

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACION
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS

**“Estrategia organizacional de gestión y el clima laboral,
Institución Educativa El Carmen, Cajamarca, 2023”**

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

Autora: Caceres Vasquez, Filomena Jhannina

Asesor: Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

Lambayeque, 2025

Fecha de sustentación: Jueves 03 de julio de 2025

“Estrategia organizacional de gestión y el clima laboral, Institución Educativa El
Carmen, Cajamarca, 2023”



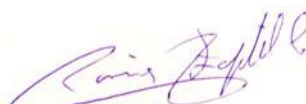
Caceres Vasquez, Filomena Jhannina
Autora



Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo
Asesor

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

Aprobado por:



Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel
Presidente



Dra. Graciela Vera Carpio
Secretario



Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro
Vocal



Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo
Asesor

Lambayeque, 2025



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N° 475-2025

Siendo las 12:30 horas, del día 03 de julio de 2025 en los Ambientes de la FACHSE: Sala de Sustentación
 _____ por mandato de la Resolución N°2355-2025-D-FACHSE de fecha 27 de junio de 2025 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N°2553-2023-V-D-FACHSE, de fecha 6 de diciembre de 2023; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a) : Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel.
 Secretario(a) : Dra. Graciela Vera Carpio.
 Vocal : Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro.
 Asesor(es) : Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.



Con la finalidad de evaluar la(es) Tesis titulada(o): "ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN Y EL CLIMA LABORAL, INSTITUCIÓN EDUCATIVA EL CARMEN, CAJAMARCA, 2023". Presentada por FILOMENA JHANNINA CÁCERES VÁSQUEZ para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, obteniendo el calificativo de 16 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de Buena.
 Siendo las 13:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel
 PRESIDENTE(A)

Dra. Graciela Vera Carpio
 SECRETARIO(A)

Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro
 VOCAL

OBSERVACIONES: _____

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Dante Alfredo Guevara Servigón; usuario revisor de la tesis titulada: “Estrategia organizacional de gestión y el clima laboral, Institución Educativa El Carmen, Cajamarca, 2023”

Cuya autora es CACERES VASQUEZ, FILOMENA JHANNINA, identificada con documento de identidad DNI N° 26728504; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático ha arrojado un porcentaje de similitud de 13 % verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecida en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, diciembre, del 2025



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
DNI: 16623450
ASESOR

Se adjunta:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

*Recibo Digital

Reporte de similitud TURNITIN

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

ÍNDICE DE SIMILITUD

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Internet	1157 palabras — 7%
2	repositorio.unprg.edu.pe Internet	276 palabras — 2%
3	1library.co Internet	95 palabras — 1%
4	tecnociencia.uach.mx Internet	89 palabras — 1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Internet	68 palabras — < 1%
6	repositorio.unan.edu.ni Internet	47 palabras — < 1%
7	alicia.concytec.gob.pe Internet	44 palabras — < 1%
8	revistas.urosario.edu.co Internet	41 palabras — < 1%
9	www.researchgate.net Internet	32 palabras — < 1%
10	www.593dp.com Internet	27 palabras — < 1%



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
DNI: 16623450
ASESOR

11	de.slideshare.net Internet	26 palabras — < 1%
12	www.anep.edu.uy Internet	24 palabras — < 1%
13	renati.sunedu.gob.pe Internet	23 palabras — < 1%
14	icn.ch Internet	18 palabras — < 1%
15	repositorio.untumbes.edu.pe Internet	18 palabras — < 1%
16	core.ac.uk Internet	17 palabras — < 1%
17	repositorio.ulead.edu.ec Internet	17 palabras — < 1%
18	www.coursehero.com Internet	17 palabras — < 1%
19	issuu.com Internet	16 palabras — < 1%
20	moam.info Internet	16 palabras — < 1%
21	repositorio.ug.edu.ec Internet	16 palabras — < 1%
22	repository.ean.edu.co	16 palabras — < 1%



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
DNI: 16623450
ASESOR

EXCLUIR CITAS ACTIVADO
EXCLUIR BIBLIOGRAFÍA ACTIVADO

EXCLUIR FUENTES < 15 PALABRAS
EXCLUIR COINCIDENCIAS DESACTIVADO



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
DNI: 16623450
ASESOR

RECIBO DIGITAL TURNITIN



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: **Filomena Jhannina Caceres Vasquez**
Título del ejercicio: **Quick Submit**
Título de la entrega: **Estrategia organizacional de gestión y el clima laboral, Instituci...**
Nombre del archivo: **Informe_de_tesis_-_C_ceres_V_squez_Filomena.docx**
Tamaño del archivo: **954.38K**
Total páginas: **74**
Total de palabras: **17,636**
Total de caracteres: **100,167**
Fecha de entrega: **08-sept-2025 11:38a. m. (UTC-0500)**
Identificador de la entrega: **2745300468**



Derechos de autor 2025 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
ASESOR
DNI: 16623450

ÍNDICE

<i>RESUMEN</i>	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
<i>INTRODUCCIÓN</i>	1
<i>CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO</i>	3
1.1.1 Estrategias organizacionales de gestión	3
1.1.2 Clima Laboral.....	5
1.1.3 Estrategias organizacionales de gestión y el clima laboral.....	7
1.2 Antecedentes del estudio.....	8
1.3 Base epistemológica	12
1.4 Base teórica científica	14
1.4.1 Teoría del liderazgo transformacional.....	14
1.4.2 Los sistemas de administración de R Likert	14
1.4.3 Factores del clima organizacional según Litwin & Stinger	16
1.5 Bases conceptuales	19
1.5.1 Concepto de estrategia.....	19
1.5.2 La gestión institucional	19
1.5.3 Concepto sobre el liderazgo institucional	19
1.5.4 Estrategias de liderazgo directivo	20
1.5.5 Principios fundamentales de la gestión transformacional.....	21
1.5.6 Enfoque de liderazgo transformacional.....	22
1.5.7 Concepto de Clima laboral.....	23
1.5.8 Percepción del clima laboral	23
1.5.9 Dimensiones del liderazgo transformacional	24
1.5.10 La comunicación institucional.....	25
b.-Comunicación externa	26
1.5.11 Dimensiones del clima laboral.....	27
1.5.12 Operacionalización de variables.....	29
<i>CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO</i>	33
2.1 Procedimiento a seguir en la investigación	33
2.2 Población y muestra.....	34
2.2.1 Población	34
2.2.2 Muestra	34
2.3 Criterios de Selección.....	34

2.3.1	Criterio de inclusión	34
2.3.2	Criterio de exclusión	34
2.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
2.4.1	Técnica de observación	34
2.4.2	Estrategia para el desarrollo de las dimensiones.....	35
2.4.3	Análisis estadístico de los datos	36
<i>CAPITULO III: RESULTADOS</i>		37
3.1	Resultados	37
Tabla 4 Dimensión Identidad Institucional		43
<i>CAPITULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</i>		45
<i>CAPITULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</i>		49
5.1	Descripción de la propuesta.....	49
5.2	Fundamentación	49
5.3	Justificación del estudio.....	50
5.4	Objetivos	51
5.4.1	General.....	51
5.4.2	Específicos	51
5.5	Datos informativos	51
5.5.1	Institución Educativa.....	51
5.5.2	Participantes.....	51
5.5.3	Ambiente donde se desarrolla la estrategia	51
5.5.4	Responsable de la estrategia	51
5.6	Organización	51
5.6.1	Personal Interviniente	52
5.6.2	Tiempo y Número de horas	52
<i>CONCLUSIONES</i>		60
<i>RECOMENDACIONES</i>		61
<i>REFERENCIAS</i>		62
<i>ANEXOS</i>		65
Anexo 01 Encuesta aplicada		66
Anexo 02 Ficha de validación de instrumento experto 1.....		70
Anexo 03 Ficha de validación de instrumento experto 2.....		71
Anexo 04 Reporte de similitud TURNITIN		72

RESUMEN

En el estudio titulado “Estrategia organizacional de gestión y el clima laboral, Institución Educativa El Carmen, Cajamarca, 2023” la autora se plantea como objetivo proponer estrategias de gestión organizacional basadas en el método de liderazgo transformacional de Burns y Bass y los sistemas de gestión de R. Likert, en un esfuerzo por mejorar el entorno de trabajo en la Institución Educativa El Carmen, Cajamarca. El tipo de investigación es descriptivo y propositivo; el enfoque del estudio es mixto; el diseño del estudio se basa en la encuesta, que recopila datos de la muestra de la población a través de cuestionarios. La muestra poblacional fueron 23 docentes de la Institución Educativa “El Carmen”, de la ciudad de Cajamarca. Los hallazgos del estudio reflejan que el 48% de docentes considera que a veces existe un buen clima laboral y una comunicación fluida; por otra parte, el 61 % de docentes encuestados indica que el clima laboral no es adecuado en sus relaciones interpersonales. La conclusión es que existe una simbiosis entre la estrategia de gestión organizacional de carácter centralista y poco participativa con el clima laboral desmotivado y fragmentado.

Palabras clave: Estrategia organizacional, gestión, clima laboral, sistema administrativo

ABSTRACT

In the present research work entitled “Organizational management strategy and the work environment, Institution Educativa El Carmen, Cajamarca, 2023” the author aims to propose organizational management strategies based on the administration systems of R. Likert and the Burns and Bass's transformational leadership approach, in order to contribute to the improvement of the work environment at the El Carmen Educational Institution, Cajamarca. The research design is purposeful descriptive; The population sample includes 23 teachers from the “El Carmen” Educational Institution, in the city of Cajamarca. The results of the research reflect that 48% of teachers consider that sometimes there is a good work environment and fluid communication; On the other hand, 61% of teachers surveyed state that the work environment is not adequate in their interpersonal relationships. The conclusion is that there is a symbiosis between the centralist and non-participatory organizational management strategy with the unmotivated and fragmented work environment.

Keywords: Organizational strategy, management, work environment, administrative system

INTRODUCCIÓN

Un elemento crucial de la empresa es su entorno laboral, ya que permite a los subordinados alcanzar un mejor desempeño, mayor productividad y satisfacción laboral. El clima organizacional es considerado una táctica clave en las organizaciones, ya que permite conocer a fondo los elementos que determinan el comportamiento de cada miembro y abre la puerta al desarrollo. Toda organización existe para alcanzar objetivos basados en sus ventajas, entre ellas el crecimiento y la colocación. Según Vergara, (2019) el campo del clima organizacional se ha tornado en las décadas últimas en un tema de gran trascendencia en diversas organizaciones, que van, desde las empresariales, gubernamentales, hasta las educativas; en las cuales resaltan varios los indicadores que se interrelacionan entre sí. La satisfacción laboral, el desempeño laboral, la motivación extrínseca e intrínseca, el comportamiento organizacional, los conflictos, etc. todas ellas direccionadas hacia la explicación del clima de una organización en relación con sus políticas de gestión. Desde el enfoque de Méndez (2006, p.98) el clima organizacional, está asociada indefectiblemente a la gestión institucional, que se deriva de ella. Si existe un clima laboral de conflicto, de insatisfacción laboral, de desmotivación intrínseca, entre otros; significa que existen deficiencias en la política de gestión de dicha organización. Piconero (2010, p.12) a su vez dice que, si bien existen algunos líderes que colaboran con sus profesores y administradores para conseguir lo que creen que es mejor para todos, Otros, sin embargo, utilizan su autoridad institucional y su influencia permisiva para obligar a sus subordinados a actuar de una determinada manera sin proporcionar justificaciones ni tener en cuenta el punto de vista colectivo del equipo.

Los profesores y otros responsables del sector educativo en Perú están más centrados en numerosas tareas administrativas, lo que limita su tiempo para instruir y estudiar junto a los alumnos. En referencia al clima institucional, Rojas (2019) afirma que, especialmente en el caso de un conjunto de instituciones, el ambiente institucional es relevante para la consecución de los propósitos de la entidad educativa. El éxito de todo el equipo pedagógico puede garantizarse gestionando eficazmente el ambiente institucional.

