar la innovación laboral.</p>	2°	Jueves 8:00 am – 10:30 am (Mañana) 2:00 pm – 4:30 pm (Tarde)
v. coaching educativo institucional	Desarrollar o enfatizar la capacidad de liderazgo educativo de equipos y personas a su cargo.	<p><b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p><b>2. Dinámicas de integración:</b> Actividades motivacionales, vivenciales y de integración, relacionados con el tema.</p> <p><b>3. Contenido:</b> Elaboración del fichero de cualidades de cada colaborador.</p> <p><b>4. Conclusión:</b> Mencionar las cualidades del líder en cada una de las áreas laborales de la institución.</p>	3°	Viernes 8:00 am -10:30 am (Mañana) 2:00 pm – 4:30 pm (Tarde)
vi. mentoring en educación superior	Desarrollar o enfatizar la capacidad de liderazgo educativo de equipos y personas a su cargo	<p><b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p><b>2. Dinámicas de integración:</b> Actividades motivacionales, vivenciales y de integración, relacionados con la temática.</p> <p><b>3. Contenido:</b> Describir en un afiche la importancia de la labor que realiza cada colaborador en la institución educativa.</p> <p><b>4. Conclusión:</b> Fortalecer el dialogo entre los líderes educativos mediante interrogantes sobre situaciones de riesgo y prevención en la institución.</p>	3°	Lunes 8:00 am -10:30 am (Mañana) 2:00 pm – 4:30 pm (Tarde)

vii. <b>planificación estratégica administrativa y académica</b>	<b>Fortalecer</b> el sentido de la planificación en cuanto a sus actividades en el área de trabajo.	<b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones. <b>2. Dinámicas de integración:</b> Actividades motivacionales, vivenciales y de integración, relacionados con la formación de grupos de trabajo. <b>3. Contenido:</b> Diseño de un plan estratégico por cada área laboral en relación a la función de los colaboradores <b>4. Conclusión:</b> Redactan el plan estratégico general unificando las propuestas realizadas.	4°	Martes 8:00 am -10:30 am (Mañana)  2:00 pm – 4:30 pm (Tarde)
viii. <b>toma de decisiones en el ámbito administrativo y académico</b>	<b>Fortalecer</b> la autonomía en la toma de decisiones en cuanto a sus actividades en el área de trabajo.	<b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones. <b>2. Dinámicas de integración:</b> Actividades motivacionales, vivenciales y de integración, relacionados con el tema. <b>3. Contenido:</b> Análisis y discusión de diversas tomas de decisiones mediante la observación de situaciones reales. <b>4. Conclusión:</b> Describen mediante análisis de caso y el ABP la toma de decisiones institucionales.	4°	Miércoles 8:00 am - 10:30 am (Mañana) 2:00 pm – 4:30 pm (Tarde)
ix. <b>liderazgo educativo a nivel superior</b>	<b>Fortalecer</b> la integración con los demás líderes de la institución educativa.	<b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones. <b>2. Dinámicas de integración:</b> Actividades motivacionales, vivenciales y de integración, relacionados con el tema. <b>3. Contenido:</b> Elaboración del decálogo del líder educativo pertinente que será evaluado de manera recíproca. <b>4. Conclusión:</b> Concientización de la importancia del liderazgo mediante un dialogo dirigido.	5°	Lunes 8:00 am -10:30 am (Mañana)  2:00 pm – 4:30 pm (Tarde)
x. <b>trabajo en equipo a nivel institucional</b>	<b>Fomentar</b> las relaciones armoniosas entre sí y por añadidura de las áreas que representan.	<b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones. <b>2. Dinámicas de integración:</b> Actividades motivacionales, vivenciales y de integración, relacionados con el tema. <b>3. Contenido:</b> Elaboración de una actividad corporativa vivencial de acuerdo a actividades participativas. <b>4. Conclusión:</b> Concientización de la importancia del trabajo en equipo mediante un dialogo reciproco.	5°	Viernes 8:00 am -10:30 am (Mañana)  2:00 pm -4:30 pm (Tarde)

Cuadro 3. Módulos del Taller de capacitación vivencial de directivos y colaboradores para el mejoramiento de la cultura organizacional. Elaboración propia, 2017.

Los módulos detallados irán desarrollándose de acuerdo a una hoja guía o ficha de ruta por parte del capacitador durante las sesiones con los participantes en el taller. Cada módulo aportara una evidencia desarrollada con el propósito de responder a las exigencias planteadas por los directivos. En ese sentido, presentamos a continuación el modelo de hoja guía para jornada regular y para la jornada media:

**MÓDULO 1: “LA ASERTIVIDAD Y SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO EN EL  
AMBITO ADMINISTRATIVO Y ACADÉMICO”**

**DATOS DEL CAPACITADOR:** \_\_\_\_\_

**COMPONENTE TEMÁTICO:** Liderazgo y manejo de emociones

**PROPÓSITO:**

**Mejorar** la comunicación interna con una orientación asertiva y predispuesta al cambio con los integrantes de sus equipos de trabajo y colaboradores de toda la organización empresarial.

