

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Programa de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor-Moyobamba**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

**Investigadora:** Bach. De la Cruz Bernilla, Liliana

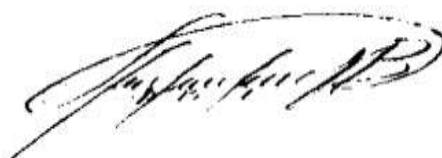
**Asesor :** Dr. Sevilla Exebio, Julio César

**Lambayeque- Perú**

**2022**

# **Programa de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor-Moyobamba**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.



---

... ..  
Bach. De la Cruz Bernilla Liliana  
**Investigador**




---

... ..  
Dr. Guevara Servigón Dante Alfredo  
**Presidente**



---

... ..  
Dra. Puicón Cruzalegui Gloria Betzabet  
**Secretario**



---

... ..  
Dra. Guerrero Rojas Gaby Silvia  
**Vocal**



---

... ..  
Dr. Sevilla Exebio Julio César  
**Asesor**

## ACTA DE SUSTENTACIÓN



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



### **ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N°496-VIRTUAL**

Siendo las 12:30 horas, del día jueves 17 de noviembre de 2022; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/hsy-ifow-pmg>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°2957-2019-UP-FACHSE, de fecha 11 de diciembre de 2019, integrado por:

Presidente	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.
Secretaria	: Dra. Gloria Betzabet Puicón Cruzalegui.
Vocal	: Dra. Gaby Silvia Guerrero Rojas.
Asesor Metodológico	: Dr. Julio César Sevilla Exebio.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"PROGRAMA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO RURAL DE FORMACIÓN EN ALTERNANCIA "LA ORQUIDEA" DE SORITOR-MOYOBAMBA"**, presentada por la tesista **LILIANA DE LA CRUZ BERNILLA**, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, mención: Gerencia Educativa Estratégica.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 365-2022-CU de fecha 27 de julio de 2022); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**. Siendo las ...13:00... horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón  
PRESIDENTE

Dra. Gloria Betzabet Puicón Cruzalegui  
SECRETARIA

Dra. Gaby Silvia Guerrero Rojas  
VOCAL

<<<<OBSERVACIONES:

---

---

---

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Liliana De la Cruz Bernilla investigador principal, y el Dr. Julio César Sevilla Exebio asesor del trabajo de investigación “Programa de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor-Moyobamba” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 30 de Agosto del 2021.



.....  
Bach. De la Cruz Bernilla, Liliana  
**Investigador principal**



.....  
Dr. Sevilla Exebio, Julio César  
**Asesor**

## **DEDICATORIA**

Para la niña de mis ojos “Edylin Yamile”, mi fuente de motivación y determinación.

Para las estudiantes del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor-Moyobamba, cuyo esmero por el estudio nos compromete a las docentes a superar nuestros problemas y deficiencias naturales que todo profesional debe saber afrontar.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarme fuerza y sabiduría en todo proyecto trazado, a mis padres Sabina y Gerardo por ser mi mayor soporte e impulso.

A los maestros que en el transcurso de nuestros estudios de Maestría supieron guiarnos y alcanzarnos el conocimiento necesario para emprender nuestra carrera y salir adelante, en mejora de nuestra condición profesional.

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPITULO I : DISEÑO TEORICO.....	16
1.1. REFERENTES TEÓRICOS DEL MODELO TEÓRICO.....	16
1.2. CENTRO RURAL DE FORMACIÓN EN ALTERNANCIA (C.R.F.A) .....	17
1.3. ESTRATEGIAS GERENCIALES .....	20
1.3.1.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
1.4. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO .....	22
1.5. LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES .....	25
1.6. PROGRAMAS .....	27
1.7. EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	28
1.7.1. CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO EDUCATIVO.....	30
1.7.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	31
1.8. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN .....	35
1.9. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT. ....	36
1.10. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA .....	37
1.11. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES .....	38
1.12. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES .....	39
CAPITULO II: METODOLOGÍA .....	41
2.1. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PROCEDIMIENTO EN LA INVESTIGACIÓN: .....	42
2.2. POBLACIÓN .....	42
2.3. MUESTRA: .....	43
2.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS, EQUIPOS Y MATERIALES.....	43
2.4.1.TÉCNICAS.....	43
2.4.2.INSTRUMENTOS .....	44
2.5. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS ...	46
2.6. ANÁLISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS .....	47
CAPITULO III: RESULTADOS .....	49

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS. ....	49
3.2. PRESENTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO .....	54
CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....	66
CAPITULO V: RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA.....	70
ANEXOS .....	73
ANEXO 1: INVENTARIO PSICOLÓGICO DE CLIMA.....	73
ORGANIZACIONAL (IPCO) .....	73
ANEXO 2: DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN .....	76
ANEXO 3: FOTOGRAFÍAS.....	79



## ÍNDICE DE TABLAS

CAPITULO II. METODOLOGÍA .....	41
TABLA N° 01 Distribución de la población .....	43
TABLA N° 02 Dimensiones, ítems y baremos del test psicológico de clima organizacional (IPCO) .....	45
CAPITULO III. RESULTADOS . ....	49
TABLA NRO. 3 Clima organizacional en el centro rural de formación en alternancia “la orquídea” de Soritor – Moyobamba ( pre test) .....	49
TABLA NRO. 4 Zonas de normalidad de los resultados obtenidos en clima organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La orquídea” de Soritor - Moyobamba en la aplicación del pre test.....	50
TABLA NRO. 5 Clima organizacional en el centro rural de formación en alternancia “la orquídea” de soritor – moyobamba (post-test) .....	51
TABLA NRO. 06 Zonas de normalidad de los resultados obtenidos en el clima organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La orquídea” de Soritor – Moyobamba en la aplicación del post test. ....	52
TABLA N° 07 Resultados en el post test .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:Aplicando el pre test a las Monitoras del C.R.F.A. ....	78
Figura 2: Monitora Tania De la Cruz Calderón desarrollando el pre test. ....	78
Figura 3. Monitora Nancy Mezones respondiendo el inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO). ....	79
Figura 4: Monitora Hermelinda Céspedes Lucero desarrollando el IPCO.....	80
Figura 5: Monitora Madai Zamora Vásquez desarrollando el IPCO.....	81
Figura 6: Monitoras en el desarrollo del post test .....	82

## **RESUMEN**

El Clima Organizacional es una de las mayores fortalezas de la institución, si este se diagnóstica positivamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades, la presente tesis, se planteó como problema un inadecuado clima organizacional del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba; planteándose como objetivo general lograr un adecuado clima organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba. La hipótesis de trabajo fue si se diseña y aplica un programa de estrategias gerenciales sustentado en la teoría Likert entonces es posible desarrollar el clima organizacional del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba, cuya propuesta a desarrollar se enfocó en base a la concepción de la Planificación Estratégica. Los resultados que se presentan permiten visualizar una opción oportuna en el abordaje del problema de clima organizacional en las instituciones públicas complejas como una Institución educativa.

Palabras claves: programa, estrategias gerenciales, clima organizacional, docentes.

## SUMMARY

The Organizational Climate is one of the greatest strengths of the institution, if this is positively diagnosed, if not, it constitutes one of the main weaknesses, this thesis, an inappropriate organizational climate of the Rural Training Center in Alternance was raised as a problem “The Orchid ”by Soritor - Moyobamba; considering as a general objective to achieve an adequate organizational climate in the Rural Training Center in Alternance "La Orquídea" of Soritor - Moyobamba. The working hypothesis was if a management strategy program based on the Likert theory is designed and implemented then it is possible to develop the organizational climate of the Rural Training Center in Alternance “La Orquídea” of Soritor - Moyobamba, whose proposal to be developed was based on the conception of Strategic Planning. The results presented allow us to visualize a timely option in addressing the problem of organizational climate in complex public institutions such as an educational institution.

Keywords: program, management strategies, organizational climate, teachers

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos laborales de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización o institución en donde se desempeña, con la tecnología que se utiliza y con la propia actividad de cada uno.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Considerando lo antes citado el Clima Organizacional es una de las mayores fortalezas de la institución, si este se diagnostica positivamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades. En tal sentido, los profesionales encargados de administrar los recursos humanos, deben funcionar como agentes activos para enfrentar esta problemática en las empresas rompiendo con los posibles desequilibrios y manejando mejor los conflictos con el fin de que el clima organizacional no se afecte, el personal se ve perturbado por factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo, la comunicación, favoritismos personales de los directivos, la inseguridad laboral, la poca capacitación, la descompensación del tiempo laborado con la remuneración percibida, etc.; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando ambientes de trabajo ambiguos, tensos, verticalistas y autoritarios que disminuyen la eficacia del personal en sus actividades, sin dejar de considerar el comportamiento de éste, que en algunos casos se torna apático ante lo que sucede en la organización.

Esto refleja la existencia de factores que alteran el clima laboral en forma negativa, por lo que es importante analizarlos de tal forma que permitan detectar oportunamente las causas, para establecer planes de acción que logren disminuirlos.

Situación descrita que ha permitido plantear como problema que se aprecia un inadecuado clima organizacional del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba. Que se expresa:

No tiene definida una filosofía corporativa por la falta de establecimientos de objetivos, visión y una misión.

- Carencia de un sistema formal y de estructura.
- Carencia de factores de liderazgo y prácticas de dirección, por la falta de información desde las directivas hacia los colaboradores, es una dificultad que está presente con frecuencia.

- Procesos de comunicación interna deficientes por la falta de canales de comunicación entre las áreas por lo que afecta en las relaciones interpersonales.
- Falta de expresiones de reconocimiento y motivación de los superiores inmediatos hacia los colaboradores.
- Carencia de retroalimentación o canales de doble vía donde los docentes o padres de familia puedan resolver sus dudas.
- Deficiencias en el comportamiento en el trabajo.

Como objetivo general: Diseñar un programa de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba.; sobre el que se generó como objetivos específicos los siguientes:

- Diagnosticar el nivel del clima organizacional del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba;
- Diseñar las variables de acuerdo a la percepción individual y organización del Clima Organizacional
- Evaluar los resultados del Plan Estratégico aplicado en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba.

En función a los objetivos planteados se presenta como hipótesis: Si se diseña y aplica un programa de estrategias gerenciales, entonces es posible desarrollar el clima organizacional del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba.

Al efectuarse la presente investigación se fortaleció los conocimientos sobre Recursos Humanos y Administración, así mismo se obtendrá en la institución, mayor reconocimiento en el contexto local para así poder constituirse como unidad generadora de educación de calidad y cumplir con las necesidades educativas de la sociedad. A su vez esta investigación mejorará las condiciones laborales del personal teniendo en cuenta que la institución podrá brindar un mejor servicio educativo.

El Nivel de la investigación es Cuasi Experimental, por las razones siguientes:

- Se midió la variable dependiente para ver el efecto que tiene en ella la variable independiente.
- Hubo un “control”, es decir se determinó lo ocurrió en la relación entre las variables (independiente y dependiente)
- Se midió el efecto de la variable independiente sobre la dependiente.

Según la naturaleza de la investigación se empleó el diseño clásico con un solo grupo con Pre y Pos Test.

La población estuvo compuesta por todos los docentes del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea”, la cual cuenta con un total de 30 docentes; cuyas características son las siguientes:

- Son docentes son de sexo femenino que laboran durante el día.
- Sus edades oscilan entre 25 y 42 años
- Son docentes de diversas especialidades.
- Su condición laboral de la mayoría de ellos es estable.

La presente tesis tiene la siguiente estructura:

Capítulo I: Diseño Teórico, en donde se examina la teoría que sustenta la investigación realizada.

Capítulo II: Metodología , donde se analiza los caminos metodológicos que me han permitido escribir la tesis

Capítulo III: Resultados, en donde se presenta, analiza y discute los resultados obtenidos en el trabajo de campo

Capitulo IV: Conclusiones, en las que se generalizan los resultados finales obtenidos en el proceso de investigación, así como se realiza una crítica a los mismos.

Capitulo V: Recomendaciones, en que se señalan ciertas orientaciones dirigidas a la Institución Educativa, así como a otros investigadores.

Bibliografía Referenciada , que constituye el listado del material bibliográfico consultado durante todo el proceso de la investigación.