Esta situación descrita también se hace extensiva a la Institución educativa El Carmen, de la ciudad y región Cajamarca; pues se percibe, que el clima social de la institución no es adecuado para una buena formación educativa y para un adecuado desarrollo

institucional integrado, dada su polarización docente y fragmentada estructura organizativa. En las interacciones entre los educadores y el líder de la institución existe carencia de una fluida comunicación, en coherencia con la falta de colaboración en las actividades institucionales del plantel. No existe una comunicación o relación horizontal entre los agentes educativos; el alumnado, que es uno de los grupos de interés más importantes de la institución, está separado de la gestión institucional. Los docentes también carecen de convicción institucional sobre sus responsabilidades y obligaciones.

Formulación del problema: ¿Cómo influyen las estrategias organizacionales de la mejora del clima laboral de la Institución Educativa El Carmen, de la ciudad de Cajamarca?

Objetivo General: Proponer una estrategia organizacional de gestión a fin de contribuir a la mejora del clima laboral en la Institución Educativa El Carmen, de la ciudad de Cajamarca.

Objetivos Específicos:

- a. Desarrollar un diagnóstico situacional para identificar los rasgos que presenta el clima laboral en la Institución Educativa El Carmen, Cajamarca.
- b. Fundamentar la propuesta en las teorías del liderazgo transformacional de Burns y Bass y en los sistemas de administración de R. Likert.
- c. Generar la integración y la participación institucional gestionando el clima laboral a los logros de objetivos comunes.
- d. Promover estrategias organizacionales de gestión con el fin de fomentar los valores institucionales, colaboración, así como un sentimiento de identidad institucional.

Hipótesis:

Si se proponer una estrategia organizacional de gestión basada en Teoría del liderazgo transformacional, en los sistemas de administración de Lickert y en los factores del clima organizacional de Litwin & Stinger entonces es posible contribuir a la mejora del clima laboral en la Institución Educativa El Carmen, de la ciudad de Cajamarca.

CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1 Estado del Arte

A continuación, se presentan diferentes investigaciones ligadas a las variables dependiente e independiente que son estrategias organizacionales de gestión y el clima laboral, en ese mismo orden.

1.1.1 Estrategias organizacionales de gestión

Rivas Tovar (2018) en su investigación “Evolución de las teorías de las organizaciones” presenta una excursión sobre la gestión de las organizaciones basándose en las teorías clásicas, el autor propone las teorías burocrática, funcional y científica como piedras angulares de una perspectiva mecanicista; teorías que buscan lograr el trabajo entrelazado en una organización social; a través de una cadena de mando, la división de la carga de trabajo, la división funcional del trabajo; basado en las ideas de burocracia, coordinación, jerarquía y departamentalización. Rivas Tovar (2018) explica que la estructura que refleja el organigrama de una organización social sea empresarial, educativa, etc. permite especificar con precisión quién es responsable de realizar una determinada tarea, basándose sobre todo en la división del trabajo. Plantea un criterio crítico, al sistema administrativo verticalista; predominante en nuestros días; el principio de jerarquía, que hace hincapié en las conexiones entre superiores y subordinados y afirma que el poder y la responsabilidad deben desplazarse verticalmente desde la cúspide de la organización hacia la base. Estas estructuras y filosofías organizacionales se basan en planificar, organizar, llevar a cabo, coordinar y gestionar según las teorías organizativas tradicionales.

Tito & Geraldo (2022) en su libro Roles, estilos y estrategias gerenciales en el Perú; indica que las organizaciones peruanas requieren gerentes con competencias blandas y duras. Este trabajo analiza los roles, estilos y estrategias gerenciales más comunes y efectivos en el Perú, considerando tanto teorías universales como estudios de caso peruanos. Se estructura en tres partes: una revisión teórica, el análisis de casos en empresas peruanas y la verificación de supuestos propuestos, ofreciendo una perspectiva sobre cómo los factores culturales y organizacionales influyen en la gerencia nacional.

Mauricio Sanabria (2024) define y clarifica los conceptos primordiales de la estrategia organizacional, además de indicar los entornos cambiantes y las tecnologías

emergentes pueden generar un entorno que propicie el trabajo cooperativo dentro de la organización.

Las contribuciones del autor son significativas, ya que facilitan el análisis de estrategias organizativas que fomentan un diálogo más estrecho, sinérgico y continuo entre diversos actores, sustentado en sólidos fundamentos teóricos y metodológicos y principios de aplicación.

Teorías clásicas de organización institucional

Teoría de la ciencia (Town, Taylor, 1900) Según esta teoría, al permitir cuantificar el trabajo individual, es el tipo óptimo de organización.

Teoría de la función (Fayol, 1916) Este enfoque, que se basa en una distinción de funciones que a su vez se subdividen en subfunciones, así como procesos que desarrollan uno o varios cargos, es la mejor forma de organizarse.

Teoría de la burocracia (Weber, 1924) Este tipo de organización se basa en una toma de decisiones impersonal, normas bien definidas y lógicas, y directivos y personal técnicamente competentes.

Teoría de las relaciones humanas (E. Mayo, 1920; McGregor, 1957; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966) Según esta visión, la organización tiene en cuenta e incorpora a los individuos que la hacen funcionar.

(Barnard, 1938) Teoría de los sistemas cooperativos Según esta noción, una organización cooperativa es aquella que trata a sus miembros de forma justa y proporciona beneficios mutuos.

La teoría de los sistemas (Bertalanffy, Katz, Rosenzweig) describe una estructura organizativa en la que los distintos subsistemas que la componen están en armonía entre sí.

La teoría conductista (March y Simon, 1961; Simon, 1979 y 1984; March, 1965), este tipo de organización permite a los empleados de todos los niveles trabajar juntos para lograr objetivos y tomar decisiones en función de su nivel de influencia y autoridad. La teoría del desarrollo organizacional (Lewin, McGregor) aboga por una transformación sistemática a través de intervenciones que faciliten la cooperación entre los diferentes niveles organizacionales.

Dado el desarrollo de estas ideas, parece que la visión mecanicista del mundo tiene un problema importante para adaptarse a nuevas situaciones, porque está claro que estas teorías se crearon para lograr objetivos bastante específicos. objetivos relativos a la

sustitución de las fuerzas humanas por energía sintética y de la materia bruta por materia convertida. En este sentido, la dirección de la organización es el miembro más importante de la estructura que promueve el éxito en un entorno que es en cierto modo estable.

1.1.2 Clima Laboral

La idea de clima laboral es significativa, ya que un gran número de investigaciones sobre el tema reconocen lo crucial que es comprenderlo para aumentar la productividad. Diversos estudiosos han abordado los estudios de clima organizacional a lo largo de la historia, conceptualizándolo de forma diferente en función de su campo de estudio. Gan (2007) plantea que la investigación de Elton Mayo en Western Electric de 1927 a 1939 puede representar el estudio inaugural sobre el clima laboral, ya que subraya la importancia de las relaciones humanas y los factores perceptuales, engloba las condiciones de trabajo, el sentir de empleados, el sentido de pertenencia y los intereses tanto individuales como colectivos, todos ellos componentes esenciales del entorno laboral.

En esa línea conceptual, Bustamante (2009) manifiesta que otros académicos intentan profundizar en la idea y el alcance del clima organizacional dentro de las organizaciones, basándose en los trabajos de Elton Mayo (1932). Lewin (1939), introduce el ambiente de la organización conectando a las personas y su entorno. Argyris (1958) de otra parte, destaca la importancia de los vínculos interpersonales para determinar el entorno de una organización. En esa perspectiva, R. Likert (1961) afirma que los individuos de una organización trabajan mejor cuando existe un entorno propicio. Por su parte, Litwin y Stringer (1968) llevaron a cabo un estudio en un departamento de salud pública con 30 empleadas que habían obtenido títulos universitarios. Descubrieron mediante cuestionarios estructurados y entrevistas en persona que la cultura de la oficina de frustración; las presiones eran elevadas debido al papeleo, la intensa atención a los detalles y los altos estándares, además de las normas que había que seguir. Sentían que el ambiente era frío y hostil, lo que dificultaba la capacidad del grupo para desarrollar lealtad e identidad.

Del mismo modo, Cuadra y Veloso (2007, p. 48) citan a Reichers y Schneider (1990) cuando afirman que el clima laboral es “las opiniones colectivas de los miembros de la organización sobre sus normas, prácticas y procesos, tanto oficiales como informales”. Además, para comprender mejor el entorno laboral de las escuelas mencionadas, Bris (1999) investigó el clima organizacional, centrándose en el trabajo y la participación en instituciones educativas de educación infantil, primaria y secundaria. Utilizó un cuestionario de 111 ítems clasificados en cinco factores principales: comunicación, motivación, confianza, implicación y otras características. Un total de 1024 docentes de diversas escuelas públicas respondieron al cuestionario, revelando que, a pesar de algunas inquietudes, el entorno laboral general en las escuelas era mayoritariamente favorable.

Brunet (2007) señala que Gellerman (1960) fue pionero en la introducción de la conceptualización de clima organizacional. Afirma que las escuelas de la Gestalt y el funcionalismo son el origen de este concepto, ya que enfatizaron el efecto del entorno en el comportamiento humano y cómo las percepciones del lugar de trabajo moldean dicho comportamiento. Según Méndez (2006), el clima organizacional abarca las características predominantes del entorno interno de una empresa que influyen en las acciones, creencias, valores y percepciones de los individuos, impactando así su conducta y su grado de satisfacción laboral.

García, Vesga y Gómez (2020) afirman que el clima organizacional es un tema crucial en la gestión contemporánea del talento humano, ya que las organizaciones suelen incorporar su evaluación como una práctica de gestión esencial para lograr una eficacia operativa óptima. Además, numerosos trabajos académicos sobre gestión de recursos humanos subrayan su importancia, estableciéndola como un tema central que ha impulsado una extensa investigación dentro del dominio del comportamiento de las organizaciones (Gomes & Passos, 2010); se alude que "este tema ha pasado de ser analizado en las entidades a convertirse en un área de investigación pertinente".

El clima de servicio refleja la percepción de empleados sobre la eficacia de las políticas, los procesos y las prácticas orientadas al servicio; específicamente, sus opiniones sobre los comportamientos que se fomentan en la atención a los clientes o beneficiarios de su empresa (Bowen & Schneider, 2013). Este clima busca determinar la importancia que los trabajadores atribuyen a sus contribuciones a la calidad del servicio, a fin de conocer los recursos que facilitan su remuneración y su percepción de apoyo y reconocimiento por su trabajo.

El clima organizacional incluye el clima de comunicación, que se ocupa de la dinámica y las prácticas de comunicación. Las evaluaciones subjetivas de los empleados sobre el entorno de comunicación interna de la empresa, incluidas sus impresiones sobre los mensajes y los eventos comunicativos, constituyen la base de esta idea.

1.1.3 Estrategias organizacionales de gestión y el clima laboral

Es fundamental examinar las características utilizadas por muchos autores para cuantificar el clima organizacional y su correlación con el estilo de gestión organizacional. Entre estos autores se encuentran Lewin et al. (1939), Likert (1950), Litwin y Stringer (1968), Moos (1974), Brunet (1983) y Patterson (2005). Esto se debe al hecho de que cada entidad es única y tiene rasgos que la diferencian de otras organizaciones.

Según el modelo de gestión organizativa de Katz y Kahn (1966), el entorno de trabajo está directamente relacionado con lo anterior y está influenciado por el líder organizativo que supervisa al grupo. Los autores sostienen que las actividades definen la satisfacción de miembros, Los hallazgos funcionales y condiciones en las que debe actuar cada subordinado dentro de la jerarquía.