**INDICADORES:**

Responden preguntas sobre la importancia de la comunicación entre colaboradores de un área laboral.

Dialogan sobre los cambios en una organización y como favorecerlos en fortalezas.

Elaboran un manual de acuerdos de convivencia grupal en relacion al ámbito laboral en donde se desenvuelven.

Describen las ventajas y desventajas que experimentan las personas en relacion con el cambio rutinario.

**Día:** Lunes.                      **Semana:** 1°                      **Lugar:** Local del Instituto.

**Ingreso:** 8:00 am.                      **Salida:** 1:00 pm.

**Tiempo de la actividad:** Jornada regular.

<b>SESIÓN DEL PRIMER MÓDULO</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Ponente</b>
<b>Presentación</b>	Registran las participantes su asistencia. Palabras de bienvenida a los participantes por parte de los directivos	Proyector multimedia Micrófono	<b>15'</b> 8:00-8:15	
<b>Motivación</b>	<b>MÓDULO: “LA ASERTIVIDAD Y SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO EN EL AMBITO ADMINISTRATIVO Y ACADÉMICO”</b> Los participantes toman atención al ejercicio motivador : Se les entrega a los participantes una hoja en blanco en el que plasmaran mediante un dibujo de acuerdo a la interrogante: ¿Quiénes conforman tu ámbito laboral? Se pedirá que compartan algunas experiencias.	Micrófono	<b>20'</b> 8:15-8:35	
<b>Preguntas de reflexión</b>	Los participantes responderán a las preguntas de reflexión: 1. ¿Qué significa el Instituto Daniel A. Carrión para usted? 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando? 3. ¿Quiénes conforman tu círculo de amistad en el trabajo? 4. ¿Apoyas en las diversas actividades extra laborales? 5. ¿Conoce a todos sus directivos y jefes de área laboral? 6. ¿Has tenido dificultades con algún directivo o jefe de área laboral? ¿De qué manera?	Equipo multimedia  Plumones Hojas  Lapiceros	<b>30'</b> 8:35-9:05	
<b>Videos Motivadores</b>	Video 1: “ <i>Todo comienza con un buen guía</i> ” Video 2: Lección de Honor (Fragmentos de la película).	Equipo multimedia	<b>20'</b> 9:05-9:25	
<b>Diapositivas del tema</b>	Los participantes observarán las diapositivas referidas al tema “ <i>La Asertividad y sensibilización en el ámbito administrativo y académico</i> ”	Equipo multimedia Micrófono	<b>25'</b> 9:25-9:50	
<b>Videos Complementarios</b>	Video 3: El líder que debes ser Video 4: Lo que no debe hacer una persona cuando trabaja.	Equipo multimedia	<b>20'</b> 9:50-10:10	
<b>Casística</b>	Los participantes se agrupan en equipos de trabajo y eligen a un coordinador. Se sugiere que los integrantes sean de distintas áreas laborales.	Papelógrafos, Plumones	<b>35'</b> 10:10-10:45	

<b>RECESO O BREAK</b>			<b>20</b> 10:45-11:05
<b>Elaboración de actividades</b>	Elaboran un manual de acuerdos de convivencia grupal en relación al ámbito laboral en donde se desenvuelven. Describe las ventajas y desventajas que experimentan las personas en relación con el cambio rutinario.	Papelógrafos Hojas Laminas	<b>35</b> 11:05-11:40
<b>Preguntas de Reflexión</b>	¿Cuál es la importancia de mantener un dialogo constante y fluido entre todos? ¿Por qué? ¿De qué manera lo están cumpliendo?	Hojas Lapiceros	<b>20'</b> 11:40-12:00
<b>Exposiciones de ideas e intercambio de opiniones</b>	1. El capacitador invita a mostrar sus productos elaborados. 2. Cada coordinador presenta sus trabajos. 3. Se inicia un dialogo reciproco entre los participantes. 4. Se colocan los productos elaborados en un lugar visible.	Hojas Pizarra Plumones	<b>40</b> 12:00-12:40
<b>Reflexión final</b>	El capacitador invita a los participantes a redactar un compromiso viable para la mejora de la comunicación entre todos.	Micrófono	<b>15</b> 12:40-12:55
<b>Despedida</b>	Se agradece la presencia de los participantes	Micrófono	<b>5'</b> 12:55-13:00
	Se entregan recordatorios del taller realizado		

Cuadro 4. Guía de la sesión del Primer Módulo. Jornada Regular. Elaboración propia, 2017.

En relación al módulo de la jornada media, esta ha de realizarse en dos sesiones en la misma semana, para evitar que su desarrollo no se desvincule con los objetivos planteados a razón del tiempo. El propósito de la sesión es mejorar la comunicación interna entre los colaboradores y jefes de las áreas laborales con el objetivo de transformarlo en una fortaleza de liderazgo en relación a la cultura organizacional tanto en la convivencia diaria laboral como el desarrollo personal de los colaboradores.

## **MÓDULO 1: LA ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN LABORAL COTIDIANA**

**NOMBRE DEL CAPACITADOR:** \_\_\_\_\_

**COMPONENTE A TRATAR:** Liderazgo y manejo de emociones

**PROPÓSITO:**

Mejorar la comunicación interna con una orientación asertiva con los integrantes de sus equipos de trabajo y colaboradores de toda la organización empresarial.