# **CAPITULO I**



## **I. CAPITULO: DISEÑO TEORICO**

### **1.1.REFERENTES TEÓRICOS DEL MODELO TEÓRICO.**

Trabajo realizado por García P. (2003) “La Gestión Escolar: Forma en que se cristalizan las ideas en la escuela” (Observatorio Ciudadano de la Educación colaboradores libre volumen III, Número 68. México, agosto 2003), que concluye manifestando: la gestión escolar es la forma en que vamos a cristalizar las ideas de mejora en nuestro quehacer y en nuestra casa la escuela ya sea en equipo colectivo, por lo que la gestión nos conduce inevitablemente a la obtención de un proyecto escolar y su respectivo plan operativo, sea táctico o estratégico.

Pineo F. (2010) “Los Recursos Humanos en la Gestión Educativa” concluye que atender y compatibilizar los objetivos, intereses y necesidades individuales y grupales con las institucionales constituyen los fines o propósitos de la administración de Recursos Humanos.

Jara M. (2007) “Organización de la Gestión de Recursos Humanos” y concluye que conocer la estructura integrada por elementos humanos en la que se especifica la división del trabajo se delimita la autoridad y la responsabilidad, se coordina las acciones, las normas e instrumentos para alcanzar el conjunto de fines, convierte al factor humano como dinamizante de la organización.

Villa, E y otros. (2009) En la investigación “Clima institucional y control de gestión en la educación superior”. El presente trabajo estuvo encaminado a medir el Clima Institucional en una Universidad en proceso de cambio, hacia un nuevo sistema de gestión orientado a los procesos y su control, que conduzca al logro de la excelencia y la calidad de los resultados de su gestión. Como conclusión fundamental de la investigación se considera necesaria en período inmediato la introducción de modificaciones en el estilo y métodos de dirección, así como en la actitud laboral de sus trabajadores, en función de sus estrategias y su sistema de gestión.

Contreras, O. (2014) En la investigación “Cultura institucional en el área administrativa de una institución privada de educación superior en Zacatecas” realizada en México. Este documento muestra la propuesta metodológica para su estudio, por confidencialidad el nombre de la organización se omite en este resumen, haciendo énfasis en el aspecto metodológico que arroja una propuesta cuantitativa para describir aspectos fundamentales de la comunicación interna, el clima institucional y por ende, de la cultura que presenta dicha institución. El objetivo de esta investigación fue describir la cultura institucional que presenta actualmente el área administrativa de una institución privada de educación superior en Zacatecas, México.

Chiang, M. (2014) en el estudio denominado “Efecto del clima institucional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior”, realizado en Chile Este estudio trata del análisis de las relaciones entre el clima institucional y la auto eficacia, en grupos de trabajo formados por profesores y/o investigadores que trabajan en un departamento de una universidad. La muestra del presente estudio estuvo compuesta por profesores e investigadores miembros de 59 grupos de trabajo (departamentos), 23 de universidades españolas y 36 de universidades chilenas, 30 de universidades privadas y 29 de universidades públicas. Para lograr los objetivos descritos se procedió a la aplicación del instrumento elaborado, para la recolección de los datos. El instrumento consta de 49 ítems repartidos en siete escalas para medir el clima institucional y una escala para medir auto eficacia. Los resultados obtenidos muestran que el instrumento utilizado entregó, para las muestras del presente estudio, una fiabilidad adecuada en cada una de las escalas que componen este cuestionario.

## **1.2.CENTRO RURAL DE FORMACIÓN EN ALTERNANCIA (C.R.F.A)**

El Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” funciona en las instalaciones de su propio local ubicado en el barrio La Unión Jr. Oriente MZ A LT 001, distrito de Soritor, provincia de Moyobamba, Región San Martín, que reúne a más de catorce mil pequeños agricultores, que en su mayoría pertenecen a las diferentes comunidades aledañas al distrito. Conducen directamente sus parcelas y desarrollan en ellas una agricultura poco intensiva siendo el cultivo de mayor preponderancia el cultivo de café, arroz, maíz, plátano, yuca, cacao y productos de pan llevar y en un gran porcentaje de la población se dedica a la crianza de ganado vacuno.

La zona de influencia del CRFA “La Orquídea” se proyecta hacia los caseríos de Nuevo Omia, Salas, El Dorado, Selva Alegre, Alto Amazonas, Valle Andino, Primero de Mayo, La Primavera, Alto San Martín, San Miguel, Doncel, La Mina, Villa el Triunfo, Puerto Progreso, comunidades que se reproducen sobre sólidos vínculos sociales, familiares y de organización de diferentes niveles flexibles (religiosos, económicos, culturales). Los agricultores poseen tierras de buena calidad, algunos de ellos bajo canales de irrigación principalmente aquellos terrenos mecanizados para el cultivo de arroz y la mayoría de extensión territorial es beneficiada gracias a la lluvia constante que es propia de la región de la selva. Tienen un gran potencial; sin embargo, enfrentan grandes dificultades para

aprovechar las nuevas oportunidades del mercado, el muy bajo nivel educativo y las grandes carencias de servicios de los pobladores de las diferentes comunidades que padecen.

Se fundó en el 2005 funcionando integradamente hombres y mujeres. En el 2006 se separa y funcionó en Nueva Esperanza, en el 2007, funciona en un Local alquilado, propiedad del Sr Aquiles López Ocupa, actualmente han egresado 7 promociones y se ha contado con 7 directoras hasta el momento.

El Centro Rural de Formación en Alternancia La Orquídea brinda servicios en la modalidad de educación básica en alternancia que es una modalidad de la educación básica en el nivel secundario dentro del sistema educativo nacional, que funciona en las zonas rurales del país. Permite a los estudiantes de educación secundaria formarse integralmente en los ámbitos humano-académico y técnico-productivo, realizando su formación de manera alternada y articulada entre la institución educativa y el medio social y laboral en el que se desenvuelve, cubriendo los espacios de interculturalidad, con el objeto de contribuir al desarrollo integral de los estudiantes, sus familias y comunidades.

El Centro Rural de Formación en Alternancia (CRFA) “La Orquídea” es una institución educativa pública, de gestión asociativa de la modalidad de Educación Básica en Alternancia y tienen como objetivos promover el desarrollo local a través de la formación integral de las adolescentes y jóvenes, promover espacios para la reflexión de los problemas que afectan a los estudiantes, sus familias y comunidades, y promover acciones concretas dirigidas a mejorar la calidad de vida en su medio.

Cuenta con monitoras, entre los cuales se encuentra una Coordinadora Comunal (quien hace las funciones de Directora). El Centro Rural tiene una capacidad para formar a treinta (30) alumnos por año de estudios del nivel secundario a partir del primer año de educación secundaria, todos son del sexo femenino y la edad promedio es de quince (15) años de edad, pero actualmente cuenta con 50 estudiantes mujeres provenientes de las zonas rurales alejadas del distrito.

El Centro Rural de Formación en Alternancia cuenta con instalaciones destinadas a la residencia de los alumnos y dos aulas para desarrollar las sesiones de aprendizaje, además cuenta con tres hectáreas para la siembra de frutales. El equipamiento y el mobiliario es responsabilidad de la Asociación y la mayoría de ellos están bajo la condición de Sesión en Uso por la Asociación Civil Pro Rural. Los servicios educativos son financiados por el estado

peruano, al constituir esta una institución educativa pública, las estudiantes sólo autofinancian su alimentación diaria.

En el CRFA se practica la pedagogía de la alternancia. Las chicas interactúan permanentemente entre el medio rural y la escuela. A diferencia de los colegios tradicionales, este método implica que los estudiantes alternen sus residencias cada dos semanas entre el CRFA y sus casas en el campo. En sus hogares las chicas desarrollan las habilidades adquiridas en la escuela. Incluso las tareas que deben hacer en casa son diseñadas especialmente para lograr la mejora de su ambiente y el bienestar de sus familias. La idea es formar a jóvenes que sean capaces de emplearse eficientemente en el negocio familiar, o que generen su propio trabajo, con adecuados índices de productividad.

El sistema de alternancia se da cumpliéndose 10 alternancias anualmente, 1° y 2° grado ingresa al internado por dos semanas de lunes a miércoles con sábado y domingo, luego de ello ingresa el 3° 4° y 5° “, orden que se mantiene durante todo el año.

Curricularmente se desarrolla desarrollando un proyecto de Investigación, visita de estudio y la tertulia profesional. Los instrumentos que se utilizan son: en la 1° semana: 1 hora de reunión de docentes (quienes trabajan de 7 mañana a 6 tarde y hace turno para dormir con las estudiantes); 2 horas de tutoría (en lo académico, profesional y personal), 2 horas de conclusiones en común sobre lo trabajado; 3 horas visita de estudio (una ingeniera ambiental está a cargo de la asesoría en las visitas) y 2 cursos técnicos. En la 2° semana llevan 1 hora de reunión, 2 horas de curso técnico (manualidades), 2 de Tertulia profesional, 1 hora redacción de tertulia, 2 horas de aprendizaje práctico, 2 horas de revisión de plan de investigación, 2 horas de preparación de plan de investigación y 2 horas de tutoría.

Complementariamente a este proceso se ejecutan visitas de familia a cargo de las monitoras, quienes se hacen responsables de un grupo de estudiantes.

El Centro Rural de Formación en Alternancia (CRFA) “La Orquídea” tiene como misión: brindar una educación de calidad, de acorde a las exigencias del tiempo y a las necesidades del mundo globalizado; a jóvenes estudiantes especialmente provenientes de zona rural que no tienen acceso a la Educación básica regular por razones económicas y geográficas. Estas jóvenes alcanzan un desarrollo integral en lo cognitivo, socio – afectiva y laboral, con una sólida formación en valores; donde los monitores son capacitadas y alumnas desarrollan habilidades técnica – agropecuarias, productivas y empresariales, a través de pasantías y

prácticas pre formativas en instituciones o empresas previamente seleccionadas. Particular atención reciben los padres de familia acerca de la situación de sus hijos, el fortalecimiento de la familia.

La misma que apunta a la siguiente visión institucional: ser una institución que brinda servicios educativos eficientes y de calidad con profesoras calificados y alumnas altamente competitivas y emprendedoras con una sólida formación en valores de respeto, responsabilidad, solidaridad y búsqueda de la verdad; capaz de aprovechar los recursos de su medio, e insertarse al mercado laboral y productivo, logrando un desarrollo económico y sostenible (de los pueblos).

### **1.3. ESTRATEGIAS GERENCIALES**

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, etc. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito organizacional para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica.

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una organización, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido. Cualquier organización que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

1. Definición de objetivos estratégicos:
2. Planificación estratégica
3. Implementación estratégica.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Mintzberg (2004) y Stoner (2006) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de

un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar. El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a conocer, lo que demanda la creación de conceptos y de categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, de su análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y de actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras. El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; es eficaz, porque logra los propósitos y los fines perseguidos, y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan. Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de auto transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos.

### **1.3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación es un concepto que contiene dos factores importantes en la explosión o construcción del futuro: la dirección y el control. Cuando se agrega lo estratégico para formar el término en la discusión, no se pierde esa característica especial, sino que se amplía el significado para incluir, en la definición y el control del conflicto y de la fuerza que lo utiliza como medio para lograr sus objetivos.

- **Liderazgo transformador**

Un nuevo paradigma proviene de la transformación de las personas que la conforman. El proceso transformacional implica cambio desde una perspectiva, esta categoría se refiere al liderazgo personal del director de la institución y a su participación en la creación y el mantenimiento del enfoque dirigido a los docentes, así como la claridad de los valores organizacionales y expectativa de su personal que deben tomarse en cuenta en un sistema para promover el nivel de desempeño.

- **Estilos de liderazgo**

En relación a los estilos de liderazgos, autocrático tiene sus orígenes desde la revolución industrial, y el líder o gerente se orienta hacia las tareas que dirige y supervisa rigurosamente a los subordinados para que ejecuten la tarea. Es denominador y tiene poca confianza en los subordinados. En relación, al liderazgo democrático con este estilo los gerentes adoptan una actitud condescendiente hacia sus subordinados, estimula a los miembros del grupo participan en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos y se orientan relaciones de amistad, confianza, respeto y motivo.

En cuanto al liderazgo (Laissez - Faure), este estilo se caracteriza porque el líder no supervisa el curso de las acciones que se ejecutan, existe una libertad plena hacia el empleado, no hay participación del líder en la toma de decisiones, pérdida de tiempo en la realización de las tareas y las mismas se realizan al azar.