El modelo de sistemas administrativos propuesto por R, Likert (1961) afirma que la percepción determina la respuesta y que el comportamiento de subordinados está directamente influido por las condiciones organizativas y el comportamiento directivo que observan. Identifica tres categorías de elementos que caracterizan a la organización e influyen en la forma en que cada persona percibe el entorno de trabajo.

- a) Variables causales: Se consideran variables dependientes que se concentran en dirigir el desarrollo de las organizaciones y la consecución de sus objetivos.
- b) Variables intermedias: Conforman los procedimientos organizativos y están diseñados para calibrar el estado interno de la empresa, teniendo en cuenta elementos como la toma de decisiones, el rendimiento, la motivación y la comunicación.
- c) Variables finales: Se basan en Los hallazgos y son fruto tanto de variables causales como intermedias.

Según el modelo creado por Litwin y Stringer (1968), el sistema organizativo está compuesto por diversos elementos, entre los que se incluyen la tecnología, la estructura organizativa, la estructura social, el liderazgo, las prácticas organizativas, los procesos de toma de decisiones y las demandas de los integrantes.

Estas dimensiones crean un entorno, una motivación y unos comportamientos que repercutirán en la entidad.

Según el enfoque de S. Robbins (1978), las percepciones de los miembros de una organización sobre los elementos internos y externos están influidas por sus relaciones, actividades y experiencias personales, más que por sus acciones.

El marco de la revisión de una serie de estudios dejó claro que estudiosos como Reichers y Schneider (1990), R. Likert (1961), Litwin y Stringer (1968), Argyris (1958), Litwin y Stringer (1968), y Reichers y Schneider (1990), entre otros, han propuesto diversos planteamientos acerca de relación entre gestión organizacional y el clima laboral, el modelo de talento humano que han elegido las organizaciones se ha visto significativamente afectado por estas estrategias.

1.2 Antecedentes del estudio

A nivel Internacional

Villacis, A. & Ferrín, A. (2022). el liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdisciplinariedad en el colegio Vicente Rocafuerte. Universidad Espíritu Santo. Guayaquil. Ecuador. Esta investigación tiene como objetivo examinar el impacto del liderazgo institucional en el ambiente laboral de la Unidad Educativa Vicente Rocafuerte, con énfasis en el desarrollo de la interdisciplinariedad entre el profesorado de esta institución educativa en Guayaquil. Este estudio constituye una revisión teórica de metodologías avaladas por autoridades

académicas en investigación científica, alineadas con las variables estudiadas. Este estudio se basó en material obtenido de fuentes confiables, como libros, revistas y bases de datos. Se empleó un método analítico, donde la recopilación de datos sirvió como fundamento teórico para el liderazgo en la cultura organizacional y la administración educativa. Se utilizó el método hipotético-deductivo, que incluyó la formulación deductiva de hipótesis y sus posibles resultados, así como el proceso inductivo de observación.

Valderrama, C; Garrido, D; y Olaya, N. 2023. Estrategias de gestión para mejorar el entorno laboral. Universidad de la Amazonía. Colombia. Esta investigación tiene como objetivo presentar una estrategia para mejorar el ambiente laboral en la Fundación Horizonte. Dicha estrategia se elaboró mediante el análisis de los factores que inciden en el ambiente organizacional y las perspectivas en el personal de programas y de algunos miembros del Consejo Directivo que también ocupan cargos directivos. El estudio empleó una metodología de investigación mixta, de carácter descriptivo, y aplicó el instrumento IMCOC. Los hallazgos indicaron que la Fundación contaba con un entorno organizacional favorable, reflejado en una puntuación de 191.17, que evidenciaba un importante apoyo al personal, una camaradería excepcional y el reconocimiento del alto desempeño, entre otros atributos encomiables. Conclusiones: Se determinó que varias características requieren mejora, entre ellas, un reconocimiento insuficiente, una deficiente organización de las actividades de ocio y una alta rotación de personal debido a las circunstancias laborales.

Cuesta, D.; Bohórquez, E; Esparza, E. y Ortiz, H. 2024. Propuesta de estrategias de fortalecimiento del clima organizacional para la empresa. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. El clima organizacional es el término que se utiliza para describir el ambiente laboral que se vive dentro de una empresa u organización, este puede ser positivo o negativo, llegando a afectar o a beneficiar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores, por lo anterior cabe resaltar la suma importancia del clima organizacional ya que es fundamental para el triunfo de la compañía Reval. S.A.S, teniendo el conocimiento previo para poder tomar las medidas pertinentes en pro de la organización, siendo esta la variable clave de nuestra investigación. En el presente trabajo verán reflejadas propuestas de estrategias que permitan mejorar el

clima organizacional para la empresa REVAL S.A.S la cual es una organización de soluciones ejecutantes de diversos de servicios públicos, privados, y del sector financiero en productos como recaudos, pagos masivos y operaciones bancarias, cuyo crecimiento va de la mano con las necesidades de los clientes. Reval S.A.S se caracteriza por su valor humano, la importancia de mantener buenas relaciones y reclutar a los mejores profesionales, que estén comprometidos con su labor, que brindan al público experiencias únicas al momento del acompañamiento comercial, y sea el tipo de servicio que los clientes requieren, es por ello que insistimos tanto en mantener un clima laboral excelente, ya que de este depende el nivel de satisfacción y clima organizacional para Reval S.A.S

Bustos, E. A. y Vargas, S. R. 2024. El clima organizacional, una estrategia en la gestión de los recursos humanos. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Colombia. Este estudio examina percepciones de trabajadores del entorno organizacional dentro de una cooperativa educativa. La investigación enfatiza esta perspectiva, basándose en las características evaluadas, y formula soluciones para mejorar el clima organizacional como un elemento crucial en la gestión en recursos humanos. Este enfoque posiciona el clima organizacional como una estrategia para dicha gestión. Esta técnica considera el entorno laboral y la motivación como componentes esenciales del desempeño de los empleados, lo cual, a su vez, afecta la productividad corporativa; la percepción que tiene un empleado de su entorno laboral y su motivación influyen significativamente en su desempeño. La evaluación, el análisis y la supervisión del entorno organizacional permitirán al gerente discernir los factores que lo influyen de manera favorable o desfavorable, anticipar y mitigar los problemas que puedan afectar a la empresa y su crecimiento futuro.

A nivel nacional.

Delgado, J. C. 2023. Estrategias de gestión transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región Cajamarca. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque. En el estudio se planteó como objetivo diseñar estrategias de gestión transformacional en la mejora del clima laboral en la Institución Educativa “San Lorenzo” del distrito de Súcota, de la región Cajamarca. Este tipo de investigación es prospectiva, descriptiva y no experimental. Veintitrés docentes de la Institución Educativa San Lorenzo, en la zona de Súcota, en

Cajamarca, conforman la población muestral. En cuanto a la comunicación y la participación en la institución, Los hallazgos mostraron que el 61 % de los docentes carece de la información necesaria para realizar su labor académica e institucional, y 65 % indica que la gestión no es la adecuada y no apoya la participación de los docentes de las actividades. Una de las conclusiones es que los métodos para fomentar las relaciones humanas positivas, basados en principios morales y en la colaboración, tienden a fortalecer las amistades y la confianza entre los educadores de la escuela.

Abregú, Y. 2023. Liderazgo transformacional y gestión educativa en la Institución Educativa N.º 36003 de Huancavelica 2022. Universidad Continental del Huancayo. Buscó determinar si existe una asociación del liderazgo transformacional y la gestión de la educación entre los docentes. La investigación empleó una metodología cuantitativa y adoptó un enfoque correlacional descriptivo. La muestra incluyó a 30 docentes, seleccionados mediante muestreo censal. Los instrumentos usados para el procesamiento de datos incluyeron un cuestionario diseñado para evaluar los elementos del liderazgo transformacional y la gestión educativa. Los hallazgos demostraron una correlación significativa.

Haro, A.I. 2023. Estrategia de gestión para construir un clima laboral óptimo en el área docente de una universidad privada de Lima. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. El objetivo era desarrollar un plan de gestión para fomentar un entorno laboral ideal en el sector educativo. La metodología de investigación se estructura dentro de un marco cualitativo, específicamente en investigación educativa aplicada, utilizando un diseño de conveniencia, no experimental. La muestra de investigación incluyó a 2 docentes y 12 estudiantes de séptimo semestre de Agronomía. Se emplearon tres instrumentos de recolección de datos: una entrevista semiestructurada, un cuestionario y una guía de observación en el aula. Los datos obtenidos permitieron el desarrollo de categorías emergentes que reflejan las condiciones actuales en la región de estudio. Estos problemas exigen una estrategia de gestión que implemente iniciativas para mejorar el diálogo y la comunicación entre el profesorado, medidas de evaluación para valorar su carga de trabajo y estrategias para fomentar la cohesión del equipo y la motivación del profesorado para prácticas pedagógicas efectivas y la eficacia general de la institución de educación superior, fundamentada en principios de calidad.

Alvarado, J.E. 2024. Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la I. E. P. María Reina - Huancayo, 2023. Universidad Continental. Buscó determinar la correlación entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral. Se realizó una investigación fundamental, no experimental, transversal y correlacional, utilizando el método científico. La muestra incluyó a 28 trabajadores, seleccionados mediante una encuesta y un cuestionario. Los hallazgos indicaron que los empleados percibían su espacio de trabajo de manera favorable y mostraban altos niveles de compromiso laboral, supervisión y comunicación. Aproximadamente el 44% calificó el clima organizacional como excelente y el 37% como muy bueno; esto demuestra la importancia de un entorno positivo para mantener la motivación y el compromiso. También se observaron relaciones significativas entre el clima organizacional y el desempeño laboral, siendo la orientación a resultados, la calidad del trabajo, la cooperación, la iniciativa y las relaciones interpersonales estadísticamente significativas. En general, un clima organizacional sólido se asocia con un mejor desempeño y una mayor cohesión entre los empleados.

1.3 Base epistemológica

Gracias a los esfuerzos de representantes de las tres corrientes en este campo de estudio, el clima laboral se incluye ahora en la teoría general de la gestión. La motivación, la satisfacción, la frustración y el liderazgo son algunos de los factores psicológicos en los que deben centrarse inmediatamente los directivos. Estos factores no estaban incluidos en la teoría de la gestión científica de R. Taylor y H. Fayol, según el psicólogo organizacional Elton Mayo, que abogó por el movimiento de las Relaciones Humanas en las organizaciones empresariales (I. Chiavenato, 2006, p. 12). Consecuencia de ello, los factores como la moral y clima el psicológico fueron relegados por las empresas, por ser considerados intrascendentes. Según I. Chiavenato (2006, p. 14) la tendencia conductista, reivindica y potencia los postulados humanistas

De acuerdo con el enfoque de Brunet (2009) la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista son las dos principales escuelas de pensamiento que constituyen la base de la idea de clima organizativo. La primera de ellas es la Escuela de la Gestalt, que hace hincapié en cómo se organiza la percepción, con la idea de que todo es distinto de la suma de sus componentes. Esta escuela ofrece dos principios relacionados con la percepción:

- a. Comprender el orden de las cosas tal y como son en el mundo.
- b. Integrar ideas a nivel cognitivo para crear un nuevo orden.

Esta escuela sostiene que las personas se comportan de acuerdo con sus percepciones del mundo y basan su comprensión del mismo en criterios percibidos e inferidos. Esto indica que su comportamiento está influido por cómo perciben su entorno y su medio de trabajo.

Según la escuela funcionalista, los pensamientos y acciones de una persona están influidos por el entorno en el que vive, y las distinciones individuales son cruciales para ayudar a una persona a adaptarse a su entorno. Es importante destacar que la escuela Gestalt sostiene que las personas se adaptan a su entorno porque no tienen otra opción, mientras que los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir, la persona que trabaja interactúa con su entorno y participa en la determinación de su clima.

En general, cuando las escuelas gestáltica y funcionalista se utilizan para examinar el clima organizativo, comparten un componente fundamental: el grado de equilibrio, u homeostasis, que los participantes pretenden alcanzar en su lugar de trabajo.