**INDICADORES:**

Responden preguntas sobre la importancia de la comunicación entre colaboradores de un área laboral.

Dialogan sobre las características de un buen liderazgo.

Elaboran un manual de acuerdos de convivencia grupal en relación al ámbito laboral en donde se desenvuelven.

Describen las ventajas y desventajas que ejerce un líder laboral en relación con el clima de trabajo.

Día: Lunes.                      Semana: 1º                      Lugar: Local del Instituto.

Ingreso: 8:00 am. Salida: 10:30 am.

Tiempo de la actividad: Jornada media.

SESIÓN DEL PRIMER MÓDULO				
Actividad	Estrategias	Recursos	Tiempo	Ponente
<b>Presentación</b>	Registran las participantes su asistencia. Palabras de bienvenida a los participantes por parte de los directivos	Proyector multimedia Micrófono	<b>10'</b> 8:00-8:10	
<b>Motivación</b>	<b>MÓDULO: “LA ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN LABORAL COTIDIANA”</b> Los participantes toman atención al ejercicio motivador : Se les entrega a los padres una hoja en blanco en el que plasmaran mediante un dibujo de acuerdo a la interrogante: ¿Quiénes conforman tu ámbito laboral? Se pedirá que compartan algunas experiencias.	Micrófono	<b>10'</b> 8:10-8:20	
<b>Preguntas de reflexión</b>	Los participantes responderán a las preguntas de reflexión: 1. ¿Qué significa el Instituto Daniel A. Carrión para usted? 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando? 3. ¿Quiénes conforman tu círculo de amistad en la empresa? 4. ¿Apoyas a la empresa en las diversas actividades extra laborales? 5. ¿Conoce a todos sus directivos y jefes de área laboral? 6. ¿Has tenido dificultades con algún directivo o jefe de área laboral? ¿De qué manera?	Equipo multimedia  Plumones  Hojas Lapiceros	<b>20'</b> 8:20-8:40	
<b>Videos Motivadores</b>	Video 1: “ <i>Todo comienza con un buen guía</i> ” Video 2: El líder que debes ser	Equipo multimedia	<b>10'</b> 8:40-8:50	
<b>Diapositivas del tema</b>	Los participantes observaran las diapositivas referidas al tema “ <i>La asertividad en la comunicación laboral cotidiana</i> ”	Equipo multimedia Micrófono	<b>15'</b> 8:50-9:05	
<b>Casuística</b>	Los participantes se agrupan en equipos de trabajo y eligen a un coordinador. Se sugiere que los integrantes sean de distintas áreas laborales de la empresa.	Paleógrafos, Plumones	<b>10'</b> 9:05-9:15	

<b>RECESO O BREAK</b>			<b>10</b> 9:15-9:25
<b>Elaboración de actividades</b>	Elaboran un manual de acuerdos de convivencia grupal en relación al ámbito laboral en donde se desenvuelven. Describe las ventajas y desventajas que experimentan las personas en relación con el cambio rutinario.	Papelógrafos Hojas Laminas	<b>25</b> 9:25-9:50
<b>Preguntas de Reflexión</b>	¿Cuál es la importancia de mantener un diálogo constante y fluido entre todos? ¿Por qué? ¿De qué manera lo están cumpliendo?	Hojas Lapiceros	<b>10'</b> 9:50-10:00
<b>Exposiciones de ideas e intercambio de opiniones</b>	1. El capacitador invita a mostrar sus productos elaborados. 2. Cada coordinador presenta sus trabajos. 3. Se inicia un diálogo recíproco entre los participantes. 4. Se colocan los productos elaborados en un lugar visible.	Hojas Pizarra Plumones	<b>15</b> 10:00-10:15
<b>Reflexión final</b>	El capacitador invita a los participantes a redactar un compromiso viable para la mejora de la comunicación entre todos.	Micrófono	<b>10</b> 10:15-10:25
<b>Despedida</b>	Se agradece la presencia de los participantes	Micrófono	<b>5'</b> 10:25-10:30
	Se entregan preguntas para desarrollar la siguiente sesión.		

Cuadro 5. Guía de la sesión del Primer Módulo. Jornada Media. Elaboración propia, 2017.

Por consiguiente, cada módulo aporta de manera significativa el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de los directivos y colaboradores para el mejoramiento de la cultura organizacional, en este caso en el Instituto Superior Tecnológico Público. El trabajo en equipo y el liderazgo ejercido han de enfocarse desde el contexto laboral en donde se desarrolla las actividades diarias. La propuesta del taller contribuye a la mejora de las relaciones interpersonales entre los colaboradores y la adquisición de nuevas capacidades de liderazgo, comunicación asertiva, que han de ser primordiales en toda organización.

### **5.2 Objetivo de la propuesta**

Promover la práctica de la cultura organizacional en el instituto de educación superior tecnológico público de Cerro de Pasco, 2017.