Es importante distinguir los factores que influyen en la eficacia del líder, ello es: su personalidad, experiencias y expectativas; exigencias de la tarea, la cultura y las políticas organizacionales y las expectativas, y el comportamiento de sus colegas.

### **1.4. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO**

Los resultados educativos que se han tenido a lo largo de los últimos años no son alentadores. Se han implementado diversas acciones en la política nacional con miras a elevar la calidad de la educación, la cobertura y la equidad, pero a pesar de ello la eficiencia terminal y los

niveles de logro están muy por debajo de lo esperado y deseado. Es necesario orientar una reconversión de las instituciones educativas hacia la construcción de escuelas de Calidad, escuelas en donde los resultados sean satisfactorios, pero no sólo para los alumnos, sino para la sociedad y los docentes; escuelas que además de brindar un crecimiento cognitivo a los discentes, ofrezcan un crecimiento moral, humano y social. Reconocemos que el proceso de cambio desde esta perspectiva es a largo plazo, que requiere transformaciones inherentes a los actores educativos e implica la concepción de la escuela como una entidad autogestiva. Es por ello que concebimos al Modelo gestión estratégica en la escuela, como una posibilidad para lograr esta transformación educativa. Analicemos el porqué de esta aseveración.

Un modelo, según el Diccionario de la Real Academia Española, es: - Un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. - Algo creado como ejemplar o se considera que puede serlo. Desde nuestra concepción, un modelo es un referente que nos indica, paso a paso, como llegar de un estado real a un estado ideal. Ahora bien, gestión tiene relación con dirección y gerencia y abarca diferentes dimensiones, pero desde una perspectiva de participación y no desde una visión individualista como la administración. La gestión estratégica tiene como objetivo construir organizaciones inteligentes que cumplan con sus objetivos y metas de manera eficiente y pertinente en un tiempo y con unos recursos óptimos, venciendo las barreras de la individualidad, potencializando y centralizando los procesos de enseñanza aprendizaje, fortaleciendo y haciendo uso del trabajo colegiado y el liderazgo transformacional para un crecimiento conjunto. La gestión estratégica es un proceso de transformación y decisión continua que fundamenta su hacer en su propia realidad, la cual evalúa en constante. En educación, la gestión estratégica se entiende como una manera de comprender, organizar y conducir la acción educativa, desde el sistema hasta la escuela. La gestión establece diferentes niveles de concreción: gestión educativa, gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica –como se observa en el siguiente gráfico- que se alimentan y retroalimentan constantemente.

El Modelo de Gestión Estratégica concibe al cambio como un proceso, motivo por el cual requiere ser pensado, planeado, ejecutado y evaluado permanentemente. Tiene como convicción un futuro muy diferente al pasado, que considere los escenarios posibles a partir de los esfuerzos colectivos del cambio. Hace un planteamiento de cuáles serán los retos que deberán ser enfrentados en conjunto y cuáles los elementos necesarios para enfrentarlos. En el Modelo de Gestión Estratégica el primer paso es definir lo que queremos ser como



institución, definido en una visión y misión que incorpore los valores que sustentarán nuestro actuar; en segundo lugar, debemos saber cuál es nuestra realidad presente, lo cual nos brindará un referente de que debemos cambiar y porqué, cuáles son nuestros facilitadores y apoyos, pero también cuáles son nuestros obstáculos y riesgos. Esto nos ayudará a definir las estrategias y acciones a realizar que nos ayuden a mejorar. Una vez logrado esto, estaremos en condiciones de planear, distribuyendo los tiempos y acciones, los recursos, los responsables, estableciendo los compromisos y definiendo cómo vamos a ir valorando si cada paso que damos es certero, o debemos reorientarlo, o tal vez replantearlo. Este Modelo implica nuevas formas de relación, práctica docente y participación social que confluyan en una nueva cultura organizacional y en el funcionamiento de las escuelas públicas de educación básica. Pretende también crear en la escuela prácticas innovadoras, fortalecer el trabajo colegiado orientado a resultados congruentes con los principios u objetivos establecidos, con la evaluación como base para la mejora constante y transformar la escuela en una institución eficiente que cree oportunidades diferenciadas para que todos sus estudiantes logren aprendizajes significativos para su vida presente y futura.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señala la importancia de la preparación de los jóvenes en la sociedad contemporánea y de la facultad de las personas para intervenir con amplio criterio en la definición de las políticas públicas que repercutan e influyan en su vida personal, social, profesional y cultural. En los Objetivos de desarrollo del milenio, creados por la

Organización de las Naciones Unidas (ONU) para reducir la pobreza mundial a la mitad para el año 2015, se contempla lograr la enseñanza primaria universal y se señala que “la calidad de la educación, es tan importante como la matrícula”. Este enunciado es conocido por 190 países que integran la ONU, entre ellos México.<sup>4</sup> El país no puede estar al margen de este tema, que representa un reto más para la educación; el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) pretende aportar elementos para coadyuvar en su cumplimiento. (Aranda Pérez M.; 2000:18)

La Gestión Educativa Estratégica es una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo

tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. (Pozner de Weinberg, Pilar. 2000)

Los sistemas de gestión se han ido modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos, adoptados cada vez con mayor frecuencia; así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas para la organización.

La eficiencia de un sistema de gestión estratégica depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves de éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que van a ser monitoreados en la ejecución de dicho sistema.

Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica. Se evidencia así, que el término gestión implica una inducción permanente de

resultados basándose en relaciones de dependencia que existen entre los factores de éxito de la organización.

Los Modelos de Gestión Estratégica deben ser capaces de inducir procesos de cambio constantemente en función de que la organización sea capaz de garantizar una posición competitiva en su entorno. Este modelo de planificación de carácter estratégico emerge sólo recientemente. Sus representantes son: Ackoff, Porter, Steiner.

### **1.5. LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES**

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos. Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

a. Determinación de los cursos de acción o alternativas. Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

Evaluación. Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc

b. Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

#### Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Existen diferentes tipos de políticas entre las que destacan las siguientes:

- **Estratégicas o generales**

Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Según "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad". (Salas N. 2008:119)

- **Tácticas**

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Por Ejemplo:

"El departamento de producción determinara los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales".

- **Operativas o específicas**

Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por Ejemplo: Sección de tornos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento. Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

## **1.6.- PROGRAMAS**

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa

más general. La elaboración técnica de un programa considera los siguientes puntos:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

### **ELEMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

- a. Tener un objetivo común que de identidad al equipo: Los miembros de un equipo eficaz comparten un objetivo común. Tienen claro cuál es el trabajo del equipo y porque es importante. Pueden describir lo que el equipo tiene intención de alcanzar. Han desarrollado metas acordadas por todos, que se relacionan claramente con la visión del grupo y con el Propósito, La Misión y Los Valores de la Organización a la cual pertenecen.
- b. Tener una clara asunción de tareas y responsabilidades mediante una organización clara: Uno de los aspectos básicos de un equipo de alto rendimiento es la clara asignación de tareas y responsabilidades. Cada miembro del equipo debe conocer cuáles son sus objetivos individuales que le competen. Además de esto, la organización debe articular la participación, el enriquecimiento del trabajo y posibilitar la generación del valor añadido a través de la flexibilidad y polivalencia de sus integrantes.
- c. Estar orientados al logro: La actividad del equipo debe diseñarse con voluntad de buscar retos desafiantes y desarrollarse en función de la satisfacción de los clientes tanto internos como externos a los que están dirigidos.
- d. Tener óptimos resultados: Evidentemente no podemos considerar a un equipo de alto rendimiento si sus resultados no lo demuestran. Para esto es necesario establecer unos indicadores de gestión que permitan medir la eficacia de los resultados obtenidos.

e. Generar un ambiente de confianza y asunción de riesgos: Un ambiente de confianza y colaboración es necesario para:

- Compensar y equilibrar en la medida de lo posible los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo.
- Establecer comunicaciones abiertas que permitan una retroalimentación o feed-back que permita la mejora permanente del equipo.
- Aceptar los conflictos sin dramatismo mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y el abandono de posturas extremas.

f. Establecer planes de aprendizaje y de formación permanentes:

Aprender a desaprender y aprender continuamente para estimular el aprendizaje y la formación continua que permita el crecimiento profesional de las personas en particular y la del equipo en general.

Una buena Planeación Institucional requiere de algunos elementos importantes.

Primero que nada, es vital un compromiso de la dirección o gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado para la organización. Para poder orientarnos al respecto, es necesario partir de una base: la información histórica y los índices actuales de desempeño disponibles.

Se requiere contar también con información detallada sobre el medio ambiente en el que opera la compañía: quienes son los competidores, cuantos servicios ofrecen, a que costo, nivel de calidad; mercado o nivel al cual se enfocan los servicios, regulaciones gubernamentales que requieren cumplirse, hoy y en el futuro.

## **1.7.EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Una definición sintética del concepto de Clima Organizacional considerando que existen diversas definiciones es la siguiente: "El Clima organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización" (Rodríguez, 2005). Estas variables se refieren a los siguientes aspectos: a) Ambiente físico: el espacio físico con que cuenta la organización, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc. b) Estructura: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc. c) Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones, etc. d) Características personales de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc. e) Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés. Debemos

insistir en que existen otras definiciones de Clima Organizacional y que hemos presentado una de ellas a manera de síntesis.

El clima organizacional ha constituido la base del presente estudio y siendo difícil definir con precisión, porque aún, no hay homogeneidad conceptual entre los investigadores del constructo, se encuentran aspectos coincidentes que procuraremos rescatar para llegar a una aproximación del concepto clima organizacional, tratando de buscar su correlación con el tema de Gestión Institucional. En la mayoría de estudios realizados sobre el clima se considera a Kurt Lewin el introductor del concepto clima. Al respecto Martínez Guillén, M. (2003 ) dice que: “El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción...”. Y sostiene que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Generando consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Da Silva, R. ( 2005 ), respecto al clima organizacional señala lo siguiente: “es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales”

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| - Responsabilidad | - Democracia    |
| - Honestidad      | - Solidaridad   |
| - Tolerancia      | - Lealtad       |
| - Justicia        | - Verdad        |
| - Prudencia       | - Flexibilidad  |
| - Puntualidad     | - Perseverancia |

Por otra parte Silva (2002), define al clima como “un estilo de grupo, una imagen, generado por los miembros, pero que les trasciende”. En tal sentido, el clima organizacional, que existe al interior de los colegios no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual este depende. Puesto que el clima externo influye decididamente en el clima interno.

Coincidimos con Lisbona, A. (2008) quien cita a Frese y Fay (2001) para afirmar que: “el clima para la iniciativa es un constructo a nivel organizacional que se refiere a las prácticas y procedimientos informales y formales de la organización que guían y apoyan una aproximación hacia el trabajo proactivo, auto iniciado y persistente”. Para el autor el clima para la seguridad psicológica se refiere a que el empleado se sienta capaz de mostrarse tal

como es en el trabajo sin tener miedo a consecuencias negativas para su imagen, estatus o carrera. Y considera a ambos conceptos antecedentes de la iniciativa personal en el modelo de antecedentes y consecuencias de la iniciativa. Estas definiciones coinciden en afirmar que el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Comprender el clima organizacional, o ambiente de trabajo es comprender las relaciones interpersonales y el grado de satisfacción material y emocional de las personas en el trabajo.

### **1.7.1. CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO EDUCATIVO**

Las instituciones educativas constituyen un escenario organizacional particular, donde el clima organizacional es afectado por una serie de condiciones especiales que no se registran en otros contextos empresariales, lo que implica abordar este concepto de una manera diferente. Las primeras menciones al concepto de clima en el contexto educativo, aparecen en los trabajos de Álvarez (2002). Con la publicación de una obra titulada "El clima organizacional en la escuela", llevan este constructo a la educación. Posteriormente el mismo Álvarez (2002) cita a quienes, Fox y colaboradores (1973), desarrollaron una concepción de clima organizacional educativo, según la cual el clima organizacional es la resultante de la interacción de un grupo de cuatro factores: factores generales o factores determinantes de la relación educativa, factores determinantes del programa educativo, factores determinantes del proceso educativo y factores determinantes materiales.

Para estos autores, si una institución educativa desea ser satisfactoria y productiva, debe disponer las condiciones a sus miembros para satisfacer sus necesidades básicas.