Las escuelas que menciona Ramírez (2012) son la crítica, la sociopolítica, la humanista y la estructuralista. La tecnología empleada y las normas que rigen el comportamiento individual son factores objetivos que influyen en el ambiente de trabajo. Los autores se centran específicamente en las variables estructurales objetivas, pero no pretenden descartar el papel que desempeña la personalidad del individuo en la interpretación de los acontecimientos organizativos.

Sólo las «estructuras» tenían importancia para el estructuralismo, que prescindía de perspectivas alternativas de la realidad. El enfoque analítico y comparativo conocido como estructuralismo subraya la importancia de la posición de un fenómeno o elemento examinándolo en conexión con un todo. Al poder aplicarse a diversos objetos, el concepto de estructura implica un examen interno de las piezas básicas de un sistema, su organización, sus interrelaciones, etc., lo que permite compararlas. Aparte de su tendencia a la totalización, el estructuralismo es intrínsecamente comparativo.

La perspectiva humanista plantea que el clima organizacional abarca las percepciones colectivas que los individuos tienen de su entorno, ilustrando la interacción entre los atributos personales y las características organizacionales. Los trabajadores tienen hacia su empresa, considerando las tendencias sociopolíticas y críticas.

1.4 Base teórica científica

1.4.1 Teoría del liderazgo transformacional

Se habla de liderazgo transformacional cuando se considera que el líder tiene el máximo valor moral a fin de guiar a los seguidores hacia un propósito superior, según Burns (1985), el investigador que propuso la idea por primera vez. Burns (1978) plantea que el liderazgo influye en la motivación de los seguidores para que persigan metas superiores en lugar de sus intereses inmediatos. Este paradigma de liderazgo busca cultivar en los subordinados un sentido de logro y autorrealización que trasciende la seguridad personal. Burns (1985) afirma que el líder impulsa a sus seguidores hacia los más altos estándares de moralidad y motivación. Esta teoría sostiene que un líder motiva a sus seguidores y antepone sus intereses personales a los de la organización, generando un impacto significativo y notable en sus subordinados.

1.4.2 Los sistemas de administración de R Likert

En su clasificación de sistemas de gestión, Likert identifica cuatro tipos distintos de organizaciones. El proceso de toma de decisiones, el sistema de comunicación, las interacciones interpersonales y el sistema de recompensas y castigos son las cuatro características que definen estos sistemas. Cada uno de los cuatro sistemas de gestión que se describen a continuación presenta características propias que se evidencian en cada uno de estos factores.

a. Sistema 1: Autoritarismo Coercitivo o Explotador.

Todas las operaciones internas se rigen por una estructura administrativa poderosa, autoritaria, coercitiva e infamemente caprichosa. Este sistema es el más cerrado y difícil. Algunos de sus principales atributos son:

Proceso decisorio: Completamente centralizada en nivel más alto de la organización. La alta dirección es responsable de gestionar todas las situaciones inesperadas y no rutinarias y de tomar todas las decisiones. De este

modo, el procedimiento de toma de decisiones es excesivo para el nivel institucional.

Sistema de comunicación: Es un poco inestable. Sólo se envían órdenes y con poca frecuencia direcciones, y la comunicación es siempre vertical y descendente. La comunicación horizontal no existe. Las decisiones que se toman en la cúpula se basan en una pequeña cantidad de información que a menudo es inexacta o incompleta, ya que no se consulta a los demás para elaborar la información.

b. Sistema 2: Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Forma abreviada del sistema 1, es una estructura de administración autoritaria. En esencia, es el sistema 1, aunque es menos estricto (permisivo) y condescendiente. Sus principales atributos son:

El proceso de toma de decisiones revela que, a pesar del carácter centralizado de la alta dirección, existe una delegación limitada de decisiones menores y rutinarias, basadas en procedimientos y recomendaciones establecidos que requieren aprobación posterior. La alta dirección se basa en la comunicación ascendente de los niveles subordinados como retroalimentación para sus decisiones; sin embargo, el sistema de comunicación es algo inestable, con predominio de la comunicación vertical y descendente.

c. Sistema 3: Consultivo.

Este sistema es de naturaleza más participativa que autocrática e impositiva, en contraste con los dos primeros. Reduce gradualmente la naturaleza arbitraria de las organizaciones. Las siguientes son sus características:

El procedimiento de toma de decisiones es colaborativo y consultivo. Sirven de marco para las decisiones así como acciones de todos los niveles subordinados. Es consultivo, ya que incorpora las ideas y perspectivas de los niveles subordinados en la formulación de leyes y políticas que les afectan. Antes de tomar cualquier decisión, se consulta, por supuesto, a la alta dirección.

Sistema de comunicación: Además de las comunicaciones horizontales entre pares, predominan las comunicaciones verticales, tanto ascendentes como descendentes (aunque más centradas en la orientación general que en pedidos concretos). Para facilitar la comunicación, la empresa crea sistemas de comunicación interna.

d. Sistema 4: Participativo

Es el epítome de una estructura de administración democrática. De los sistemas propuestos por Likert, es el más abierto. Sus principales atributos son los siguientes: Proceso decisorio: Los niveles organizativos tienen autoridad total para tomar decisiones. Las decisiones se dejan en manos de los distintos niveles jerárquicos, aunque el nivel institucional establece políticas y directrices, pero sólo tiene autoridad sobre los hallazgos. La dirección sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero deben ser aprobadas expresamente por todas las partes.

Sistema de comunicación: La comunicación circula en las direcciones, y la corporación destina recursos a los sistemas de información, que son esenciales para su agilidad y eficiencia.

1.4.3 Factores del clima organizacional según Litwin & Stinger

Litwin y Stringer (1968, p. 44) El ambiente que puede hacer que trabajar en una organización sea agradable o desagradable se conoce como clima organizacional, así como el compromiso en las tareas, Litwin y Stringer (1968, p. 45) afirman que el buen desempeño laboral y el entorno social que rodea a la institución son simbióticos. Los autores afirman que existe una clara relación entre la cultura de una organización —que describen como el conjunto compartido de actitudes, prácticas y creencias entre sus miembros— y su entorno.

Litwin y Stinger (1968, p. 56) identifican ocho factores —estructura, responsabilidad, recompensa, retos, relaciones, cooperación, conflictos e identidad— que influyen en el desarrollo del clima organizacional.

a. Factor: Estructura: A menudo denominada estructura organizativa, es la composición natural de la organización que se representa en el organigrama. Muestra los diversos roles que existen dentro de la organización, que van desde el director hasta el órgano de gobierno, los jefes de departamento y los roles de nivel inferior. Este componente nos permite observar cómo se dividen, organizan y coordinan las operaciones de la organización en función de las conexiones entre los distintos niveles jerárquicos. La organización no puede funcionar sin la creación de normas institucionales, reglas, políticas, procesos, etc., que favorecen o dificultan la eficacia de sus operaciones y con los que el personal debe lidiar en el desempeño de sus responsabilidades. La conformidad de una estructura organizativa adecuada es un componente crucial para el tipo de comunidad que se esfuerza por coexistir de la mejor manera posible.

b.- Factor: Responsabilidad. Es la actitud de una persona ante una tarea que le ha encomendado su superior. Es el papel independiente que desempeña un individuo al realizar la tarea que se le ha asignado. El grado en que el director de la organización supervisa el trabajo asignado a los subordinados también está directamente relacionado con este elemento. Como afirman Stinger y Litwin (1968, p. 22) “el trabajo sigue siendo significativo cuando nos involucramos en nuestras pasiones, reconociendo que contribuimos a la organización, independientemente de nuestros roles o responsabilidades dentro de la institución”.

c. Factor: Recompensa. Es la compensación que recibe una persona por su dedicación, esfuerzo y realización de una tarea o función en nombre de la organización. «Justa y adecuada de acuerdo con la actividad realizada» es como se describiría esta compensación. En el ámbito laboral, sirve como principal motivador.

d. Factor: Desafíos: Según Litwin y Stinger (1968, p. 34), Todos los seres humanos, incluidos los que forman parte de instituciones sociales, tienen una motivación innata para progresar o tomar decisiones: «aceptar riesgos calculados con el fin de alcanzar los objetivos o metas propuestos». Cualquier organización necesita un clima competitivo saludable, que los retos ayudan a mantener.

e.- Factor: Relaciones humanas: Según Litwin y Stinger (1968), el núcleo de cualquier sociedad son sus relaciones humanas. Implican cooperar y tratar de alcanzar objetivos compartidos. Intrapersonales e intrapersonales son las dos categorías de relaciones humanas. Las primeras son aquellas que se llevan a cabo en relación con la satisfacción de necesidades humanas fundamentales, como la alimentación, la vivienda, el trabajo, etc., y tienen un componente social. Además, las primeras son la fuente de las relaciones intrapersonales, que incluyen sentimientos, emociones, voluntad, valores humanos, etc. Según Litwin y Stinger (1968), las relaciones humanas se basan en el respeto mutuo a todos los niveles, en tratar a los demás con amabilidad y en cooperar unos con otros. También incluyen la eficiencia, la productividad, la utilidad y la obediencia, todo ello dentro de unos límites razonables y sin ir demasiado lejos y causar estrés, acoso en el trabajo u otros problemas de este tipo.(p. 67).

f.- Factor: Cooperación: En todos los sentidos de la palabra, es la base de las organizaciones sociales y las conexiones interpersonales. Valores humanos e institucionales como la empatía, el asertividad, la solidaridad y la ayuda mutua están fuertemente asociados a la cooperación. La cooperación está vinculada a la asistencia rápida y al desarrollo y mantenimiento de un sentido de trabajo.

g.- Factor: Conflicto: Dado que con frecuencia los intereses no son compartidos, sino más bien incompatibles con los objetivos generales del grupo u organización, los conflictos son inevitables en cualquier grupo u organización social. Stinger y Litwin (1968, p. 56) “El conflicto surge inevitablemente a partir de los desacuerdos entre los integrantes de un grupo. Este puede originarse por diversas causas, ya sean de índole laboral o social, y manifestarse tanto entre compañeros del mismo rango como en la interacción con jefes o superiores jerárquicos”

h.- Factor: Identidad: Todas las entidades buscan miembros que posean un alto valor de identidad o compromiso institucional. Amar a la institución, contribuir y participar en la consecución de sus objetivos son componentes de la identidad. De ahí surgen ideas como «Sentido de pertenencia», que consiste en tener el honor y el orgullo de pertenecer a la organización.

1.5 Bases conceptuales.

Variable independiente: Estrategia de gestión

1.5.1 Concepto de estrategia.

Según David (1988), la ciencia y la aptitud para formular, ejecutar, probar y poner en práctica juicios acertados son las que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. cualquier proceso utilizado para desarrollar recursos con el fin de identificar una posición que resulte ventajosa para la organización. Chandler (1962), por su parte, describe las estrategias como el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo que son esenciales para el buen funcionamiento de una organización, así como la aprobación de planes de acción y la distribución de los recursos que se consideran necesarios para alcanzar dichas metas y objetivos.

1.5.2 La gestión institucional.

Conceptualmente, la gestión institucional, es considerada como un sistema de política de gestión organizacional, en el cual los ciudadanos mediante procesos relacionales

establecen una asociación mutuamente beneficiosa y simétrica basada en la cooperación, la comunicación y la responsabilidad compartida. Ansende, P. (2010 p.8) sostiene que es la corresponsabilidad, la cooperación y el compartir son tácticas relacionales que se utilizan en el proceso de acción integrada. Una gestión institucional apropiada debe de basarse en la integración y la participación democrática, sustentada en la comunicación relacional para la acción institucional conjunta, entendiéndose que la acción de además de fomentar la complicitad y la confianza, la comunicación mejora y maximiza el conocimiento.