### **5.3 Problema**

La formación de colaboradores laborales eficaces es un reto para cada organización y se convierte en fortaleza cuando sus trabajadores ejecutan de manera eficaz y pertinente su accionar de liderazgo en su área laboral respectiva con el propósito de la mejora de la cultura organizacional en las instituciones educativas del nivel superior. En ese sentido, el problema está supeditado a la interrogante central: ¿De qué manera se puede fortalecer la cultura organizacional en una organización educativa como en un Instituto Superior Tecnológico Público?

### **5.4 Justificación**

El propósito principal de la propuesta es la orientación hacia la mejora del comportamiento y las actitudes del personal en las interacciones directas con sus colaboradores, con el fin de obtener de ellas el mejor resultado posible, comprendiendo la necesidad de ser flexible y

adaptable en la gestión del desarrollo de las personas y frente al manejo del cambio y la diversidad en una organización, en este caso un Instituto Superior Tecnológico Público.

La propuesta está orientada a una futura implementación de colaboradores emprendedores con muestras de liderazgo en el instituto mencionado hacia el cambio organizacional que con lleve a la mejora de la calidad educativa. Un líder y colaborador con fe, está motivado, empuja las riendas de toda organización, abre paso y ejerce influencia en otros. Todo esto ocurrirá mediante el desarrollo y el fomento de habilidades sociales ya que el líder debe desarrollar buenas relaciones interpersonales basadas en el orden, respeto, reconocimiento que los conflictos son parte de la vida cotidiana y que a través de un correcto manejo de los mismos, uno puede hacerse más fuerte. Se puede resolver los dilemas con atención al prójimo, el ejercicio de la apreciación y la toma de decisiones bien basadas. Líder, es aquel que contiene a las diferentes personas y su camino está basado en actitudes y valores.

Por ello, para promover un cambio, por menor que sea, hay la necesidad que exista un compromiso del área administrativa y académica del instituto de enseñanza superior en estudio, debiendo prever las normas y procedimientos que son adoptados en relación a la política del área de Recursos Humanos, buscando la mejora continua, la motivación de todos los trabajadores y la satisfacción de las necesidades de los estudiantes y egresados de la institución. Asimismo, para haber un cambio es necesario que los directivos de la institución pasen por transformaciones y cambie la forma de interactuar con las personas, porque es por intermedio del liderazgo eficiente que se puede influir en la cultura organizacional y así modificar comportamientos de las personas.

El Instituto Superior Tecnológico Público, es una organización de enseñanza superior, con diversas áreas administrativas y académicas, que de alguna forma puede dificultar la implementación de algunos procesos. La investigación tiene por finalidad proporcionar un aporte a la mejora de la cultura organizacional, que debe ser implementado en todas las actividades administrativas y operacionales del Instituto, proporcionando mejoras continuas en todos los procesos de gestión.

Con esta propuesta se benefician cada uno de los colaboradores y funcionarios de las diversas áreas laborales del Instituto, ya que son expuestos a diferentes estilos de liderazgo, aprenden a reconocer sus habilidades y su contribución única, experiencia en las funciones del líder, lo que le da un espacio importante para expresarse y libertad de acción que le genera mayor confianza en sí mismo y hacia los demás, con el propósito de mejorar la calidad educativa que ofrece a los estudiantes de nuestro país.

## 5.5 Resultados esperados

Tabla 8

*Resultados esperados del taller.*

<b>Resultados</b>	<b>%</b>
Fomentar la presencia de colaboradores emprendedores con autonomía en el Instituto con el propósito de conducir hacia la mejora del clima organizacional.	<b>97%</b>
Fortalecer las capacidades laborales y los estilos de conducción laboral en cada uno de los colaboradores de las diversas áreas de trabajo.	<b>96%</b>
Fomentar las relaciones interpersonales entre todo el personal del Instituto para el mejoramiento de las relaciones laborales.	<b>97%</b>
Lograr la identidad laboral entre sus trabajadores y colaboradores con el propósito de hacerlo más operativo y competitivo.	<b>96%</b>
Invertir en el capital humano laboral mediante el desarrollo de talleres vivenciales de capacitación profesional y otros módulos académicos y administrativos que con lleven a la mejora del clima organizacional.	<b>95%</b>
Ser una organización líder en relación al servicio que ofrece tanto en el entorno donde se desarrolla como a nivel local, regional y nacional.	<b>97%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, 2017.

## 5.6 Plan de Actividades

La realización de los módulos del taller de fortalecimiento de la cultura organizacional para los trabajadores del Instituto durará cinco semanas y se empleará un día para cada módulo (Jornada regular) y dos días de la semana para dos módulos (Jornada media). Por tal motivo, planteamos en la siguiente tabla las actividades a realizar en el taller:

Tabla 9 *Cronograma de actividades*

N°	Actividades	Duración	Horario	Lugar
1	Inducción a los colaboradores para la participación en los módulos del taller mediante un paseo de confraternidad fuera de la ciudad.	1 día	8:30 am – 4:30 pm	Club campestre privado
2	Inscripción de los participantes y diseño de su identificación de participantes.	2 días	9:00 am – 4:30 pm	Local del Instituto
3	Primer Módulo. Jornada Regular	1 día	Lunes 8:00 am – 1:00 pm	Local del Instituto
	Primer Módulo. Jornada Media	1 día	Lunes 8:00 am-10:30 am	
	Segundo Modulo. Jornada Media.	1 día	Martes 2:00 pm-4:30 pm	
4	Segundo Módulo. Jornada Completa	1 día	Martes 2:00 pm -7:00 pm	Local del Instituto
	Tercer Módulo. Jornada Media	1 día	Miércoles 8:00 am-10:30 am	
	Cuarto Modulo. Jornada Media	1 día	Jueves 2:00 pm-4:30 pm	
5	Tercer Módulo. Jornada Completa	1 día	Miércoles 8:00 am – 1:00 pm	Local del Instituto
	Quinto Módulo. Jornada Media	1 día	Viernes 8:00 am-10:30 am	
	Sexto Modulo. Jornada Media.	1 día	Lunes 8:00 am-10:30 am	
6	Cuarto Módulo. Jornada Completa	1 día	Jueves 2:00 pm – 7:00 pm	Local del Instituto
	Séptimo Módulo. Jornada Media	1 día	Martes 2:00 pm-4:30 pm	
	Octavo Modulo. Jornada Media.	1 día	Miércoles 2:00 pm-4:30 pm	
7	Quinto Módulo. Jornada Completa	1 día	Viernes 8:00 am – 1:00 pm	Local del Instituto
	Noveno Módulo. Jornada Media	1 día	Lunes 8:00 am-10:30 am	
8	Decimo Modulo. Jornada Media.	1 día	Martes 2:00 pm-4:30 pm	Local del Instituto
	Expo feria con todos los productos elaborados por los colaboradores y dialogo con los participantes.	1 día	Sábado 10:00 am – 1:00 pm	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5.7 Evidencias

Las principales evidencias para la difusión del taller para el mejoramiento de la cultura organizacional en el personal administrativo y docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público son las siguientes:



Figura 7. Afiche de difusión del taller de mejora de la cultura organizacional

Fuente: Adaptado de Escuela Superior Politécnica del Litoral de Guayaquil (2016).



Figura 8. Folleto motivador del taller de mejora de la cultura organizacional

Fuente: Tomado de Ministerio de Salud Pública de Colombia (2015).

## 5.8 Presupuesto

Para la puesta en marcha de la propuesta del taller para los colaboradores del Instituto Superior Tecnológico Público, primero se debe cumplir con los siguientes costos de inversión inicial lo cual conforma diversos instrumentos y objetos logísticos. El número de participantes oscila entre 50 a 60 personas. El presupuesto de la propuesta del taller en relación a bienes muebles es el siguiente:

Tabla 10

*Materiales a utilizar en los módulos.*

Descripción	Precio unitario	Cantidad	Costo total
Pizarra acrílica	s/ 75.00	1	s/ 75.00
Plumones	s/ 2.00	10	s/ 20.00
Paquetes de hojas	s/ 12.00	6	s/ 72.00
Paquetes de papelógrafos	s/ 15.00	6	s/ 9.00
Lapiceros	s/ 1.00	60	s/ 60.00
Alquiler de laptop	s/ 50.00	5	s/ 250.00
Alquiler de Multimedia	s/ 100.00	5	s/ 500.00
Refrigerios			
1. Sándwich.	s/ 3.00	300	s/ 900.00
2. Bebida personal	s/ 2.00	300	s/ 600.00
3. Servilletas	s/ 2.00	5	s/ 10.00
Cinta adhesiva	s/ 2.00	5	s/ 10.00
Tacho de basura	s/ 15.00	1	s/ 15.00
<b>Total</b>	s/ 279.00	704	<b>s/ 2.5 21.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 11

*Gastos corrientes de personal en relación a los módulos*

<b>Descripción</b>	<b>N° Trabajadores</b>	<b>Salario</b>	<b>Total</b>
Capacitadores	2	s/ 1200.00	s/ 1200.00
Coordinador	1	s/ 400.00	s/ 400.00
Apoyo en el Refrigerio	2	s/ 300.00	s/ 300.00
Camarógrafo para la grabación del taller	1	s/ 300.00	s/ 300.00
Transportista	1	s/ 150.00	s/ 150.00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>s/ 2350.00</b>	<b>s/ 2.350.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 12

*Total del Presupuesto.*

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total de presupuesto</b>
1	Total de costos de materiales	s/ 2.521.00
2	Total de costos de personal	s/ 2.350.00
<b>Total de presupuesto</b>		<b>s/ 4.871.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5.9 Cronograma

Tabla 13

*Cronograma de las principales actividades de la propuesta del mejoramiento de la cultura organizacional en el personal administrativo y docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público.*

Principales actividades a realizar	Meses				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1. Inducción a los colaboradores para la participación en los módulos del taller mediante un paseo de confraternidad fuera de la ciudad.	X				
2. Inscripción de los participantes y diseño de su identificación de participantes.		X			
3. Realización de los talleres del mejoramiento de la cultura organizacional: Jornada regular y media			X	X	
4. Expo feria con todos los productos elaborados por los colaboradores y dialogo con los participantes.				X	
5. Evaluación del taller realizado.					X

*Fuente:* Elaboración propia, 2017.