Desde esta óptica, un clima organizacional favorable, permite un funcionamiento productivo de la institución académica, lo que se refleja en aprendizaje académico, desarrollo social y mejoras en el curriculum. Para que ello sea posible, se requieren unas condiciones esenciales: a) Un ambiente interno escolar estimulante y productivo que conduzca a un alto rendimiento académico y facilite el crecimiento personal de sus participantes y b) situaciones satisfactorias, donde los participantes puedan desarrollarse y trabajar.

De acuerdo con ello, la productividad, entendida como la medida en que la institución logra desarrollar destrezas básicas, actitudes constructivas, una adecuada base de conocimientos, clarificación de metas y adecuada solución de problemas y conflictos; y la satisfacción, que se refiere al grado de bienestar experimentado por los participantes en el logro de la productividad, se convierten en las metas esenciales de una organización educativa con un

clima organizacional positivo. Desde esta posición, el clima organizacional educativo, es un medio y un fin en sí mismo (Álvarez, 2002).

### **1.7.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo al análisis que hace Bustos, (2002), el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización; de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Para este autor el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resalta que el Clima se refiere a las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas, estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, el Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa y el Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Bustos, (2002), indica como el Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.



Castro, (2004) menciona que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y otros.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Es importante señalar que entre los factores que determinan el clima organizacional tenemos:

- Características estructurales-
- Condiciones laborales
- El estilo de gestión del director
- La formación del profesorado
- La cultura organizacional
- Relaciones interpersonales
- Las expectativas
- Conocimiento de los objetivos que se persiguen
- Integración del equipo docente
- Normas establecidas

Características que definen el clima organizacional de las escuelas eficaces:

Alto liderazgo en la enseñanza

Grandes expectativas sobre el rendimiento del estudiante

Un entorno seguro y adecuado para el aprendizaje

Énfasis en las habilidades básicas,

Seguimiento y evaluación del progreso del alumno.

Objetivos de la escuela claros y bien asimilados

Funciones del clima organizacional

A continuación, se presenta las funciones del clima organizacional en un cuadro resumen: Esteveson, (2010)

NOMBRE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN

Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

## 1.8.DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Es importante definir organización debido a que las relaciones laborales se dan dentro de una organización, entendiendo que el elemento clave de una organización está compuesto por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas (Daft, 2007). Otra definición similar a la anterior la da Robbins (2004) cuando afirma que organización “es un conjunto de personas que se agrupan para trabajar en forma

relativamente continua para lograr un fin común” (p. 16). Estas definiciones apoyan la presente tesis, ya que se menciona a la organización como un sistema de seres humanos. Sin embargo, desde la perspectiva de otros autores la “organización” consiste en crear un diseño de puestos individuales, departamentos dentro de la organización y procesos para integrarlos y alcanzar las metas de la empresa. El fin de crear una empresa es el logro de objetivos afines a todos los miembros que pertenecen a la organización y para ello los miembros deben interactuar unos con otros en diversas partes de la operación. Para Robbins (2004), Los individuos de una organización al formular objetivos y dividir actividades, permiten que la organización en sí se convierta en un ente autónomo y como tal, debe contar con principios que la definan e identifiquen en el mercado; a su vez estos principios permiten a los nuevos miembros, clientes y otras organizaciones, conocer el por qué existe esa organización, para qué fue creada y hacia dónde se dirige; esto es la misión, visión y objetivos que toda organización debe poseer. Todo ello nos indica, que lo más importante para lograr una operación eficiente en la organización es que los miembros de la organización se involucren en el proceso que realicen por muy pequeño que este parezca, ya que esto les permitirá tomar decisiones, establecer normas y fijar pautas de conducta para la consecución de las metas tanto individuales como grupales.

### **1.9. Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

La Teoría del Clima Organizacional de Likert (1969) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales: definidas como independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de éstas se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de las empresa reflejando en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

Variable finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y de las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo.

### **1.10. Teoría de la motivación Humana**

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado internamente por procesos mentales del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo.

Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de sí mismos y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree.

El ambiente psicológico (el ambiente del comportamiento) es la situación que la persona percibe e interpreta respecto de su ambiente externo inmediato. Es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, las personas o situaciones adquieren valencias que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetivos, las personas o las situaciones pueden satisfacer las necesidades presentes del individuo. La valencia es negativa cuando puede ocasionar algún perjuicio o daño al individuo.

Los objetos, las situaciones o las personas cargadas de valencia negativa tienden a causar repulsión o huida. Atracción es la fuerza o vector dirigido hacia el objeto, la persona o la situación, mientras que repulsión es la fuerza o vector que lo lleva a alejarse intentando huir o escapar.

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras: las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo aún más tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Y como si fuera poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo.

### **1.11. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades**

Teoría desarrollada por Abraham Maslow, ( 2006 ) afirma que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide. Las necesidades humanas son:

- a. Necesidades fisiológicas: necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituye presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.
- b. Necesidades de seguridad: llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.
- c. Necesidades sociales: relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a la social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.
- d. Necesidades de estima: relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conducen a sentimientos de confianza en sí mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, status, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.
- e. Necesidad de autorrealización: relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir lograr su realización. Esta tendencia se expresa en el deseo de progresar cada día más y desarrollar su potencial y talento.

### **1.12. Teoría de los dos factores**

Teoría desarrolladas por Herzberg ( 2006 ) busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría existen dos factores:

Factores higiénicos o extrínsecos: se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa.

Los principales factores higiénicos son salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodean al individuo.

Factores motivacionales o intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta.

En otras palabras, la teoría de los dos factores establece que la satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste: son los factores motivacionales. La insatisfacción en el cargo es función del contexto es decir del ambiente, del salario, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los factores higiénicos.



## **CAPÍTULO II**

## **II. CAPITULO: METODOLOGÍA**

El estudio es básicamente cuantitativo porque se empleó un pre-test y un pos test con un sólo grupo, para medir el nivel de clima organizacional. De la obtención de los resultados se obtuvo un registro. El Nivel de investigación que se realiza es cuasi experimental de causa efecto ya que se caracteriza por exigir un alto grado de manipulación de la variable para poder tener un resultado distinto por parte del investigador, tanto sobre las condiciones en las que se va a llevar a cabo el trabajo como sobre todas las variables implicadas.

El Diseño de Contrastación utilizado fue el método Pre test – Post test con un solo grupo lo que se denomina también el método de sucesión o en línea que consistió en:

- Una medición previa de la variable dependiente a antes de la aplicación del estímulo (Pre-test)
- La aplicación del estímulo a los sujetos de la muestra.
- Una nueva medición de la variable dependiente después del estímulo (post test).

La población estuvo constituida por todo el personal que labora en el Centro Rural de Formación en Alternancia (CRFA) “La Orquídea” constituido por monitoras y una coordinadora comunal.

Se empleó la técnica psicométrica, que es una técnica cuantitativas, en tanto su respuesta esta estandarizada en una escala tipo likert, esta busca medir rasgos puntuales del clima organizacional.

La técnica que se utilizó para recabar información estuvo centrada en el resumen numérico, que nos permitió realizar un análisis de manera conjunta y extensa.

Se utilizó el Inventario Psicológico de Clima Organizacional, este inventario fue aplicado de forma individual a los sujetos de la muestra. La duración del tiempo de aplicación instrumento fue aproximadamente de 10 a 15 minutos. La puntuación máxima fue de 188 puntos y se utilizó como materiales lápiz, borrador y la hoja impresa.

El inventario de clima organizacional es un instrumento que mide el nivel de actitudes comunicativas existentes en las organizaciones, la capacidad y la habilidad de liderazgo dentro de la administración educacional, el grado de motivación que disponen los trabajadores y la satisfacción laboral como resultado de logros alcanzados. El puntaje

máximo es 188 puntos, se obtiene de la suma de subescalas multiplicada por 4; es decir el test estuvo conformado por 47 ítems.

### **2.1. Diseño de contrastación de hipótesis y procedimiento en la investigación:**

El Nivel de la investigación es Cuasi Experimental, por las razones siguientes:

- Se midió la variable dependiente para ver el efecto que tiene en ella la variable independiente.
- Hubo un “control” , es decir se sabe que ocurrirá en la relación entre las variables (independiente y dependiente)
- Se medirá el efecto de la variable independiente sobre la dependiente.

Según la naturaleza de la investigación se empleó el diseño clásico con un solo grupo con Pre y Pos Test, cuyo esquema es el siguiente:

G.E   O<sub>1</sub>   X   O<sub>2</sub>

Donde:

G.E        = Grupo Experimental

O<sub>1</sub>        = Primera observación (Pre Test) al Grupo Experimental

X           = Variable Independiente aplicada al Grupo  
Experimental

O<sub>2</sub>        = Segunda observación (Post Test) al Grupo Experimental

### **2.2. Población**

La población está compuesta por todos los docentes del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” la cual cuenta con un total de 30 docentes; cuyas características son las siguientes:

- Son docentes son de sexo femenino que laboran durante el día.
- Sus edades oscilan entre 25 y 42 años

- Son docentes de diversas especialidades.
- Su condición laboral de la mayoría de ellos es estable.

TABLA N° 01  
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

CONDICIÓN LABORAL	MUJERES
CONTRATADOS	30
TOTAL	30

FUENTE: CAP-2016

### **2.3. Muestra:**

Se trabajará con toda la población

## **2.4. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales**

### **2.4.1. TÉCNICAS**

- Técnica de Gabinete:

Se utilizaron fichas bibliográficas, textuales, de comentario, de resumen con la finalidad de enriquecer el marco teórico de la investigación.

- Técnica de Campo:

Se utilizó para recoger la información las siguientes técnicas de investigación:

- La observación directa sistematizada: mediante la cual se observará la variable dependiente.

#### **2.4.2. INSTRUMENTOS**

- **INVENTARIO PSICOLÓGICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (IPCO)**

El inventario de clima organizacional es un instrumento que mide el nivel de actitudes comunicativas existentes en las organizaciones, la capacidad y la habilidad de liderazgo dentro de la administración educacional, el grado de motivación que disponen los trabajadores y la satisfacción laboral como resultado de logros alcanzados.

Para diagnosticar el clima organizacional se aplicará el instrumento a partir de un cuestionario que tiene 12 dimensiones para clima organizacional: comunicación interna, (14 ítems) reconocimiento, (10 ítems) relaciones interpersonales en el trabajo (8 ítems), calidad en el trabajo (8 ítems), toma de decisiones (6 ítems), entorno físico (6 ítems), objetivos de la institución (3 ítems), compromiso (4 ítems), adaptación al cambio (5 ítems), delegación de actividades y funciones (4 ítems), coordinación externa (5 ítems) y eficiencia en la productividad (3 ítems) y de satisfacción laboral: Satisfacción con la relación con sus superiores (5 ítems), satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (5 ítems), satisfacción con la participación en las decisiones (6 ítems), satisfacción con su trabajo (4 ítems) y satisfacción con el reconocimiento (3 ítems). Asimismo, se considera algunos reactivos de Herrera (2010) que tiene 30 ítems, Valle (adaptado por Mansilla; 2001), que investiga 3 variables con dimensiones: liderazgo estratégico (30 ítems), estilos directivos (20 ítems) y gestión eficaz (26 ítems).

El puntaje máximo es 188 puntos, se obtiene de la suma de subescalas multiplicada por 4; es decir el test está conformado por 47 ítems.

TABLA N°02

Dimensiones, ítems y baremos del test psicológico de clima organizacional (IPCO)

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA POR DIMENSIÓN	ESCALA DE LA VARIABLE
Comunicación	2, 6, 8, 16, 24, 30, 33, 35, 38, 41, 43, 46	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	95 – 188 FAVORABLE  48 – 94 MEDIANAMENTE FAVORABLE  0 – 47 DESFAVORABLE
Liderazgo	3, 5, 10, 12, 19, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	
Motivación	4, 9, 13, 15, 18, 21, 23, 25, 27, 28, 32, 47	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	
Satisfacción laboral	1, 7, 11, 14, 17, 20, 22, 26, 36, 40, 44	23 – 44 ALTO 12 – 22 MEDIO 0 – 11 BAJO	

El test psicológico mide las cuatro dimensiones del clima organizacional docente; en general:

- Si los resultados fluctúan entre 95 a 188; el clima organizacional es favorable; en la comunicación organizacional, el liderazgo que se ejerce es agradable en su plenitud, donde los trabajadores se sienten motivados; intrínseca y extrínsecamente, mostrando un alto grado de satisfacción laboral por los diferentes factores alcanzados. El exceso desempeño laboral a raíz de alta motivación, muchas veces la entrega hacia el trabajo hace que la familia se aíse progresivamente, pero también el mantenerse en el extremado conlleva a ganarse espacios de elogio y enemigos exteriores.