1.5.3 Concepto sobre el liderazgo institucional

La dirección institucional es la encargada de “administraciones educativas que tienen la responsabilidad de crear las mejores condiciones para que los Unidades educativas sean lugares donde todos los alumnos convivan, aprendan y tengan éxito en sus objetivos académicos”. (Álvarez, 2016. p. 12). Un dirigente de una institución debe entender que el término

institución “hace alusión al conjunto de reglas, comportamientos y hábitos que orientan la convivencia y el funcionamiento de una sociedad” (Fernández, 2017), las instituciones se definen como los marcos jurídicos que hacen posible un orden social que perdura en el tiempo y tiene una historia, unos fines y unos objetivos definidos. Parra (2012) afirma que un líder institucional reconoce su doble rol como gestor y catalizador del cambio dentro de la comunidad educativa. Macías (2018, p. 12) explica que los líderes institucionales poseen la capacidad de mejorar la aplicación de técnicas y métodos en las prácticas pedagógicas para promover el avance y la calidad educativa. Abad (2010, p. 16) sostiene que un líder institucional debe alinear las expectativas sociales con necesidades de docentes y estudiantes; este liderazgo se fundamenta en un marco legislativo que facilita la gestión de la convivencia en relación con los objetivos educativos.

1.5.4 Estrategias de liderazgo directivo.

Rowe (2002) Sostiene que los líderes de una empresa deben comprender los enormes obstáculos que implica la gestión de negocios rentables, especialmente durante los períodos de transición, a fin de aportar valor a las medidas que adoptan. Para lograrlo, es fundamental crear un plan estratégico sólido que les permita desarrollar todo su potencial y mejorar continuamente los recursos de que disponen para maximizar su uso. Esto fomentará la toma de decisiones acertadas y una visión estratégica y prospectiva, lo que mejorará las prácticas de los futuros líderes.

El liderazgo debe cultivarse tanto a través del apoyo mutuo entre los miembros de la organización como de la reflexión individual de directivos sobre sus actividades, lo que contribuye a una sólida toma de decisiones institucionales mediante una gestión coherente y una retroalimentación eficaz.

Un gerente que emplea esta forma de liderazgo se esfuerza por fomentar la confianza y la credibilidad entre los miembros del equipo a través de acciones y comportamientos positivos, valorando cada proceso de colaboración experimentado con sus colegas. Principalmente, cuando se fomenta la educación y la adquisición de conocimientos por parte de cada

equipo, considerándolas un componente fundamental para lograr los cambios y transformaciones necesarios dentro de las instituciones, estos cambios se vuelven sostenibles a lo largo del tiempo gracias al liderazgo de quienes los supervisan y administran. Subcategorías de estrategias de liderazgo gerencial: Los directores responsables de guiar a sus empresas hacia el éxito necesitan capacitación continua y específica para satisfacer las demandas y requisitos particulares de sus funciones multifacéticas. En consecuencia, deben cultivar un conjunto de habilidades que les permita implementar un liderazgo gerencial eficaz, alineado con el marco existente de la educación técnica y superior; específicamente, deben utilizar estrategias adecuadas y pertinentes que fomenten mejoras institucionales.

Según Minedu (2014), una responsabilidad crucial y compleja de los administradores en las instituciones educativas es cultivar un liderazgo que pueda influir, inspirar e involucrar a todos los miembros de la comunidad escolar para lograr las metas y los objetivos institucionales. Comprender el concepto de liderazgo y su importancia dentro de una institución técnica es fundamental. El liderazgo se concibe como un fenómeno organizacional, más que como una cualidad intrínseca. Esto indica que quienes facilitan y promueven un liderazgo distribuido en sus actividades profesionales ejemplifican la equidad y la eficacia en el liderazgo. En este sentido, Bolívar (2010) sostiene que un líder capaz de influir asertivamente en los demás fomenta transformaciones positivas en los individuos y facilita el logro de las metas institucionales.

1.5.5 Principios fundamentales de la gestión transformacional

- a. El carisma:** Que consiste en la capacidad motivacional del líder de la organización para transmitir con el ejemplo confianza y respeto.
- b. La consideración individual:** Es la puesta en práctica de las relaciones interpersonales del líder hacia sus seguidores, a los cuales individualmente les presta la atención que cada uno requiere, y sistemáticamente los vuelve conscientemente parte de la organización
- c. La estimulación intelectual:** Se destaca la importancia de la inteligencia emocional en interacción con la racionalidad y la solución de

problemas institucionales con la participación colectiva de los miembros de la organización.

d. La inspiración: Fomenta la auto reflexión, el optimismo y el entusiasmo en sí mismo así como en cada uno de los integrantes en la institución.

1.5.6 Enfoque de liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional de B. Bass (1985) se sustenta en la interrelación existente entre el líder y sus seguidores en una organización, existiendo entre ambos una simbiosis de fortalecimiento de su moral, de su motivación y compromiso institucional, tendientes al logro común o colectivo de una misión compartida, con perspectivas de alcanzar metas organizacionales colectivas. Bass, (1985) sostiene que, para alcanzar los objetivos institucionales propuestos, el liderazgo de autoridad formal debe complementarse con el liderazgo instructivo, lo que significa que todos los directivos deben poseer habilidades y talentos de gestión. Según B. Bass (1985), existen tres métodos de liderazgo:

- a.** En torno a la función o tarea a desempeñar, aumentar la conciencia del subordinado sobre la importancia, el significado y el valor de la misma
- b.** Aumentar la conciencia sobre las metas u objetivos institucionales a alcanzar en trabajo de equipo, y que sus intereses individuales confluyan o converjan a logros institucionales colectivos.
- c.** Fomentar la construcción de una escala de valores institucionales colectivos. Desde la perspectiva de la inteligencia emocional de D. Goleman (1995) Cabe mencionar que, además de tener más conocimientos y ser más expertos, los líderes transformacionales también deben tener inteligencia emocional, lo que incluye empatía e inteligencia intrapersonal. Esto les permitirá identificar sus propias emociones, conectar con ellas y utilizarlas para impulsar sus acciones. Las habilidades relacionales, el mantenimiento de las amistades y la resolución de problemas sociales son componentes del liderazgo transformacional.

Variable dependiente: Clima laboral

1.5.7 Concepto de Clima laboral

El entorno laboral comprende la organización de una institución, incluyendo su marco administrativo, así como sus características físicas y funcionales. Indica el estilo de gestión, la calidad de las relaciones interpersonales, los conflictos predominantes y la percepción que tienen los subordinados de la dirección. Esto también se aplica a las responsabilidades del líder institucional, cargo que suele ocupar el director o el equipo directivo. Fox (1973) define el clima organizacional como las conexiones entre los diversos elementos de la comunidad educativa, incluyendo las interacciones entre instructores, entre docentes y padres, y entre docentes y la administración institucional (pág. 5). Afirma que “el ambiente de una escuela está determinado por la naturaleza del currículo, las metodologías utilizadas, las circunstancias ambientales que definen a la escuela como institución y como colectivo de estudiantes” (pág. 6). Cada entidad educativa posee una atmósfera particular que influye en la calidad de los servicios educativos que ofrece a toda la comunidad escolar. Tarter (2007) afirma que el ambiente institucional refleja las percepciones de todos sus miembros sobre la organización. Esto abarca las prácticas de gestión, la influencia del líder en las relaciones interpersonales y el proceso de toma de decisiones institucionales, entre otros aspectos.

1.5.8 Percepción del clima laboral

La percepción social del lugar de trabajo se caracteriza como el sentimiento interno que surge de una experiencia sensorial, y que varía entre los empleados, según Litwin y Stinger (1968) (p. 67). Las personas que trabajan juntas en una institución educativa tienen perspectivas diferentes y, aunque pueden compartir algunos puntos en común, conservan su individualidad y originalidad, lo que produce en los individuos una amplia gama de actitudes, positivas o negativas, dependiendo de las circunstancias y de la forma en que estas son evaluadas por los actores sociales”, afirman Litwin y Stinger (1968, p. 24). Según Litwin y Stinger (1968, p. 60), “las percepciones influyen en las creencias, mitos, comportamientos y valores que constituyen la cultura organizacional”.

El calibre del liderazgo organizacional impacta en el ambiente dentro de la organización. El tipo de sistema de gestión administrativa y el entorno laboral son mutuamente dependientes. Las actitudes conductuales de los actores sociales, los posibles conflictos y las relaciones positivas que pueden desarrollarse entre actores sociales dentro de la empresa son generados por esta interacción. Por lo tanto, «una cultura interna positiva es esencial para lograr un buen clima organizativo, en el que rara vez se produzcan conflictos internos y en el que el compromiso y la identidad organizativos sean primordiales entre los integrantes de la organización», según Litwin y Stinger (1968, p. 35).”

1.5.9 Dimensiones del liderazgo transformacional

De acuerdo con Bass y Avolio (1994) son cuatro las dimensiones que caracterizan el liderazgo transformacional:

a. La influencia idealizada: Esto ocurre cuando un líder es un ejemplo digno de admiración y motiva a sus seguidores a identificarse con él y aspirar a ser como él, ganándose así su confianza. Para que los subordinados dentro de la organización comprendan lo que necesita la organización educativa y colaboren, esta actividad promueve que el grupo de seguidores priorice sus propias necesidades, afirma Salcedo (2018).

b. Motivación inspiradora: El líder transformacional se transforma en un líder proactivo que inspira esperanza y entusiasmo en sus seguidores y muestra una conducta muy motivadora hacia sus compañeros de trabajo, haciéndoles sentir incluidos. Al utilizar un lenguaje más coordinado y conectado con su estrategia visual, son capaces de comunicarse más fácilmente y generar mucha más confianza. (Salcedo, 2016).

c. Estimulación intelectual: tiene como objetivo promover nuevas perspectivas sobre el trabajo obsoleto y reconoce el desarrollo de formas novedosas de resolver problemas basadas en el intelecto y la inventiva. Además de animar a sus trabajadores a tener y mantener un interés en abordar viejos problemas, el líder da gran prioridad a la búsqueda de soluciones innovadoras.

Además de animar a sus trabajadores a tener y mantener un interés en abordar viejos problemas, el líder da gran prioridad a la búsqueda de soluciones innovadoras. (Salcedo, 2016).

d. Consideración individualizada. Se produce cuando un líder muestra interés por las necesidades de los miembros de su equipo, les brinda la oportunidad de ayudar, les ayuda a darse cuenta de que incluso la contribución más pequeña es importante para su trabajo, los trata de forma individualizada y les permite comunicar e identificar sus necesidades. Esto genera confianza y anima a los empleados a implicarse más en su trabajo. (Salcedo, 2016)

1.5.10 La comunicación institucional

De acuerdo con Muriel & Rota, (1980, p.47) “cada entidad funciona como un sistema diseñado para cumplir ciertos propósitos; por lo tanto, requiere un sistema de comunicación distinto para organizar, estructurar, coordinar y mejorar las actividades de comunicación, facilitando así el logro de sus objetivos”. Muriel y Rota (1980, p.48) explican que “un sistema social de recursos coordinado cumple con sus objetivos previstos. Su objetivo es satisfacer las demandas de la sociedad”.

a. Comunicación interna

La significativa interdependencia entre los miembros de la comunidad respecto a los logros institucionales —elementos esenciales para la supervivencia de una institución— hace que la comunicación interna sea vital.

Muriel y Rota (1980, p.52) dicen que “es necesario que se logre una coordinación de la institución y sus públicos internos a fin de que exista una comunicación organizacional coherente y así evitar el caos, el conflicto interno, la duplicación de funciones o la obstaculización de funciones”. Los autores sostienen que un sistema de comunicación institucional eficiente, que identifique la ubicación, los atributos y los requisitos de sus distintos componentes, garantiza que los intereses institucionales estén alineados con los de sus diversos grupos de interés. Esto se relaciona con la correlación

entre la satisfacción laboral de los grupos de interés internos y sus expectativas.