## **CAPÍTULO VI:**

### **DISCUSIÓN**

La presente investigación abordó el problema de la cultura organizacional en un instituto de educación superior tecnológico público ubicada en la ciudad de Cerro de Pasco 2017, es así que se identificó que predomina el nivel débil de la cultura así como el reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito, la comunicación y equidad organizacional, la credibilidad de los directivos y relaciones humanas y el liderazgo en la gestión directiva, más aún esto fue ratificado en las entrevistas donde se identificó que hace falta las habilidades blandas de parte de los directivos, más aún ello ha generado el desmedro de las relaciones humanas, y los docentes así como administrativos han copiado dichos comportamientos creyendo que son buenos o positivos para el desempeño organizacional.

En tal sentido se procedió a construir una propuesta para mejorar la cultura organizacional entre todos los actores o también llamados stakeholders, para ello se ha planteado un conjunto de actividades como capacitaciones, talleres y resolución de casos con el objetivo de lograr la mejora de manera progresiva.

Sin embargo estos resultados armonizan con los de Hernández (2015) porque los stakeholders juegan un papel importante en el desempeño de la institución, más aún con la propuesta también se pretende generar la confianza de los actores con sus superiores, por otra parte también los resultados son ratificados con los de Ovelar (2013) porque se considera que la cultura organizacional es normativa pero que en la práctica no se ejecuta, a esto se añade la poca o escasa comunicación, en resumen predomina el nivel débil de la cultura.

Por otra parte se identificó que los resultados no armonizan con los de Loyo (2015) porque en la realidad investigada la cultura organizacional si era fuerte, más aún la

comunicación fluida, desde luego es la realidad que muchas organizaciones aspiran, sin embargo dichos resultados difieren a los Curay (2016) porque el grado de compromiso de los directivos es elevada, pero si coinciden en parte respecto a que existe poco predominio por el cambio.

Del mismo modo no se armoniza con Vilca (2013) porque el nivel de la cultura organizacional presenta condiciones adecuadas, sin embargo Apaza (2015) decidió mejorar la cultura y efectivamente lo logró, en tal sentido la propuesta antes expuesta permitirá lograr dicho cambio.

En este sentido la investigación aporta a las Ciencias Administrativas porque se presenta una propuesta viable, la misma que permitirá alcanzar objetivos progresivos, siendo el beneficiario final los stakeholders.

**CAPÍTULO VII:**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 7.1 Conclusiones

- Primera : Después de la identificación del predominio del nivel bajo de la cultura organizacional además de estar debilitada es que se realizó una propuesta viable que permita mejorar de manera continua, siendo los principales beneficiarios los stakeholders.
- Segunda : La cultura organizacional se encuentra debilitada y con poca atención de parte de los directivos.
- Tercera : Las categorías emergentes fueron las habilidades blandas y clima laboral, en este sentido la propuesta también consideró en su desarrollo las actividades de tal forma que se mejore todo el sistema educativo.
- Cuarta : La propuesta ha sido validada por expertos en el tema de recursos humanos.

## 7.2 Sugerencias

- Primera : Aplicar la propuesta con prontitud involucrando a los actores de la institución.
- Segunda : Diseñar diferentes actividades para mantener e ir mejorando de manera continua la cultura organizacional.
- Tercera : Revisar los fundamentos teóricos para ampliar el programa de intervención.
- Cuarta : Ampliar la propuesta integrando otras profesiones de tal forma que luego se logre obtener un programa estándar.

## **CAPÍTULO VIII:**

### **REFERENCIAS**

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura*. (Tesis de maestría). Piura: Universidad de Piura.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de Maestría). Lima: PUCP.
- Apaza, E. (2015). *Aplicación de Estrategias de Motivación para mejorar la Cultura Organizacional de los docentes de la I.E 40696 Santa María, Paucarpata, Arequipa 2011*. (Tesis de doctorado). Arequipa: Universidad Católica de Santa María de Arequipa.
- Barrio, I., González, J., Padín, L., Peral, P., Sánchez, I., & Tarín, E. (s.f.). *El estudio de casos*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bermúdez, H. (2005). La organización contemporánea: ¿Una caja de pandora? *ADMINISTER*, 49-66.
- Butler, T. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *J. Butler Jr. & R. Cantrell Psychological Reports*, 19-28.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Cornejo, R., & Quinóñez, M. (2007). Factores asociados al malestar/bienestar docente. Una investigación actual. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 75-80.