- Si los resultados de su escala fluctúan entre 48 a 94; el clima organizacional es medianamente favorable, indica que cada una de las unidades o dimensiones afectadas debe reforzarse con acciones adecuadas, tomar decisiones adecuadas, elaborar aplicar programas de mejora con ejercicios de seminario taller de inteligencia emocional.

- Si el resultado de su escala fluctúa entre 0 a 47; el clima organizacional es medianamente desfavorable, indica ejecutar acciones adecuadas y positivas, utilizando programas como inteligencia emocional. Si no se prioriza acciones a tiempo los efectos que se visualizan pueden ser sensaciones de infelicidad, inutilidad, rechazo, falta de ilusión, resentimiento hacia las personas (agotamiento mental) sensación de depresión, agotamiento emocional, caracterizado por fatiga, agotamiento físico, sensación de destrucción y abatimiento (agotamiento físico) tendrá circulado el ambiente interno y externo de la organización. Muchas veces termina siendo afectado el líder de la organización, envueltos en asuntos de denuncia, persecución y hasta destitución del cargo.

## **2.5.MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

El presente trabajo de investigación aplica una metodología acorde con su naturaleza cuasi experimental y cuantitativa, por lo que el procedimiento a seguir es:

- **Se plantea la hipótesis de investigación, se identifican las variables, se definen y luego se operacionalizan.**
- **Elaboración de los instrumentos de recolección de información: Se diseñarán el pre test y post test con los que se controlara la variable dependiente.**
- Se aplicarán los instrumentos de investigación a todos los sujetos de investigación que conforman la muestra, se les aplicará el pre-test con el propósito de conocer las características del clima organizacional de la institución, antes de la aplicación del estímulo.
- Se estableció un período de experimentación de tres meses, para luego aplicar el Post-Test y conocer el grado de incidencia del estímulo.
- **Se ordenará y procesará la información en cuadros estadísticos.**
- **Después de recoger los datos se procederá al análisis de los mismos para establecer las ventajas cualitativas y cuantitativas de la aplicación del estímulo.**
- Se discutirá los resultados en relación a los objetivos específicos planteados. para luego emitir conclusiones.

## **2.6.ANÁLISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS**

Los datos se analizarán por medio de un paquete estadístico especializado que es el SPSS en su versión para Windows xp y los cuadros estadísticos se diseñaran por medio de Excel. La estadística a utilizar es la Estadística Descriptiva; en la cual se analizarán los estadígrafos de tendencia central como lo son: media aritmética, desviación estándar, coeficiente de variación, entre otros. De la Estadística Inferencial se aplicará la Prueba T.



## **CAPITULO III**

### III. RESULTADOS

#### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

El procedimiento estadístico y el análisis de datos alcanzados gracias a la aplicación del Programa Estrategias Gerenciales, y la posterior aplicación de los instrumentos correspondientes.

Los resultados conseguidos en el proceso de recolección de la información se muestran de la siguiente manera:

Tabla Nro. 3 Clima Organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba ( Pre Test)

Pm	f	%	ZONAS	ESTADISTICAS
14,5	3	10	A	X = 7,93
12,5	2	6,67	(Superior)	DS= 3,49
10,5	5	16,67	B	PC <sub>1</sub> = 4,44
08,5	5	16,67	(Normal)	PC <sub>2</sub> = 11,42
06,5	4	13,33		C.V. = 44,01%
04,5	9	30,00		
02,5	2	6,67	C	
	30	100%	(Inferior)	

---

Nota : Pre-test  
FECHA : junio 2018

En la Tabla N° 03 se presentan las medidas de tendencia central y dispersión sobre el clima organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba, respecto al cual tenemos:

- La Media Aritmética con un valor de 7,93 indica que el puntaje promedio obtenido de los sujetos investigados en cuanto a Clima Organizacional es desfavorable, de acuerdo a la escala de valoración establecida.
- La desviación estándar con un valor de 3,49 se dispersa en función al promedio y el coeficiente de variabilidad con 44,01% indica que el grupo es heterogéneo.
- En zona normal se encuentra el 76,67% con puntajes que oscilan entre 4,5 y 10,5 señalando un clima organizacional desfavorable en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba.

Tabla Nro. 4 Zonas de normalidad de los resultados obtenidos en Clima Organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba en la aplicación del pre test

Calificativos	N° de sujetos por Sub	Zonas	Porcentaje de cada Sub
	Grupo		Grupo
Más de 12,5	5	A	16,67%
4,5 –10,5	23	B	76,67%
Menos de 2,5	2	C	6.67 %
Total	30		100%

Nota : Pre test aplicado  
FECHA: junio 2018

\*Análisis e Interpretación

- La Zona A : Muestra que el 16,67% (5 sujetos), tuvieron más de 12,5 puntos, es decir el resultado es superior al del grupo medio.
- La Zona B: Muestra que el 76,67% (23 sujetos), obtuvieron resultados que se ubican en el intervalo de 4,5 a 10,5 puntos, como consecuencia de haber considerado una desviación estándar hacia la derecha y hacia la izquierda a partir de la media aritmética (7,93 +- 3,49) es decir forma el grupo de medio.
- La Zona C: Muestra que el 6,67% (2 sujetos) obtuvieron menos de 2,5 puntos, es decir, el rendimiento es inferior al del grupo medio

Tabla Nro. **5** Clima Organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba (post-test)

m	f	%	ZONAS	ESTADISTICAS
19,5	2	6,67	A	$X = 14,2$
17,5	3	10	(Superior)	DS= 2,83
15,5	9	30	B	PC <sub>1</sub> = 11,37
13,5	9	30	(Normal)	PC <sub>2</sub> = 17,03
11,5	3	10		C.V. = 19,93%
9,5	4	13,33	C	
			(Inferior)	
	30	100%		

Nota : Post-test  
FECHA : setiembre 2018

De las medidas de tendencia central y dispersión sobre el Clima Organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba, tenemos:

- La Media Aritmética con un valor de 14,2 indica que el puntaje promedio obtenido en Clima Organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba, es medianamente favorable, de acuerdo a la escala de valoración establecida.
- La desviación estándar con un valor de 2,83 se dispersa en función al promedio y el coeficiente de variabilidad con 19,93% indica que el grupo es homogéneo.
- En zona normal se encuentra el 70% con puntajes que oscilan entre 11,5 y 15,5 señalando un nivel medianamente favorable en el Clima Organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba.

Tabla Nro. 06 Zonas de normalidad de los resultados obtenidos en el Clima Organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba en la aplicación del post test.

Calificativos	N° de alumnos por Sub Grupo	Zonas	Porcentaje de cada Sub Grupo
Más de 17,5	5	A	16,67%
11,5 –15,5	21	B	70%
Menos de 9,5	4	C	13,33%
Total	30		100%

Nota : Post test aplicado

FECHA : Setiembre 2018

\*Análisis e Interpretación

- La Zona A : Muestra que el 16,67 % (5 sujetos), obtuvieron más de 17,5 puntos, es decir, el nivel del Clima Organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba es superior al del grupo medio.
- La Zona B: Muestra que el 70% (21 sujetos), obtuvieron una puntuación que se ubican en el intervalo de 11,5 a 15,5 puntos, como resultado de haber considerado una desviación estándar hacia la derecha y hacia la izquierda a partir de la media aritmética (14,2 +- 2,83) es decir forma el grupo de medio.
- La Zona C: Muestra que el 13,33% (4 sujetos) obtuvieron menos de 9,5 puntos, es decir, el Clima Organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba es inferior al del grupo medio.

En relación a los objetivos específicos de la presente investigación, el análisis de los cuadros y la hipótesis planteada, se discuten los resultados del presente trabajo.

Tabla N° 07 Resultados en el Post Test

GRUPOS	ESTADIGRAFOS				n	
	X	S	CV	ZN		
PRETEST	7,93	3,49	44,01%	76.67%	30	
POST TEST	14,2	2,83	19,93%	70%	30	Nota:

Cuadros

Nota° 1,2,3 y 4

- En la aplicación del Pre Test los sujetos investigados alcanzaron puntuaciones que lograron estimar, según la escala propuesta, que el clima organizacional es desfavorable en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba, siendo su promedio de 7,93 puntos.  
En relación al post test se tiene un promedio de 14,2 puntos, constituyendo esta puntuación, un nivel medio según la escala propuesta, del clima organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba.
- Con respecto a la desviación estándar, se puede decir que en el pre test (3,49), indicador que baja ya en el post test (2,83), es decir no están muy dispersos.
- El coeficiente de variabilidad indica que en el pre test (44,01%) el grupo es heterogéneo, pero en el post test (19,93%) el grupo es homogéneo diferenciándose en la posición de las condiciones del clima organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba, para el primero en un nivel desfavorable o bajo y en el segundo en un nivel medianamente favorable o medio.
- La Distribución de las frecuencias en la zona de normalidad en ambos grupos es de 76.67% y 70% respectivamente.

### **3.2.PRESENTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO**

#### **Programa de Estrategias Gerenciales para mejorar el clima organizacional**

---

##### **1. PRESENTACION**

En el mundo globalizado de hoy las organizaciones o instituciones modernas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar.

Un clima Organizacional en el que los trabajadores se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre administradores y administrados es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

La presente es una propuesta de mejora con la que esperamos contribuir al aumento del rendimiento laboral del personal que labora en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba .

En la implementación de esta propuesta de mejora se recomienda que todo el personal forme parte activa en el desarrollo de esta. Creemos que la mejora puede comenzar desde adentro y qué mejor manera que cambiando la mentalidad de todos los actores, que al final son el reflejo del funcionamiento de la misma.

Existe una diversidad de conceptos o de modelos dados por diferentes autores, pero para fines de la siguiente investigación se define como un PROGRAMA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, que contiene los lineamientos administrativos orientados a mejorar el clima organizacional del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba. La estructura de la propuesta es :

- Justificación
- Objetivos
- Elementos Estratégicos
- Estrategias gerenciales propuestas

- Operativización de las estrategias gerenciales.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día es imprescindible a nivel institucional contar con un clima que permita lograr la armonía, coordinación y trabajo en equipo, a fin de poder brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen ante los usuarios; razón por la cual todo el personal debe tener claramente definido las políticas, objetivos, la estructura organizativa y las funciones en las diferentes áreas, a fin de lograr en forma permanente sus propósitos, por ello es necesario la puesta en práctica de elementos administrativos que lleven al logro del objetivo final que es brindar una atención oportuna, de calidad y contar con una imagen interna agradable y competitiva.

Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle positivamente a la institución, y la multiplique. Formular estrategias gerenciales de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

## 3. OBJETIVOS

### 3.1. Objetivo General

Planear, fomentar, promover y realizar acciones que permitan mejorar el clima organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba.

### 3.2. Objetivos Específicos

- Crear en el personal actitudes positivas relacionadas con el clima organizacional.
- Lograr la participación de todo el personal en la identificación de acciones a realizar.
- Elaborar y ejecutar planes anuales, mensuales de capacitación y actividades sociales en base a necesidades reales del personal.



- Fomentar y ejecutar planes de promoción de personal.

#### 4. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

##### 4.1. VISIÓN

El Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” fortalecerá su liderazgo como una de las Instituciones Educativas del distrito de Incahuasi y, en particular, será el referente institucional, garantizando:

- Una formación integral, humanista y de calidad que se sustenta en la práctica de valores y virtudes.
- Una educación en libertad que propicie la convivencia reflexiva y crítica respecto a su entorno natural y social.
- El cultivo de tradiciones familiares, nacionales y universales respetando las diferencias étnicas, culturales y de género.
- La capacidad de discernimiento para resolver problemas personales o de su entorno y de este modo aprenderán a tener un proyecto de vida que dé prioridad al trabajo y la búsqueda del bien común.