Muriel y Rota (1980, p.53) aluden que “para fomentar conexiones exitosas entre las partes interesadas internas, el comunicador debe cultivar la cordialidad y la confianza para transmitir eficazmente a la dirección los problemas reales y potenciales identificados dentro del entorno institucional, así como los requisitos, las expectativas y las respuestas de las audiencias” En consecuencia, los trabajadores necesitan buenas interacciones basadas en la claridad (suministro de información) y la asistencia (satisfacción de sus demandas). Desde la concepción de Muriel y Rota (1980, p.87) “los directivos y los trabajadores son las dos categorías principales de partes interesadas internas. Los primeros se encargan de la toma de decisiones, mientras que los segundos son responsables de llevar a cabo las tareas asignadas por la dirección”

b.-Comunicación externa

Muriel & Rota, (1980, p.15) aluden que “la comunicación externa es crucial, ya que afecta a la reputación de la institución fuera de sus límites”. Muriel y Rota (1980) aluden que la representación mental cognitivo-afectiva que tiene el público sobre la institución está influenciada predominantemente por la calidad de la relación fomentada a través de la comunicación externa, y clasifican a los públicos externos en dos tipos: general y específico.

Por un lado, se encuentra la comunidad nacional e internacional, y por otro, la comunidad local, los usuarios de los servicios y los proveedores (quienes aportan los insumos). El segundo grupo lo conforman individuos o sistemas sociales externos directamente vinculados a la institución. Como parte de su entorno inmediato, las personas o sistemas sociales que reciben directamente los bienes y servicios que ofrece una institución se denominan clientes o usuarios. El público justifica la existencia de la institución, puesto que el sistema transforma los recursos obtenidos del entorno en beneficio de sus usuarios, lo cual influye en su percepción, ya sea positiva o negativa. Las acciones y actitudes positivas son esenciales para una buena comunicación (p, 21).

1.5.11 Dimensiones del clima laboral

Desde el enfoque de Litwin y Stinger (1998) Estructura, recompensa, conexiones, identidad, cooperación, normas, disputas, responsabilidad y desafío son las nueve cualidades que, según ellos, están asociadas al lugar de trabajo.

Desde la perspectiva del estudio consideramos cuatro dimensiones: La estructura, la recompensa, las relaciones interpersonales, y la identidad institucional.

a. Estructura. La forma en que los miembros de una organización perciben las normas institucionales, los reglamentos, los procesos, los procedimientos administrativos y otras restricciones impuestas al crecimiento de la actividad educativa es la conceptualización de esta dimensión. “Son los gestores de la institución quienes definen las políticas, los objetivos, las funciones, las normas, las reglas, los procedimientos, las metas; estos se comunican y se informan a la comunidad institucional”, según Méndez (2006), quien conceptualiza la dimensión estructural.(p.23), agrega que son los docentes y administrativos, que, al tener conocimiento, las incorporan a sus funciones y responsabilidades respectivas” (p. 25)

b. Recompensa. Se refiere a cómo los subordinados perciben el valor y la aceptabilidad de la remuneración que reciben por su trabajo. Según Méndez (2006), “La dimensión de recompensa, conocida como resultados y recompensas, implica que la empresa establezca mecanismos de seguimiento que motiven a los instructores a alcanzar los objetivos y metas especificados, así como a ejecutar eficazmente las tareas que se les asignan” (p. 22). «Esta situación los motiva a trabajar mejor para obtener beneficios, como recompensas e incentivos por su desempeño, determinados por la institución», continúa el autor. (p.23)

c. Relaciones interpersonales: En este punto, el entorno laboral se percibe favorablemente, lo que da lugar a las mejores interacciones interpersonales posibles de integrantes de la comunidad educativa. Según Méndez (2006), este componente es «el entorno positivo que incide en el nivel de satisfacción, así como las relaciones de apoyo y colaboración que los

empleados mantienen con su grupo de trabajo, supervisores y/o jefes para lograr resultados».” (p.36).

d. Identidad institucional. Para Litwin y Stinger (1998) Dado que implica compartir tanto los objetivos personales como los de la organización, esta dimensión “el sentimiento de pertenencia conecta a los individuos con la organización, convirtiéndolos en un activo significativo y valioso tanto para la institución como para sus miembros”. (página 144). Sin embargo, Martini (2009) afirma que “la identidad académica es un proceso social que incluye la comprensión y difusión de valores, historia, tradiciones, símbolos, ambiciones, actividades cotidianas y compromisos sociales que definen la esencia y el funcionamiento de la institución, más allá de la simple pertenencia a la comunidad educativa”.(p.56)

1.5.12 Operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Estrategia organizacional de gestión	Chandler (1962), caracteriza las estrategias como el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo que son esenciales para el correcto funcionamiento de una organización, la aprobación de planes de acción y la distribución de los recursos que se consideran necesarios para alcanzar esas metas y objetivos.	(Ansende, P. 2010 p.8) Una estrategia organizacional de gestión apropiada, se basa en la integración, y la participación democrática de lo docentes, sustentada en las dimensiones didáctica-pedagógica; en las relaciones interpersonales; en la comunidad; y en la dimensión organizacional.	Dimensión didáctica-pedagógica	¿Está centrada en el proceso de enseñanza-aprendizaje?	Encuesta a docentes
				¿Considera la relación entre docente y alumno?	
				¿Fomenta las relaciones humanas con un fuerte componente humanista?	
				¿Tiene idea del modelo pedagógico que se desea tener en la institución?	
				¿Considera usted que como docente tiene estrategias y métodos apropiados para la enseñanza?	
			Dimensión relaciones interpersonales	¿Existen positivas relaciones interpersonales con sus pares?	
				¿Existen positivas relaciones interpersonales entre docentes y el director de la institución?	
				¿Existe consenso entre los docentes y el director acerca de las acciones a realizar apuntando a la visión institucional?	
				¿Existe un buen trato entre los docentes?	
				¿Existe un buen trato entre docentes y director de la institución?	
				¿Se práctica el valor moral del respeto?	
			Dimensión comunitaria	¿Existen proyectos institucionales en el cual involucran a	

				<p>los padres de familia?</p> <p>¿Existen alianzas estratégicas entre la institución educativa e instituciones de la comunidad?</p> <p>¿La institución educativa contempla proyectos educativos en el cual participen los padres de familia e instituciones locales?</p>	
			Dimensión organizacional	<p>¿Se desarrollan las actividades institucionales con el apoyo de los distintos actores de la institución?</p> <p>¿Considera que existe el compañerismo entre los docentes?</p> <p>¿Considera que existe compromiso por parte del docente en la realización de las tareas institucionales?</p> <p>¿Participa usted en la toma de decisiones institucionales?</p> <p>¿Considera usted que existe un buen clima laboral?</p> <p>¿Existe una óptima utilización de los recursos humanos y materiales?</p> <p>¿Reconoce su labor institucional el director?</p>	

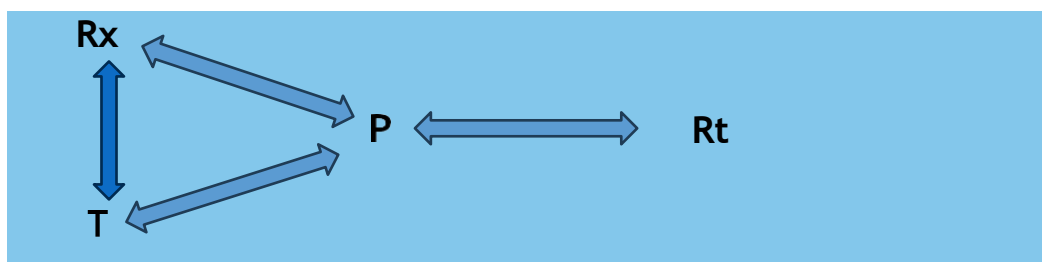
Variable Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Clima laboral	El clima laboral se manifiesta a través de la manera en cómo los trabajadores perciben el ambiente en la institución en la que trabajan. Palma, (2004)	Determinar el nivel de autorrealización, de involucramiento, de supervisión, de comunicación, y condiciones laborales, que tienen los docentes dentro de la organización	Estructura	Existe una positiva percepción del cumplimiento de las normas institucionales.	Técnica: Encuesta a docentes.
			Recompensa	Contingencia a la tarea. Identificación Compromiso	
			Relaciones interpersonales	Percepción de funcionalidad y significado. Apoyo recibido Percepción de grado de fluidez.	
			Identidad institucional	Acceso a la información. Reconocimiento Laboral. Materiales con que se cuenta para el desempeño Laboral. Remuneraciones.	

CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Procedimiento a seguir en la investigación

El tipo de investigación es descriptivo y propositivo; el enfoque del estudio es mixta; el diseño del estudio se basa en la encuesta, que recopila datos de la muestra representativa de la población a través de cuestionarios. La muestra poblacional comprende 23 docentes de la Entidad Educativa “El Carmen”, de la ciudad de Cajamarca. Dado que se emplearon encuestas y otros métodos de análisis cuantitativo para la recopilación de datos, este estudio se basó en una metodología cuantitativa. Dado que el objetivo de este estudio era recopilar o cuantificar datos sobre los conceptos o variables objeto de investigación, ya fuera de forma individual o en colaboración, el nivel de investigación fue descriptivo. Sampieri (2014). Según Hernández (2014), todo estudio debe comenzar por definir y resumir el problema al que se enfrenta una comunidad concreta, tras lo cual debe buscar formas de analizarlo con el fin de recomendar posibles soluciones futuras.

Los estudios descriptivos tienen como objetivo describir los rasgos, atributos y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otra entidad objeto de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Con el fin de mejorar el ambiente organizacional, esta investigación propositiva sugiere técnicas de gestión.



Leyenda:

Rx: Realidad problemática

T: Marco teórico

P: Propuesta teórica

Rt: Realidad por transformar

2.2 Población y muestra

2.2.1 Población

La población está constituida por 23 docentes de la Institución Educativa El Carmen de la ciudad y región de Cajamarca.

2.2.2 Muestra

El estudio no llevó a cabo un proceso de muestreo, ya que la población es cuantificable debido a su pequeño tamaño; por lo tanto, se utilizó una muestra censal no probabilística de 23 docentes de la Institución Educativa El Carmen en Cajamarca.

2.3 Criterios de Selección

2.3.1 Criterio de inclusión.

Se describen las características que deben presentar los elementos para ser incluidos en la investigación. Los docentes incluidos son aquellos empleados y designados que han trabajado en la institución educativa durante un período mínimo de un año.

2.3.2 Criterio de exclusión

Señalan las características que, aunque presentes, hacen que un elemento sea descartado. Por lo cual, todo el personal de apoyo, los empleados de temporada, los estudiantes y los padres, en conjunto

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.4.1 Técnica de observación:

Debido a la naturaleza del estudio, se utilizará una encuesta para averiguar cómo se sienten los profesores respecto a su comportamiento en el lugar de trabajo. Además, se utilizará una encuesta para averiguar cómo se sienten los profesores respecto al entorno laboral y los factores de gestión institucional en la Institución Educativa El Carmen, en la ciudad y región de Cajamarca.

Técnica: Encuesta a docentes. Instrumento Escala CL-SPC de Sonia Palma
Propósito: Martín (1999), considera a las siguientes dimensiones del clima laboral:

Comunicación: Piensa en la comunicación como uno de los instrumentos más importantes de que disponemos para compartir nuestras necesidades, pensamientos, sentimientos e ideas. Dentro de la organización, la comunicación que incluye ser asertivo, rápido, claro y preciso— debe recibir la importancia que merece.

Motivación: En comparación con los incentivos externos basados en bonificaciones o mejores salarios, la motivación interna forja lazos de lealtad e identificación con la organización, lo que resulta mucho más beneficioso. Se distingue por demostrar satisfacción en el trabajo, respeto, consideración y conexiones positivas.