- Curay, S. (2016). *La cultura organizacional en los directivos/jerárquicos docentes y administrativos del IESPP Hno Victorino Elorz Goicochea de Sullana, año 2015*. (Tesis de Maestría). Piura: Universidad de Piura.
- Dominguez, V., & López, M. (2017). Teoría general de sistemas, un enfoque práctico. *Economía y Administración*, 125-132.
- Hernández, J. (2015). *Diseño e implementación de un plan de intervención de la cultura organizativa para el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A.* (Tesis de licenciatura). Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Hernández, M., & Mendoza, J. (2013). *Conceptualización de la cultura organizacional*. Recuperado el 14 de octubre de 2015, de vLex global: [http://app.vlex.com/#WW/search/\\*/cultura+organizacional/p2/WW/vid/582347710/graphical\\_version](http://app.vlex.com/#WW/search/*/cultura+organizacional/p2/WW/vid/582347710/graphical_version)
- Jimenez, L. V. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 5.
- Marcone, R., & Martin del Buey, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional (ICOE). *Psicothema*, 15(2), 292-299.
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá.
- Martínez, M. (2000). Análisis crítico de una metodología holística utópica. *Acción pedagógica*, 34-41.

- Medina, I., Trasfi, M., Armenteros, M., & Reyna, G. (2014). La cultura y liderazgo predominantes, como parte elemental en la aplicación de la estrategia en una institución de educación superior. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2), 496-507.
- Méndez, C. (2008). *Metodología práctica para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: McGrawHill.
- Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria RED N° 7 Callao*. Tesis de maestría. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ñaupas, H., Mejía, E., & Novoa, E. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de la Tesis*. Colombia: Ediciones de la U.
- Ovelar, L. (2013). *Cultura Organizacional de la Universidad Nacional del Este*. (Tesis para optar el grado de doctor). España: Universidad de Jaén.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 17-25.
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educara*, 15-29.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujia.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Organizational dynamics. *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, 30-48.
- Tam, J., Vera, G., & Oliveros, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación científica. *Pensamiento y acción*, 144-154.
- Vargas, J. (2001). *La Culturocracia organizacional en México*. Obtenido de Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/)
- Vilca, P. (2013). *La cultura Organizacional y el compromiso laboral del personal de la Institución Educativa Gregorio Albarracín de Tacna, en el 2010*. (Tesis de maestría). Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: <b>Cultura organizacional en un instituto de educación superior tecnológico público, Cerro de Pasco 2017</b>		
<p>Planteamiento de la Investigación</p> <p>En el instituto de educación superior en estudio la realidad no es ajena, porque con el pasar del tiempo se ha centrado especial atención por el campo pedagógico o educativo sin embargo se ha descuidado las relaciones humanas dentro de ella la cultura organizacional cabe precisar que las personas asisten al centro laboral solo por cumplir, por una obligación, no importa cómo se logra los objetivos, a esto se añade la pérdida de costumbres, normas, entre otros aspectos que en resumen un deterioro de la cultura organizacional, la cual genera un malestar general pero que es silencioso, pero que luego se evidencia en el desarrollo de las tareas.</p>	<p>Objetivos</p> <p>OG: Presentar un plan para mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.</p> <p>OEs:</p> <p>Analizar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.</p> <p>Teorizar las categorías emergentes relacionadas con la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.</p> <p>Diseñar el plan para mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.</p> <p>Validar el plan para mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación superior.</p>	<p>Justificación</p> <p>La investigación se realizó por identificar que en el instituto de educación superior se encuentra problemas respecto a la cultura organizacional, es por eso que se decidió realizar la investigación holística o también llamada por otros autores como mixta, porque a partir de la perspectiva del enfoque cuantitativo y cualitativo se llegó a un análisis profundo, luego se extendió el marco conceptual al enriquecer con los conceptos de las categorías emergentes, para así construir una propuesta que sea viable de tal forma que en un futuro se logre mejorar la cultura organizacional.</p> <p>La investigación presentará como producto una propuesta para mejorar la cultura organizacional en el instituto, en tal sentido luego de su aplicación se espera que se implemente en la institución nuevas normas, procesos, paradigmas de tal forma que permita a todos los integrantes trabajar de una manera coordinada y así lograr los objetivos organizacionales en base al trabajo en equipo.</p>
<p>Formulación del problema.</p> <p>¿Cómo mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017?</p>		
<p>Metodología</p>		
Sintagma y enfoque	Diseño	Técnica e instrumentos
Holístico y enfoque mixto	No experimental Estudio de caso	Encuesta y entrevista Cuestionario y guía de entrevista

## Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
<p>Presentar un plan para mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.</p>	<p>Analizar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.</p> <p>Teorizar las categorías emergentes relacionadas con la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.</p> <p>Diseñar el plan para mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.</p> <p>Validar el plan para mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.</p>	<p>Cultura organizacional</p>	<p>Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito</p> <p>Comunicación y equidad organizacional</p> <p>Credibilidad de los directivos y relaciones humanas</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Docentes</p> <p>Directivos</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Guía de entrevista</p>

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

#### CUESTIONARIO 1

**Estimado maestro:** Este instrumento pretende establecer cuán difundidos se encuentran los componentes culturales en la escuela. Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con un aspa (X) la alternativa que Usted crea conveniente según la escala de valoración que se presenta. Tenga en cuenta que no hay respuesta correcta o incorrecta. Recuerde que la información que nos proporcione será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

(Duración: 30 minutos aproximadamente).