Para lo cual potenciará los recursos humanos mediante la formación permanente de acuerdo al avance cultural, científico y tecnológico; además contará con una buena infraestructura de acuerdo a las exigencias y necesidades de la educación del mundo moderno

##### 4.2. MISIÓN

Somos una Institución Educativa que ofrece un servicio educativo en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria con sólidos principios éticos y morales que permiten a la Comunidad Educativa encontrarse consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con Dios. Prepara a nuestros estudiantes para la vida en respuesta a las exigencias y requerimientos del siglo XXI; comprometiéndolos a construir una sociedad más justa y fraterna. Valora sus

tradiciones y costumbres. Fortalece el conocimiento cultural, científico y tecnológico; cuenta con docentes investigadores e innovadores, y con una buena infraestructura educativa.

#### 4.3. VALORES

PERSEVERANCIA	Aquello que está propuesto a alcanzar en momentos que uno se propone, es un esfuerzo continuo, es un valor fundamental en la vida para obtener un resultado concreto, siempre es gratificante iniciar un proyecto.
PRUDENCIA	Virtud que involucra la participación de los agentes educativos de manera decente, moderada en acciones y palabra.
RESPONSABILIDAD	Valor fundamental que involucra el cumplimiento de los deberes de todos los agentes educativos de manera eficiente.
IDENTIDAD	Reconocimiento de su institución, participación permanente y con buenos resultados en las diversas competencias a nivel local y provincial, con disciplina y puntualidad.
SOLIDARIDAD	Valor que permite orientar desde la práctica la ayuda mutua tomando como punto de partida la autoestima.

#### 4.4. PRINCIPIOS

Tanto la Visión como la Misión, están inspiradas en los siguientes principios ÉTICOS:

- Fortalecimiento de la dignidad de la persona humana para construir una sociedad más igualitaria.
- Implementación de ideales de servicio, solidaridad y autorrealización profesional ajenos a la explotación mercantilista del conocimiento.

#### 4.5. OBJETIVOS

- Objetivo general
  - Formar personas con capacidades nuevas, que, colaboren solidariamente con los demás seres humanos, en la construcción y fortalecimiento de una nueva sociedad, más justa y fraterna.
- Objetivos específicos:

En lo formativo:

- Promover en el estudiante el Aprender a Aprender, para el desarrollo de la autenticidad, la creatividad, la originalidad, la capacidad crítica, el aprendizaje por procesos y la formación permanente y para toda la vida.
- Fomentar el Aprende a Hacer, involucrando la ciencia, la tecnología y la técnica en función del desarrollo de competencias laborales, que garanticen su desempeño en el mundo productivo.
- Impulsar el Saber Ser, desarrollando actitudes y valores acordes con la dignidad de la persona y con su proyección social.

En lo administrativo:

- Maximizar la eficiencia de los recursos para el funcionamiento de la Institución.

.

En lo organizativo:

- Establecer una estructura académica que permita la participación y comunicación mutua, de tal manera que facilite la mejor realización de los propósitos institucionales.

En lo Social: Preparar a los estudiantes para su participación activa en su comunidad local y para el servicio a las demás personas; formándolos de modo integral, para que puedan incorporarse en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

## 5. ESTRATEGIAS GERENCIALES PROPUESTAS

### 5.1. **Estrategia 1: Información y comunicación fluida, eficiente, eficaz, transparente, amplia y oportuna.**

A fin de lograr un intercambio efectivo entre el personal se sugiere implementar los tipos de comunicación siguiente: la formal que debe realizarse a través de canales claramente definidos como son: memorándum, circulares, reportes, entre otros. En ésta además debe utilizarse los flujos de información descendente, ascendente y cruzada (horizontal y diagonal).

La informal, esta debe utilizarse para obtener información en forma rápida de aspectos que no quedan incluidos en la comunicación formal, para ello se sugiere la realización de reuniones con el personal en lugares como: la cafetería, puestos de trabajo, pasillos, etc; a fin de obtener comentarios y sugerencias sobre el clima organizacional.

- **OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA**

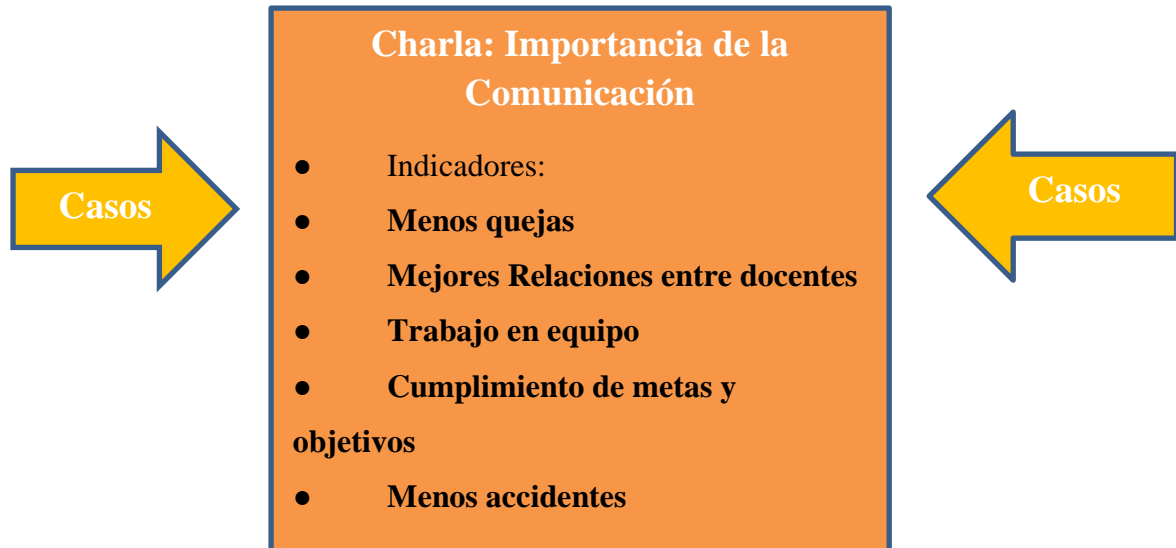
Establecer un sistema de comunicación eficaz, eficiente, para fortalecer el compromiso, solidaridad, sentido de colaboración en pro de la eficiencia, que permita disminuir el conflicto, la improvisación e incertidumbre.

- **Actividades**

Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente para que mejore el clima organizacional. Se le dará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que esta juega en la empresa.

- **Actividades**

Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente para que mejore el clima organizacional. Se le dará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación.



## **5.2. ESTRATEGIAS 2: Fortalecimiento de la gestión institucional.**

### **Objetivo:**

Consolidar el modelo administrativo por objetivos para administrar el desempeño y su gestión, facilitando la evaluación institucional canalizando los esfuerzos hacia el logro de objetivos organizacionales, involucrando y comprometiendo a todo su recurso humano complementando una administración por objetivos y gestión por resultados.

### **Actividades**

Crear e implementar talleres de motivación en el que se involucre a todos los docentes.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño del personal ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la Institución, es por ello que se proponen los siguientes talleres de motivación:

## TALLERES

**Taller El Minuto de Energía**  
**Taller Tú haces la diferencia.**  
**Taller La asistencia perfecta**  
**Taller Ven y divierte.**

- **Indicadores**

**Mayor compromiso**  
**Mayor Grado de Participación de los docentes**  
**Mejores Resultados de las Evaluaciones de desempeño**  
**Trabajo en equipo**  
**Mejor ambiente laboral**  
**Cumplimiento de Metas y Objetivos**

### Tú haces la diferencia

**BUSCAMOS:** que los participantes se sientan motivados a asumir los retos que se les plantea. **ÁREA CURRICULAR**

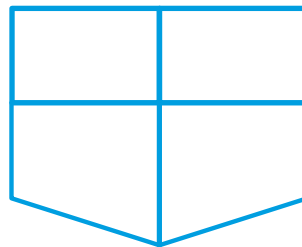
**MATERIALES:** una hoja por grupo, lápices o lapiceros

#### Presentación - sensibilización (5 minutos)

Decimos a los participantes que realizaremos un ejercicio sobre crecimiento personal a lo largo de la vida.

#### Desarrollo (25 minutos)

Presentamos en un paleógrafo o en la pizarra “El escudo de la vida”, está dividido en cuatro partes. Ejemplo:



Con participación de todos completan el escudo, dibujando en cada espacio algo o escribiendo una frase (o ambos) que represente como se puede ser diferente en la escuela, se refieren a el valor de la profesión y lo que él hace en el aula, o por la escuela.

Discuten los aportes y llegan a ideas generales de los aportes de cada uno y cuál es el valor para la institución

#### **Cierre (10 minutos)**

El tutor pregunta a los participantes si se sienten listos o si se están preparando para comprender que somos diferentes y podemos contribuir a nuestra institución .

### **5.3. ESTRATEGIA 3: Readiestramiento del recurso humano**

- **Objetivo**

Actualizar la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione una descripción exacta y confiable de la forma en que el personal debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Clima Organizacional.

- **Actividades**

Las evaluaciones deben estar orientadas a diagnosticar el estado del personal en relación a sus funciones.

Planear la retroalimentación del desempeño.

#### **TALLERES**

##### **Diagnosticar el estado del personal en relación a sus funciones**

- **Indicadores**

Mejor desempeño del personal en sus evaluaciones

Cumplimiento de metas y objetivos.

Seguimiento a las recomendaciones de la evaluación del

## ESTADO DEL PERSONAL CON RELACIÓN A SUS FUNCIONES

**BUSCAMOS:** Realizar un diagnóstico y evaluación de las funciones que desempeñamos en la institución educativa

**MATERIALES:** hojas tamaño A4, lápices, colores, cinta masking.

### Presentación - sensibilización (10 minutos)

Formamos varios grupos mixtos de ocho integrantes para realizar el juego de las fotografías y damos consignas como las siguientes: “el grupo X está pasando un día en la playa o el grupo Y se encuentra subiendo una montaña”, etc. Les decimos que cuando digamos la palabra “¡Fotografía!”, deben quedar inmóviles. Haremos la pantomima de buscar el mejor ángulo para hacerles una buena fotografía.

### Desarrollo (30 minutos)

En un papelote, al cual lo dividimos en dos partes, en un lado escribimos como nos gustaría que sea la atención en la institución educativa, y en el otro lado como es

Escribimos las causas por qué no se cumplen

Lo llevamos al plenario, exponemos y discutimos

Llegando a consensos.

### Cierre (5 minutos)

Reflexionamos con los y las participantes la importancia de valorar los trabajos que desempeñamos y como debe ser nuestro desempeño

Conversan sobre cómo se han sentido en la sesión.

## 5.4. ESTRATEGIA 4: Formación de Liderazgo Participativo

- **Objetivo**

Lograr que los directivos desarrollen y practiquen el liderazgo participativo para contribuir a un clima organizacional agradable.

- **Actividades**

Se realizará el seminario en varios grupos de 10 a 15 integrantes.

El temario que se les impartirá a los gerentes es muy aplicable a la realidad y tendrá casos prácticos.



## SEMINARIO

- Indicadores
  - ✓ Mejor Desempeño de los empleados
  - ✓ Se aumenta la participación de grupo
  - ✓ Los empleados están informados
  - ✓ Se cumple con los objetivos y metas
  - ✓ Buena Moral
  - ✓ Mejor Comunicación

### 5.5. Fortalecer la cultura de trabajo cooperativo y de equipo.

- Objetivo

Proveer a todo el personal el entrenamiento necesario, en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, obteniendo con esto una mejora en el desarrollo de todas las actividades internas y externas de la organización.

- Actividades

Las capacitaciones propuestas Serán:

Capacitaciones propuestas para administrativos.

Capacitaciones propuestas para el personal del nivel primaria.

Capacitación propuesta para el personal del nivel secundaria.

## DIÁLOGOS

- Indicadores
  - Menos Quejas
  - Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño
  - Menos Accidentes
  - Menos supervisión
  - Se minimizan errores

## **6. OPERATIVIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES**

### **6.1. Consecuencias de no Implementar la Propuesta**

La no implementación de la propuesta actual puede ocasionar las siguientes consecuencias para la Institución:

- Alta Rotación de Personal
- Quejas por parte de los Usuarios
- Deficiencia en el Servicio
- Ausentismo
- Hurtos
- Mala Imagen de la Institución
- Mal Manejo de los recursos

### **6.2. Beneficios Sociales contra el Costo**

- Mejor Imagen de la Institución con los usuarios.
- Mejor Clima Organizacional
- Más poder a la Institución
- Mejor capacidad de Identificación y Resolución de Problemas
- Mejor optimización de todos los recursos

## **CAPITULO IV**

## **4.1.-CONCLUSIONES**

Un programa de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba, está conformada por: Información y comunicación fluida, eficiente, eficaz, transparente, amplia y oportuna, fortalecimiento de la gestión institucional. Readiestramiento del recurso humano. Formación de Liderazgo Participativo. Fortalecer la cultura de trabajo cooperativo y de equipo.