Confianza: La seguridad, que se basa en la honestidad, integridad o fiabilidad de una persona hacia otra, genera confianza. Dado que es una de las cualidades humanas más valiosas, es fundamental para el crecimiento de una organización. La sinceridad, el respeto y las interacciones interpersonales positivas son características de la confianza que el gerente, director o jefe tiene en el resto del personal de la institución.

Participación: Dado que requiere reuniones periódicas, acuerdos y coordinación entre el personal docente, así como la participación de los padres, el personal administrativo y los profesores de todas las áreas de la institución, es uno de los componentes clave de un ambiente institucional positivo. Se caracteriza por la escucha, el respeto, la coordinación y la participación en diversos momentos.

2.4.2 Estrategia para el desarrollo de las dimensiones

- a. Técnicas para maximizar el grado de autorrealización: Taller: Adquisición de técnicas y consecución de la satisfacción personal.
- b. Técnicas para maximizar el grado de participación en el trabajo: Taller: Participación en el lugar de trabajo y actitud durante la transición.
- c. Técnicas para maximizar el grado de supervisión: Taller sobre habilidades sociales: comunicación y empatía.
- d. Técnicas para maximizar el grado de comunicación: Taller de comunicación asertiva.
- e. Técnicas para mejorar las condiciones laborales: Seminarios: sobre

elementos que contribuyen a un entorno laboral más favorable.

Técnicas que mejoran las relaciones interpersonales y la comunicación.

Instrumento

La hoja de observación, que es «el documento en el que se registran las observaciones como evidencia y prueba de lo que se está haciendo, ya que no puede permanecer únicamente en el espacio, sino que debe dejarse constancia de lo observado», sirve como herramienta de medición para este proyecto de investigación (Menchu, 2017, p. 48). Como resultado, esto ha ayudado a nuestra investigación a medir los diversos aspectos del lugar de trabajo a través de sus características. Método: Encuesta a profesores.

Instrumento Escala de Likert basados en 4 opciones de respuestas: Siempre, casi siempre, a veces, nunca.

2.4.3 Análisis estadístico de los datos.

Procesamiento de resultados: Se utilizará el software SPSS versión 15.0 en español para procesar los datos mediante estadísticas descriptivas y de frecuencia.

- Presentación de resultados: Los hallazgos se mostrarán mediante tablas y gráficos antes de ser discutidos.
- Interpretación de resultados: Se realizarán discusiones, conclusiones y recomendaciones basadas en los datos mostrados en las tablas y gráficos.
- Discusión: Además de las conclusiones y recomendaciones, se revisarán Los hallazgos.

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1 Resultados

Tabla 1 Dimensión: Estructura

N°	Ítems	Valoraciones									
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
01	Existe una positiva percepción del cumplimiento de las normas institucionales	08	35	04	17	11	48	00	00	23	100
02	Existe un buen clima laboral y una comunicación fluida	08	35	00	00	09	39	06	26	23	100
03	El clima laboral es adecuado en sus relaciones interpersonales	03	13	02	09	04	17	14	61	23	100
04	La comunicación interpersonal entre el personal docente y jerárquico es saludable	02	09	02	09	15	65	04	17	23	100
05	La comunicación interpersonal entre los docentes es clara y precisa	06	26	09	39	00	00	08	35	23	100

Nota: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa El Carmen de la ciudad y región de Cajamarca
Interpretación

En la presente **Tabla N° 01** En cuanto a la dimensión estructural, creemos que una comunicación buena, transparente y continua entre los docentes y los administradores contribuye a crear una cultura de respeto y comprensión, mejora la cooperación y el apoyo entre los integrantes de comunidad educativa y genera un ambiente propicio para el aprendizaje. Sin embargo, ante estos planteamientos se tienen resultados que son contradictorios, así tenemos que el 49% de docentes, considera, que a veces la comunicación entre el director y la plana docente es fluida y asertiva; incluso el 39% considera que a veces existe un buen clima laboral y una comunicación fluida. Por otro lado, 61 % de docentes encuestados manifiesta que el clima laboral no es adecuado en sus relaciones interpersonales. Por otra parte, el 65% considera que a veces la comunicación interpersonal entre el personal docente y jerárquico es saludable; incluso el 39% opina que casi siempre la comunicación interpersonal entre los docentes es clara y precisa.

Tabla 2 Dimensión: Recompensa

N°	Ítems	Valoraciones									
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
06	Considera que la dirección incentiva la satisfacción laboral	04	17	00	00	11	48	08	35	23	100
07	Existe el espíritu en los docentes de colaborar incondicionalmente con la institución	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
08	Considera que se práctica del respeto entre docentes y el director de la institución	06	26	09	39	00	00	08	35	23	100
09	Considera que existe buena consideración del director hacia la plana docente	03	13	02	09	14	61	04	17	23	100
10	Califica de buenas las relaciones laborales entre los docentes	06	26	09	39	00	00	08	35	23	100

Nota: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa El Carmen de la ciudad y región de Cajamarca

Interpretación

Respecto a la **Tabla 02** sobre la dimensión recompensa, podemos destacar la importancia que tiene esta dimensión. Para reformar la educación, la motivación de los profesores es fundamental. Influye en el comportamiento individual de tal manera que despierta la curiosidad y la atención, ayuda al desarrollo de habilidades y al intercambio de conocimientos, y garantiza una formación eficaz y duradera que facilita la mejora de la toma de decisiones. Los profesores, por su parte, influyen en el estado de ánimo de los alumnos de tal manera que crean un ambiente atractivo. Sin embargo, Los hallazgos obtenidos en nuestra encuesta contrastan con los planteamientos teóricos; pues el 49% de docentes manifiesta que a veces la dirección de la institución incentiva la satisfacción laboral; complementando a ello 61% que dice no existe el espíritu en los docentes de colaborar incondicionalmente con la institución; incluso 35% de docentes califica de negativas las relaciones laborales de los docentes, adicionándose a ello, 39% de docentes que manifiesta que a veces se práctica el respeto entre docentes y el director. En coherencia con estos resultados, se tiene que el 61% considera que a veces existe buena consideración del director hacia la plana docente; sin embargo, existe una respuesta que se contrapone a lo manifestado en los anteriores ítems, que el 39% califica que casi siempre son buenas las relaciones laborales entre los docentes.

Tabla 3 Dimensión Interpersonales

N°	Ítems	Valoraciones									
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
11	Considera que se practica entre los docentes y el director la honestidad	04	17	00	00	11	48	08	35	23	100
12	Considera que las relaciones interpersonales son óptimas en la institución.	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
13	Existe respeto entre los docentes	06	26	09	39	00	00	08	35	23	100
14	Existe confianza entre los docentes y el director de la institución	03	13	02	09	14	61	04	17	23	100
15	Considera que en la institución existe una fluida práctica de valores entre los docentes	06	26	09	39	00	00	08	35	23	100

Nota: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa El Carmen de la ciudad y región de Cajamarca

Interpretación

Respecto a la Tabla 03 sobre la dimensión relaciones interpersonales, tenemos que la confianza es reconocida como un elemento clave en las escuelas. Esto se debe en parte al hecho de que constituye la piedra angular de cualquier iniciativa de colaboración cuando se trata de llevar a cabo programas de mejora institucional. Dado que la confianza es un concepto complejo, las personas consideran diversos factores a la hora de determinar si alguien es digno de confianza. Estos aspectos pueden variar en función de la situación o del tipo de relación. Aunque la mayoría de los educadores comprenden la necesidad de establecer relaciones de confianza, en ocasiones se enfrentan a dificultades cuando se ven sometidos a diferentes tipos de presión. Esto puede generar impaciencia y ansiedad, creando un ambiente tenso que dificulta el aprendizaje tanto de los profesionales como de los estudiantes.

Esto hace que las escuelas, que deberían ser como grandes comunidades de aprendizaje, no sean adecuadas para este tipo de actividades. Por el contrario, fomentar un ambiente de confianza permite a los miembros de la comunidad magnificar los activos de la organización, promoviendo entornos en los que la curiosidad y la pasión por el aprendizaje son la norma. Estas evaluaciones contrastan con los hallazgos de nuestra encuesta. En la Institución Educativa El Carmen, el 49 % de los profesores cree que, en ocasiones, se practica la honestidad entre los profesores y el director. Esto lo respalda el 61 % de los profesores que cree que, en ocasiones, existe confianza entre los profesores y el director; el 61 % incluso cree que las relaciones interpersonales de la institución no son las mejores.

Sin embargo, contraproducentemente, a estas respuestas, se tiene que el 39% dice que casi siempre existe una fluida práctica de valores entre los docentes.

Tabla 4 Dimensión Identidad Institucional

N°	Ítems	Valoraciones									
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
16	Considera que la participación docente es importante para una buena marcha institucional	03	13	02	09	14	61	04	17	23	100
17	Existe participación en la plana docente en la toma de decisiones institucionales	02	09	04	17	02	09	15	65	23	100
18	Considera que existe entre los actores sociales la tolerancia de ideas	09	39	00	00	08	35	06	26	23	100
19	El director sabe escuchar cuando los docentes sugieren algo para la institución	03	13	02	09	04	17	14	61	23	100
20	Existen fluidas coordinaciones entre docentes y el director de la institución	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100

Nota: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa El Carmen de la ciudad y región de Cajamarca

Interpretación

Respecto a la tabla 04 sobre la dimensión identidad institucional, Los docentes desempeñan un papel crucial en el funcionamiento de las entidades educativas, ya que son ellos quienes experimentan directamente los problemas escolares, llevan a cabo, sesgan o socavan los planes de acción institucionales y apoyan o socavan la misión de la institución. Por lo tanto, es fundamental que participen realmente en el aula, es decir, en la toma de decisiones. Por otro lado, la participación en un entorno micropolítico puede ser compleja y no siempre transparente, ya que se utilizan diversas tácticas, como alianzas, rumores y chismes, para promover los objetivos de diferentes organizaciones e individuos que no siempre coinciden con los de la escuela u otros grupos. La realidad institucional se opone a estas evaluaciones.

Se tiene que 61% de docentes aluden que la participación docente a veces es importante para una buena marcha institucional; inferimos que estas respuestas tienen que ver con el nivel de exclusión docente existente en la entidad. El 65% opina que no existe participación en la plana docente en la toma de decisiones; por otra parte, el 61% manifiesta que el director no sabe escuchar cuando los docentes sugieren algo para la institución; incluso, el 65% dice que no existe fluidas coordinaciones entre docentes y el director de la entidad.

CAPITULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el estudio titulado “Estrategia organizacional de gestión y el clima laboral, Institución Educativa El Carmen, Cajamarca” El autor sostiene que el clima organizacional se considera una táctica crucial en las empresas, ya que ofrece una comprensión profunda de los elementos que influyen en el comportamiento de cada miembro y permite realizar ajustes para mejorar.

Según Vergara, (2019) la satisfacción laboral, el desempeño laboral, la motivación extrínseca e intrínseca, el comportamiento organizacional, los conflictos, etc. todas ellas están direccionadas hacia la explicación del clima de una organización en relación con sus políticas de gestión. Según Piconero (2010, p. 12), algunos líderes utilizan su poder institucional y su influencia permisiva para que sus subordinados hagan lo que ellos quieren sin dar justificaciones ni tener en cuenta las opiniones del equipo en su conjunto. Sin embargo, otros líderes colaboran con sus administradores y profesores para lograr lo que consideran mejor para todos. El tiempo que los profesores y administradores dedican a la enseñanza y el aprendizaje con los alumnos es limitado en el contexto nacional, ya que se centran más en realizar numerosas tareas administrativas.

En vista de ello, Rojas (2019) afirma que el ambiente institucional de una entidad educativa es esencial para alcanzar sus objetivos, especialmente cuando se trata de un conjunto de ellos. El éxito del personal docente en su conjunto puede garantizarse mediante una gestión eficaz del ambiente institucional.