#### ESCALA DE VALORACIÓN

Totalmente en desacuerdo	= 1
En desacuerdo	= 2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	= 3
De acuerdo	= 4
Totalmente de acuerdo	= 5

ÍTEM	VALORACIÓN				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
1. Aquí compartimos el firme compromiso para servir al ciudadano.					
2. Se acostumbra estimular los logros de los trabajadores.					
3. Lo que nos diferencia de otras instituciones es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos.					
4. Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de los trabajadores.					
5. En la institución todos hacen su trabajo dando lo mejor de sí.					
6. Aquí se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas de servicio.					
7. Los cambios experimentados por la institución desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora.					
8. En esta institución se acostumbra reconocer los esfuerzos de los trabajadores.					

9. Aquí circulan muchos rumores sobre la imposibilidad de lograr los cambios que transformen, coordinación, la vida de esta institución.					
10. Podemos reconstruir, con facilidad, la historia de la institución al estudiar los documentos existentes.					
11. Las opiniones sobre el trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.					
12. Aquí se nos dice, clara y firmemente, que el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo.					
13. Nos reunimos, periódicamente para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar.					
14. Aquí se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.					
15. Aquí, los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.					
16. Aquí, al iniciar cada período anual, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.					
17. La historia de nuestra institución nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas.					
18. En esta institución los consejos de los trabajadores constituyen instancias de estudio de profunda reflexión y búsqueda de una adecuada coordinación.					
19. El esfuerzo constante de directivos y trabajadores han posibilitado visualizar un futuro promisorio.					
20. La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo.					
21. En nuestra vida institucional existe una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes.					
22. Valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario, muchas veces, para el aprendizaje.					
23. Aquí compartimos la idea de que el error es éxito diferido.					
24. Aquí «estar con las antenas puestas» es estar atento a las señales y mensajes que se generan en relación al servicio y actuar consecuentemente.					
25. Las conversaciones diarias revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere esta escuela para salir adelante.					
26. Una política de puertas abiertas nos permite participar por igual en la vida de la institución.					
27. En los discursos y actos de la vida institucional se resalta la importancia de la equidad como una norma de vida.					

28. La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que aquí se originan.					
29. Aquí, cuando han existido diferencias entre trabajadores y directivos, siempre se ha actuado positivamente.					
30. Aquí los directivos valoran las opiniones y sentimientos del personal.					
31. El estilo de administración de los directivos revela que ellos consideran a los trabajadores como responsables y capaces de asumir desafíos.					
32. Aquí actuamos con gran seguridad, ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro trabajo.					
33. Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la institución.					
34. Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo.					
35. En esta institución, toda obra bien hecha o éxito del personal se registra, cuidadosa y oportunamente, en su hoja de vida.					
36. Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la institución, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado.					
37. La credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen.					
38. Las indicaciones y orientaciones para los trabajadores y público son claras y precisas.					
39. Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal.					
40. Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto.					
41. Nuestros trabajadores se identifican plenamente con la institución, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.					
42. Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño profesional.					
43. Aquí contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio de gestión.					
44. Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.					
45. Las metas que se persiguen alcanzar en esta institución responden a las demandas y expectativas de la comunidad.					

46. Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.					
47. El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la institución.					
48. En esta institución acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.					
49. Tenemos fotografías que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado.					
50. Aquí existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.					
51. En esta institución, al asignar los recursos, siempre se ha procurado actuar con equidad.					
52. Aquí, antes de iniciar un nuevo proyecto, se acostumbra crear las condiciones para que los profesores puedan concentrarse en el trabajo.					
53. Aquí valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación con el personal.					
54. Los directivos nos hacen saber, clara y explícitamente, lo que se espera de cada uno de nosotros.					
55. Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente, los temas a tratar.					
56. En esta institución es común que los directivos nos alienten con frecuencia, lo que nos anima a seguir adelante.					
57. En esta institución los directivos respaldan a los trabajadores en sus iniciativas de trabajo.					
58. La innovación institucional es, constante y públicamente, apoyada por los directivos.					
59. Las comunicaciones de los directivos reflejan, en forma clara, lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.					
60. Los directivos no pierden oportunidad para demostrar, con su propio ejemplo, su compromiso con la institución.					
61. El lenguaje, entre directivos y trabajadores, es claro y directo, lo que facilita las tareas y deberes.					
62. Al poner en práctica las ideas innovadoras, nuestros líderes expresan públicamente su voluntad de cambio.					

**Anexo 4: Guía de entrevista**

1. ¿Cuál es la situación de las instituciones tecnológicas superiores públicas con respecto a sus áreas administrativas e institucionales?
2. ¿Cómo se recompensa el esfuerzo del empleado/trabajador de la institución? ¿Existe un reconocimiento al buen desempeño y trabajo en beneficio del instituto?
3. ¿Cómo es la comunicación entre la plana jerárquica, los docentes y administrativos dentro de la institución?
4. ¿Cómo es la comunicación entre los elementos de la institución y el público usuario, en este caso los estudiantes?
5. ¿Cómo conduce la institución la plana jerárquica? Hay satisfacción de sus funciones por parte de los docentes?
6. ¿Cómo asume el liderazgo y las responsabilidades que amerita el director de la institución? Mencione aspectos positivos y negativos de su gestión.



Y después de la revisión opino que:

1. ....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

---

Firma