El nivel del clima organizacional del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba; de acuerdo a La Media Aritmética, indica que el puntaje promedio obtenido de los sujetos investigados en cuanto a Clima Organizacional es desfavorable, de acuerdo a la escala de valoración establecida. La desviación estándar en función al promedio y el coeficiente de variabilidad indica que el grupo es heterogéneo. En zona normal señala un clima organizacional desfavorable en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba.

Las variables del clima organizacional son percibidas por el individuo y determinan su forma de actuar con la organización, generando el clima institucional: Liderazgo. Toma de Decisiones. Decidir. Compromiso. Reconocimiento. Motivación. Satisfacción Laboral. Trabajo en equipo.

Al evaluar los resultados del Plan Estratégico aplicado en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor - Moyobamba. Encontramos que la Media Aritmética, indica que el puntaje promedio obtenido en Clima Organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba, es medianamente favorable, de acuerdo a la escala de valoración establecida. La desviación estándar, se dispersa en función al promedio y el coeficiente de variabilidad indica que el grupo es homogéneo. En zona normal se encuentra señalando un nivel medianamente favorable en el Clima Organizacional en el Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor – Moyobamba.

# **CAPITULO V**

## **5.1.-RECOMENDACIONES**

- 1.- La tesis será presentada a la Unidad de Gestión Educativa, para ser socializada entre los docentes, y desarrollar las estrategias gerenciales para lograr mejorar el clima organizacional.
- 2.- La tesis será presentada también a la Dirección Regional, con el objeto de desarrollar talleres de capacitación a los Directores para que, premunidos de las estrategias gerenciales, y las teorías del clima organizacional, puedan conducir con éxito las entidades educativas, que les sean asignadas.
- 3.-A partir de mi tesis se pueden generar posteriores investigaciones en la relación de estrategias gerenciales con clima organizacional, entre los diversos niveles de EBR.

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

Altuve, A. (2009). *Correlación entre clima organizacional y desempeño de los empleados de una empresa litográfica*. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Psicología. Guatemala: URL.

Ander Egg, E., & Aguilar, M. J. (2000). *Cómo elaborar un proyecto*. Argentina: ICSA.

Andrade, A. (2003). *Desarrollo de capacidades en gestión educativa: propuesta metodológica para el diagnóstico de necesidades de capacitación y lineamientos de respuesta a nivel de centros educativos*. Lima : Ministerio de Educación - DINFOCAD-Proeduca.GTZ.

Aranda Pérez M.; ( 2000) . *La Gestión Empresarial*, Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

Álvarez . ( 2002 ) *Pedagogía y Didáctica* .Ediciones IESA Caracas.

Bedoya Trujillo , A., & Obando Micolta, L. A. (2011). *El Clima Organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa*. Universidad de San Buenaventura, Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos. Santiago de Cali-Colombia: USB.

Bustos, (2002 ) *Gestión Calidad y Competitividad*. Primera Edición en español. Impreso en Colombia.

Castro, (2004 ) *La Comunicación Educativa*. Reflexiones para su Estudio. Habilidades que Contribuyen a la adecuada Comunicación Educativa. Dirección de Postgrado. Ministerio de Educación Superior. Cuba.

Cardenaz, E. (1998). *Diccionario de Pedagogía, Psicología y Metodología*. Lima: Akal Editores.

Córdova Zamora, M. (2000). *Estadística descriptiva e inferencial*. Lima: Moshera S.R.L.

Díaz E., M. (2008). *Integración familia, escuela, comunidad en la unidad educativa "Nueva Toledo"*. Cumaná-Venezuela: Universidad de Oriente.

Esteveson, (2010 ) . *Bases del Éxito en la Gerencia de Empresas*. Primera Edición, Colombia. Editorial Norma

Daft, ( 2007 ) *Gestión Institucional y administrativa*. Primera Edición Lima. Editorial

Hernández Sampieri, R. (2000). *Metodología de la Investigación* . México: Mc Graw Hill.

Herrera, E. (2009). *Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica de Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar-Facultad de Psicología.

Herberg ( 2006 ) *Teoría de los dos factores* Quinta Edición México Editorial ECAFSA

Lisbona, A. (2008 ) “*Evaluación del Clima Organizacional*”. En: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/tecnología-información-comunicaciones.htm>. (consultado el 21-12-2007)

Likert ( 2000 ) *El clima organizacional en las empresas* Primera Edición Lima, Editorial Punto y Coma Editores S.A.C.

Martínez Guillén, M. (2003 ) *Teoría de la Organización*. En: <http://www.gestiopolis.com/administración-estratégica/teoría-del-desarrollo-organizacional.htm>.

Mintzberg ( 2004) *La Gestión de los Recursos Humanos*, Segunda Edición, Editorial McGraw- Hill Interamericana S.A.

Maslow, ( 2006 ) *Teoría de la motivación* Primera Edición Lima, Editorial Punto y Coma Editores S.A.C.

Molina, C., Montejo, F., & Ferro, J. (2010). *Identificar el clima organizacional educativo en la Fundación Universitaria del Área Andina seccional Bogotá*. Universidad del Área Andina Seccional Bogotá, Facultad de Psicología. Bogotá: UAASB

Pozner de Weinberg, Pilar. ( 2000) *Comunicación y Cultura de Masas*. Caracas Monte Ávila Editores.

Rodríguez, ( 2005 ) *Bases del Éxito en la Gerencia de Empresas*. Primera Edición, Colombia. Editorial Norma

Robbins (2004 ) *Gestión Institucional y administrativa*. Primera Edición Lima. Editorial

Martínez Guillén, M. (2003 ) *Administración Moderna de Personal*, Quinta Edición México Editorial ECAFSA

Stoner ( 2006) *Gestión y liderazgo en la escuela*. Bogotá: Santa Fe.

Salas N. ( 2008 ) *Administración moderna y gestión estratégica: dos caras distintas*. San José: Lempira

Salinas, T. (2003). *Nociones de Psicología*. Lima: Adunk SRL.

Sevilla Exebio, J. C., & Quiñonez Farro, C. (2002). *Seminario de Investigación Educativa* (2° ed.). Lambayeque: UNPRG.

Vásquez Herrera, E. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México: Secretaría de Educación Pública.



Winkler, D. (1997). *Descentralización d ela educación participativa en el manejo de las escuelas a nivel local*. (G. d. Caribe, Ed.) Washington: Banco Mundial.

## ANEXOS

### ANEXO 1: INVENTARIO PSICOLÓGICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (IPCO)

Adaptado por : Mg. Elías Aguilar Polo

#### Instrucciones para responder el cuestionario

Este cuestionario hace referencia a diferentes formas de comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral que caracteriza a las organizaciones o instituciones educativas.

Lea detenidamente cada una de las afirmaciones y decida en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con ellas. Responda a cada una de las frases rodeando con un círculo la respuesta. No hay límite de tiempo para contestar al cuestionario. No le ocupará más de 15 minutos. No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero en sus respuestas.

Nº	ENUNCIADOS	ESCALA				
		N	RV	AV	CF	S
1	Alcanzó premios y reconocimientos de las autoridades institucionales	N	RV	AV	CF	S
2	El estilo de dirección facilita la participación de las partes interesadas y la ciudadanía para ejercer el control social	N	RV	AV	CF	S
3	El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos	N	RV	AV	CF	S
4	Existe un ambiente de confianza entre compañeros	N	RV	AV	CF	S
5	En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable.	N	RV	AV	CF	S
6	En el trabajo se escuchan unos a otros.	N	RV	AV	CF	S
7	El/la responsable soluciona los problemas de manera eficaz	N	RV	AV	CF	S
8	El/la responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	N	RV	AV	CF	S
9	El/la responsable de mi institución delega eficazmente funciones de responsabilidad	N	RV	AV	CF	S
10	El trabajo en mi institución educativa está bien organizado	N	RV	AV	CF	S
11	Existe el disfrute de buenas ideas en la institución	N	RV	AV	CF	S
12	Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos	N	RV	AV	CF	S

13	Entre los trabajadores tiene interés por crear, mantener y establecer relaciones personales entre trabajadores	N	RV	AV	CF	S
14	En nuestra organización, hay un ambiente alegre de trabajo	N	RV	AV	CF	S
15	En mi institución se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad educativa	N	RV	AV	CF	S
16	En la institución se habla con los trabajadores acerca de una información delicada	N	RV	AV	CF	S
17	El personal jerárquico le incentivan a realizar un buen trabajo	N	RV	AV	CF	S
18	Cuando la institución implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., facilita formación específica	N	RV	AV	CF	S
19	Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad	N	RV	AV	CF	S
20	Le atrae el trabajo que realizan sus compañeros y los jefes	N	RV	AV	CF	S
21	Le agrada el trabajo a presión por parte del personal jerárquico.	N	RV	AV	CF	S
22	Las instalaciones de la institución (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios	N	RV	AV	CF	S
23	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo	N	RV	AV	CF	S
24	La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización.	N	RV	AV	CF	S
25	Existen tratos entre colegas con dignidad y respeto.	N	RV	AV	CF	S
26	Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros	N	RV	AV	CF	S
27	Las condiciones ambientales de la institución (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria	N	RV	AV	CF	S
28	La remuneración que percibe, le motivan a trabajar más.	N	RV	AV	CF	S
29	La institución celebra logros cuando se ha alcanzado una etapa importante del proyecto.	N	RV	AV	CF	S
30	Los trabajadores son consecuentes en la práctica de los valores que se estipulan en la organización	N	RV	AV	CF	S
31	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo	N	RV	AV	CF	S
32	Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora continúa	N	RV	AV	CF	S
33	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo	N	RV	AV	CF	S
34	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas	N	RV	AV	CF	S

35	Las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo	N	RV	AV	CF	S
36	Tiene libertad para realizar su trabajo en la institución	N	RV	AV	CF	S
37	Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo	N	RV	AV	CF	S
38	Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo	N	RV	AV	CF	S
39	Recibe recompensa por los logros durante su trabajo	N	RV	AV	CF	S
40	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente por los subordinados	N	RV	AV	CF	S
41	Se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo	N	RV	AV	CF	S
42	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos	N	RV	AV	CF	S
43	Se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo	N	RV	AV	CF	S
44	Se busca formas innovadoras que puede mejorar el trabajo que hacemos en la organización.	N	RV	AV	CF	S
45	Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.	N	RV	AV	CF	S
46	Se busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas	N	RV	AV	CF	S
47	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.	N	RV	AV	CF	S

## ANEXO 2: DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### • INVENTARIO PSICOLÓGICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (IPCO)

El inventario de clima organizacional es un instrumento que mide el nivel de actitudes comunicativas existentes en las organizaciones, la capacidad y la habilidad de liderazgo dentro de la administración educacional, el grado de motivación que disponen los trabajadores y la satisfacción laboral como resultado de logros alcanzados.

Para diagnosticar el clima organizacional se aplicará el instrumento a partir de un cuestionario que tiene 12 dimensiones para clima organizacional: comunicación interna, (14 ítems) reconocimiento, (10 ítems) relaciones interpersonales en el trabajo (8 ítems), calidad en el trabajo (8 ítems), toma de decisiones (6 ítems), entorno físico (6 ítems), objetivos de la institución (3 ítems), compromiso (4 ítems), adaptación al cambio (5 ítems), delegación de actividades y funciones (4 ítems), coordinación externa (5 ítems) y eficiencia en la productividad (3 ítems) y de satisfacción laboral: Satisfacción con la relación con sus superiores (5 ítems), satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo (5 ítems), satisfacción con la participación en las decisiones (6 ítems), satisfacción con su trabajo (4 ítems) y satisfacción con el reconocimiento (3 ítems). Asimismo, se considera algunos reactivos de Herrera (2010) que tiene 30 ítems, Valle (adaptado por Mansilla; 2001), que investiga 3 variables con dimensiones: liderazgo estratégico (30 ítems), estilos directivos (20 ítems) y gestión eficaz (26 ítems).

El puntaje máximo es 48 puntos, se obtiene de la suma de subescalas dividida por 4; es decir el test está conformado por 47 ítems.

Dimensiones, ítems y baremos del test psicológico de clima organizacional (IPCO)

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA POR DIMENSIÓN	ESCALA DE LA VARIABLE
Comunicación	2, 6, 8, 16, 24, 30, 33, 35, 38, 41, 43, 46	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	25 – 48 FAVORABLE  13 – 24 MEDIANAMENTE
Liderazgo	3, 5, 10, 12, 19, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	

			FAVORABLE  0 – 12 DESFAVORABLE
Motivación	4, 9, 13, 15, 18, 21, 23, 25, 27, 28, 32, 47	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	
Satisfacción laboral	1, 7, 11, 14, 17, 20, 22, 26, 36, 40, 44	23 – 44 ALTO 12 – 22 MEDIO 0 – 11 BAJO	

El test psicológico mide las cuatro dimensiones del clima organizacional docente; en general:

- Si los resultados fluctúan entre 25 a 48; el clima organizacional es favorable; en la comunicación organizacional, el liderazgo que se ejerce es agradable en su plenitud, donde los trabajadores se sienten motivados; intrínseca y extrínsecamente, mostrando un alto grado de satisfacción laboral por los diferentes factores alcanzados. El exceso desempeño laboral a raíz de alta motivación, muchas veces la entrega hacia el trabajo hace que la familia se aísle progresivamente, pero también el mantenerse en el extremado conlleva a ganarse espacios de elogio y enemigos exteriores.

- Si los resultados de su escala fluctúan entre 13 a 24; el clima organizacional es medianamente favorable, indica que cada una de las unidades o dimensiones afectadas debe reforzarse con acciones adecuadas, tomar decisiones adecuadas, elaborar aplicar programas de mejora con ejercicios de seminario taller de inteligencia emocional.

- Si el resultado de su escala fluctúa entre 0 a 12; el clima organizacional es medianamente desfavorable, indica ejecutar acciones adecuadas y positivas, utilizando programas como inteligencia emocional. Si no se prioriza acciones a tiempo los efectos que se visualizan pueden ser sensaciones de infelicidad, inutilidad, rechazo, falta de ilusión, resentimiento hacia las personas (agotamiento mental) sensación de depresión, agotamiento emocional, caracterizado por fatiga, agotamiento físico, sensación de destrucción y abatimiento (agotamiento físico) tendrá circulado el ambiente interno y externo de la organización. Muchas veces termina siendo afectado el líder de la organización, envueltos en asuntos de denuncia, persecución y hasta destitución del cargo.

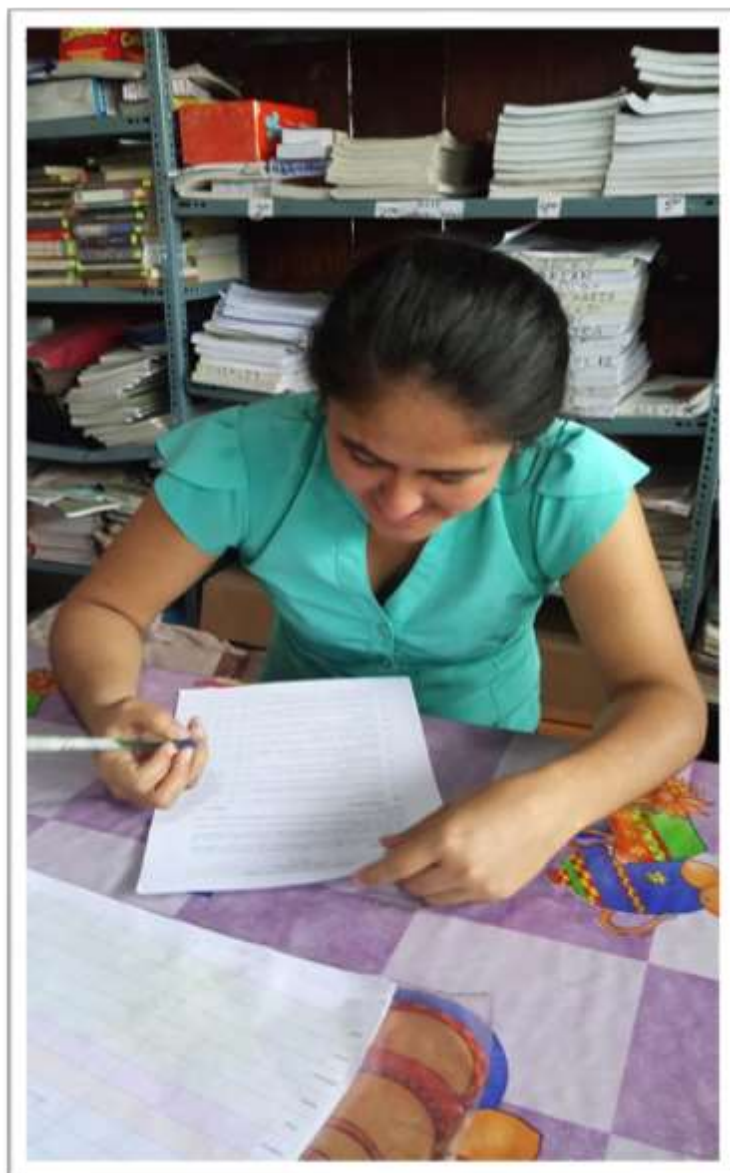
### ***ANEXO N° 03: FOTOGRAFIAS***



**Figura 1:Aplicando el pre test a las Monitoras del C.R.F.A.**

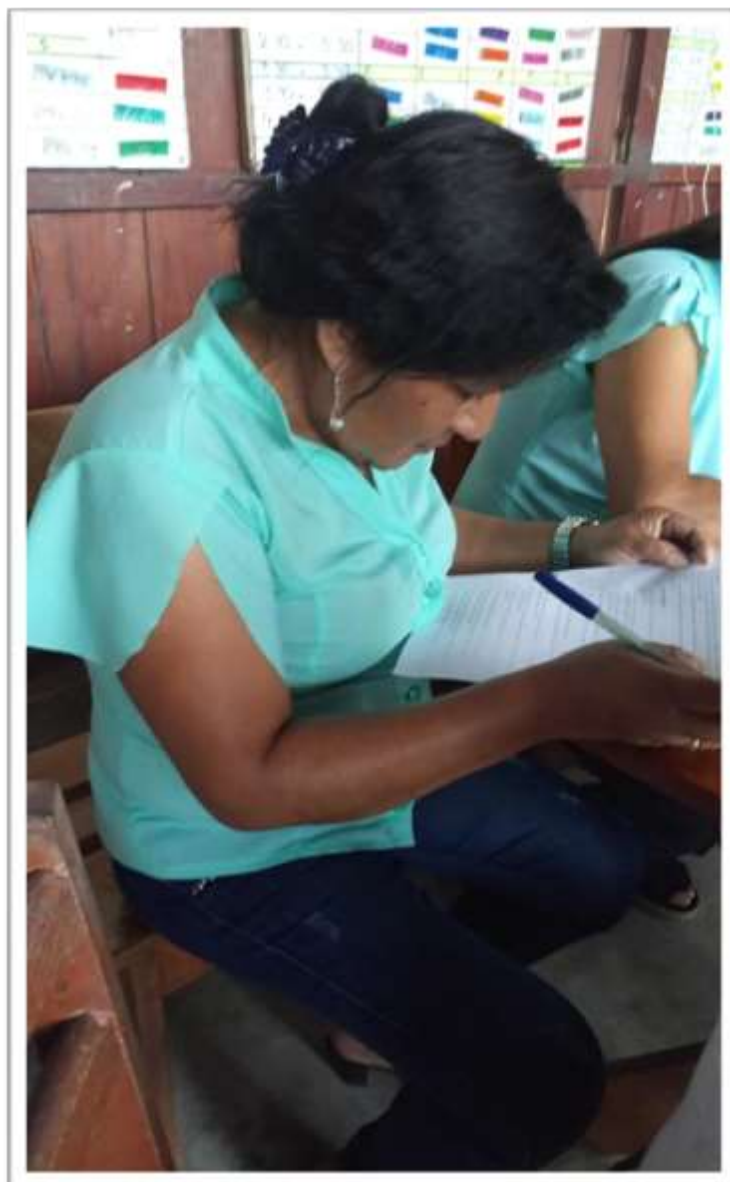


**Figura 2: Monitora Tania De la Cruz Calderón desarrollando el pre test.**



**Figura 3. Monitora Nancy Mezones respondiendo el inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO).**





**Figura 4: Monitora Hermelinda Céspedes Lucero desarrollando el IPCO**



**Figura 5: Monitora Madai Zamora Vásquez desarrollando el IPCO.**



**Figura 6: Monitoras en el desarrollo del post test**



## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Liliana De La Cruz Bernilla  
Assignment title: Tesis de Maestría  
Submission title: PROGRAMA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR E...  
File name: TESIS\_Liliana\_de\_la\_Cruz\_Bernilla.docx  
File size: 178.28K  
Page count: 67  
Word count: 17,157  
Character count: 95,076  
Submission date: 24-Jul-2021 02:07PM (UTC-0500)  
Submission ID: 1623512249



Dr. Sevilla Exebio Julio César  
Asesor

# PROGRAMA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO RURAL DE FORMACIÓN EN ALTERNANCIA "LA ORQUÍDEA" DE SORITOR-MOYOBAMBA - 2016.

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	2%
2	<b>Submitted to Universidad Wiener</b> Trabajo del estudiante	2%
3	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	1%
4	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	1%
5	<b>practicadocente.bligoo.com.mx</b> Fuente de Internet	1%
6	<b>salvadorfranco.blogspot.com</b> Fuente de Internet	1%
7	<b>es.scribd.com</b> Fuente de Internet	1%

Dr. Sevilla Exebio Julio César  
Asesor

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. Sevilla', written on a white background with faint horizontal lines.

Dr. Sevilla Exebio Julio César  
Asesor



9	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	1 %
10	<a href="http://www.plusformacion.com">www.plusformacion.com</a> Fuente de Internet	1 %
11	<a href="http://api.ning.com">api.ning.com</a> Fuente de Internet	1 %
12	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	1 %
13	<a href="http://cybertesis.usmp.edu.pe">cybertesis.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1 %
14	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	1 %
15	<a href="http://admontics.blogspot.com">admontics.blogspot.com</a> Fuente de Internet	1 %
16	<a href="http://repositorio.unan.edu.ni">repositorio.unan.edu.ni</a> Fuente de Internet	1 %
17	<a href="http://www.buenastareas.com">www.buenastareas.com</a> Fuente de Internet	1 %
18	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	1 %
19	<a href="http://www.uelbosque.edu.co">www.uelbosque.edu.co</a> Fuente de Internet	1 %
20	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	1 %



21	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	1 %
22	<a href="http://opac.unellez.edu.ve">opac.unellez.edu.ve</a> Fuente de Internet	1 %
23	<a href="http://repositorio.uisrael.edu.ec">repositorio.uisrael.edu.ec</a> Fuente de Internet	1 %
24	<a href="http://www.udca.edu.co">www.udca.edu.co</a> Fuente de Internet	1 %
25	<a href="http://cdigital.dgb.uanl.mx">cdigital.dgb.uanl.mx</a> Fuente de Internet	1 %
26	<a href="http://repositorio.unjbg.edu.pe">repositorio.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	1 %
27	<a href="http://sired.udenar.edu.co">sired.udenar.edu.co</a> Fuente de Internet	1 %
28	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1 %
29	<a href="http://documents.mx">documents.mx</a> Fuente de Internet	1 %
30	<a href="http://www2.congreso.gob.pe">www2.congreso.gob.pe</a> Fuente de Internet	1 %
31	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1 %
32	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru	1 %





Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. Sevilla', written on a white background.

Dr. Sevilla Exebio Julio César  
Asesor

## **CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

Yo, Julio Cesar Sevilla Exebio, Asesor de tesis, de la estudiante Liliana De la Cruz Bernilla titulada “Programa de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del Centro Rural de Formación en Alternancia “La Orquídea” de Soritor-Moyobamba”, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 18 % verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

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

Lambayeque, 21 de Agosto del 2023



---

DR. Julio Cesar Sevilla Exebio

Docente Principal Nombrado –FACHSE-UNPRG