Sin embargo, las opciones conceptuales sobre el clima laboral se contraponen con los niveles de gestión en las instituciones; en donde se percibe muchas disparidades entre una buena gestión y las realidades de las instituciones educativas. Esta situación la podemos corroborar con la situación descrita en la entidad educativa El Carmen, de la ciudad y región Cajamarca; pues se percibe, que el clima social de la institución no es adecuado para una buena formación educativa y para un adecuado desarrollo institucional integrado, dada su polarización docente y fragmentada estructura organizativa. En las relaciones interpersonales entre los docentes con el director de la

institución existe carencia de una fluida comunicación, en coherencia con la falta de colaboración en las actividades institucionales del plantel. Existe una falta de comunicación y relaciones horizontales entre los actores educativos; la administración institucional se encuentra alejada de los principales integrantes de la institución: los estudiantes. Además, los docentes muestran un menor compromiso institucional con sus tareas y obligaciones. Esta difícil situación genera las siguientes consecuencias.

Acerca de la dimensión comunicación, Según la teoría, una comunicación buena, transparente y continua entre los docentes y los administradores contribuye a crear una cultura de respeto y comprensión, mejora la cooperación y el apoyo entre los miembros de comunidad educativa y genera un ambiente propicio para el aprendizaje. Sin embargo, estos métodos han producido resultados inconsistentes. Por ejemplo, el 39 % de los profesores de la Entidad Educativa El Carmen, en la ciudad de Cajamarca, considera que en ocasiones hay un ambiente de trabajo positivo y una comunicación fluida, mientras que el 49 % opina que el director y el personal docente se comunican de manera agresiva y fluida.

Por otra parte, el 61 % de docentes encuestados alude que el clima laboral no es adecuado en sus relaciones interpersonales. Por otra parte, el 65% considera que a veces la comunicación interpersonal del personal docente y jerárquico es saludable; incluso el 39% opina que casi siempre la comunicación interpersonal entre los docentes es clara y precisa.

Respecto a la dimensión motivación, podemos destacar la importancia que tiene esta dimensión. Para reformar la educación, la motivación de los profesores es fundamental. Influye en el comportamiento individual de tal manera que despierta la curiosidad y la atención, ayuda al desarrollo de habilidades y al intercambio de conocimientos, y garantiza una formación eficaz y duradera que facilita la mejora en la toma de decisiones. Los profesores, por su parte, influyen en el estado de ánimo de los alumnos de tal manera que crean un ambiente atractivo.

Sin embargo, Los hallazgos obtenidos en nuestra encuesta contrastan con los planteamientos teóricos; pues el 49% de docentes manifiesta que a veces la dirección

de la institución incentiva la satisfacción laboral; complementando a ello el 61% que dice no existe el espíritu en los docentes de colaborar incondicionalmente con la institución; incluso el 35% de docentes califica de negativas las relaciones laborales entre los docentes, adicionándose a ello, el 39% de docentes que manifiesta que a veces se practica el respeto entre docentes y el director de la entidad. En coherencia con estos resultados, se tiene que el 61% considera que a veces existe buena consideración del director hacia la plana docente; sin embargo, existe una respuesta que se contrapone a lo manifestado en los anteriores ítems, que el 39% califica que casi siempre son buenas las relaciones laborales entre los docentes.

Respecto a la dimensión confianza, Somos conscientes de que un componente crucial en las escuelas es la confianza. Esto se debe, en parte, a que sirve de base para todas las actividades que implican cooperación en la ejecución de programas destinados a mejorar las instituciones. Estos aspectos pueden variar en función de la situación o del tipo de relación. Aunque la mayoría de los educadores comprenden la necesidad de establecer relaciones de confianza, en ocasiones se enfrentan a dificultades cuando se ven sometidos a diferentes tipos de presión. Esto puede generar impaciencia y ansiedad, creando un ambiente tenso que dificulta el aprendizaje tanto de los profesionales como de los estudiantes.

Esto hace que las escuelas, que deberían ser como grandes comunidades de aprendizaje, no sean adecuadas para este tipo de actividades. Por el contrario, fomentar un ambiente de confianza permite a los miembros de la comunidad magnificar los activos de la organización, promoviendo entornos en los que la curiosidad y la pasión por el aprendizaje son la norma. Estas evaluaciones contrastan con Los hallazgos de nuestra encuesta. En la Institución Educativa El Carmen, el 49 % de los profesores cree que, en ocasiones, se practica la honestidad entre los profesores y el director. Esto lo respalda el 61 % de los profesores que cree que, en ocasiones, existe confianza entre los profesores y el director; el 61 % incluso cree que las relaciones interpersonales de la institución no son las mejores. Sin embargo, contraproducentemente, a estas respuestas, se tiene que el 39% dice que casi siempre existe una fluida práctica de valores entre los docentes.

En términos de implicación, los docentes son quienes llevan a cabo, tergiversan o socavan los planes de acción institucionales, comunican la visión institucional u obstaculizandola, y tratan directamente los asuntos escolares, entre otras cosas. Esto pone de manifiesto su importancia crucial en el funcionamiento de las instituciones educativas. Por consiguiente, es fundamental que los estudiantes participen activamente en el aula, sobre todo en los procesos de toma de decisiones. En un contexto micropolítico, la participación puede ser compleja y opaca, ya que se utilizan diversas estrategias, como rumores, habladurías y alianzas, para promover los objetivos de distintos grupos e individuos, que no siempre coinciden con los de la escuela u otras entidades. La realidad institucional se opone a estas evaluaciones. Según el 61 % de los profesores encuestados, la participación del profesorado puede ser en ocasiones crucial para el funcionamiento eficiente de la institución.

Inferimos que estas respuestas tienen que ver con el nivel de exclusión docente existente en la institución. El 65% opina que no existe participación en la plana docente en la toma de decisiones académicas; por otra parte, el 61% manifiesta que el director no sabe escuchar cuando los docentes sugieren algo para la institución; incluso, el 65% dice que no existe fluidas coordinaciones entre docentes y el director de la institución.

CAPITULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Tema: Estrategia organizacional de gestión y el clima laboral, Institución Educativa El Carmen, Cajamarca.

5.1 Descripción de la propuesta

El liderazgo institucional participativo es la capacidad de involucrar a la comunidad educativa en un proyecto colectivo orientado al futuro que aborde los procesos esenciales de la institución educativa y fomente la motivación y el entusiasmo necesarios para alcanzar objetivos comunes. Es decir, alrededor de este constructo tenemos las relaciones interpersonales, los valores institucionales, el comportamiento, las actitudes, entre otros más; de ello se desprende la importancia que tiene estudiar y plantear propuestas sobre los problemas en este campo de estudio; en esa perspectiva, En el estudio se pretende contribuir con estrategia organizacional de gestión que contribuya el fortalecimiento del clima laboral, en la Entidad Educativa El Carmen, de la ciudad de Cajamarca.

5.2 Fundamentación

De acuerdo con Bass (1994) son cuatro las dimensiones que caracterizan el liderazgo transformacional: a. Un líder que es un modelo a seguir atractivo inspira admiración en sus subordinados, quienes se identifican con él e intentan imitarlo, ganándose así su confianza. Esto se conoce como influencia idealizada. b.- Motivación inspiradora: el líder toma la iniciativa e inspira a sus seguidores con esperanza y entusiasmo. El líder transformacional actúa de manera que inspira y motiva a los miembros de su equipo, haciéndoles sentir que forman parte de él. Con un lenguaje más coordinado y conectado con su diseño visual, su comunicación se vuelve más fluida así como genera una confianza considerablemente mayor. (Salcedo, 2016). c.- Estimulación intelectual: tiene como objetivo promover nuevas perspectivas sobre el trabajo antiguo y reconoce el desarrollo de ideas novedosas para el trabajo que se basan en la inteligencia y la inventiva en la resolución de problemas. Además de animar a sus trabajadores a tener y mantener el interés por abordar viejos problemas, el líder da mucha importancia a la búsqueda de soluciones innovadoras. Cuando un líder muestra interés por las necesidades de sus empleados, les permite ayudar, les demuestra

que incluso la más mínima contribución es importante para su trabajo, les trata como individuos, les permite comunicarse e identificar sus necesidades y establece una relación de confianza para que se impliquen más en su trabajo, esto se conoce como consideración individualizada. (Salcedo, 2016).

Además, Likert (1946), en su teoría de sistemas administrativos, define cuatro características organizacionales dentro de su categorización de sistemas de gestión. Solo cuatro factores el procedimiento de toma de decisiones, el sistema de comunicación, las interacciones interpersonales y el sistema de incentivos y castigos definen los cuatro sistemas administrativos. Las cuatro estructuras administrativas mencionadas se caracterizan por ciertos rasgos que presentan estas cuatro variables. Existen cuatro categorías de sistemas administrativos: consultivo-colaborativo, democrático-participativo, permisivo y autoritario.

a.-El sistema 1: Es coherente con un líder autoritario que intenta aprovecharse de los seguidores.

b.-El sistema 2: Es paternalista pero autoritario, lo que significa que ignora, no ve y no comenta las cosas. Sin embargo, nunca cede autoridad y mantiene un férreo control sobre sus subordinados.

Likert (1946) afirma que un directivo o funcionario es aquel que, a los ojos de sus subordinados, “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”.

c.- Tipo consultivo-colaborativo: Pide su opinión a los demás agentes sociales de la organización, que tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones, pero él sigue teniendo la última palabra.

d.- El sistema de administración democrático-participativo: Dado que la toma de decisiones institucional se basa en el acuerdo o el voto mayoritario, las opiniones de todos los trabajadores tienen el mismo peso, lo que crea una relación horizontal entre los actores sociales sin paralelismos jerárquicos.

5.3 Justificación del estudio.

En nuestro sistema educativo existe una débil relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, los mismos que se traducen en conflictos internos y animadversión entre sus mismos actores sociales. Diversos estudios revelan que, en las numerosas instituciones educativas de nuestro país,

existe un clima laboral con relaciones interpersonales tensas, de escasa o nula participación institucional, ausencia de liderazgo institucional y falta de ideales institucionales. Se describen y explican hechos de relaciones interpersonales entre docentes ásperas con escasa identificación institucional. En este sentido es que nuestro trabajo de investigación se inserta en este escenario proponiendo estrategias de gestión organizacional a fin para ayudar a mejorar las condiciones de trabajo de la Institución Educativa El Carmen en Cajamarca.

5.4 Objetivos

5.4.1 General

Proponer una estrategia organizacional de gestión a fin de contribuir a la mejora del clima laboral en la Institución Educativa El Carmen, de la ciudad de Cajamarca

5.4.2 Específicos

- Diagnosticar las características que presenta el clima laboral de la Institución Educativa El Carmen, de la ciudad de Cajamarca
- Propiciar la integración institucional con base en las relaciones interpersonales como un eficaz componente del liderazgo transformador.
- Fomentar la cooperación, los valores institucionales, la participación y el sentimiento de pertenencia.

5.5 Datos informativos.

5.5.1 Institución Educativa:

El Carmen

5.5.2 Participantes:

Docentes de la Institución Educativa “El Carmen”, Cajamarca.

5.5.3 Ambiente donde se desarrolla la estrategia:

Ambientes de la Institución.

5.5.4 Responsable de la estrategia:

Cáceres Vásquez, Filomena Jhannina

5.6 Organización:

5.6.1 Personal Interviniente:

Director y docentes de la Institución Educativa “El Carmen”, Cajamarca

5.6.2 Tiempo y Número de horas:

Tres semanas, lunes, miércoles y viernes. De 9:00 a.m. a 12:00m. y 3:00 a 7:00 p.m.

Taller 01: Liderazgo e integración institucional

<u>Cronograma de actividades</u>			
Liderazgo e integración institucional			
Día/mes:			
Horario	Contenido	Estrategias metodológicas	Responsables
8.00-10.00 am.	-Apertura del Taller: -Presentación del taller. -Docentes participantes, -Objetivos y finalidades institucionales -Estrategias metodológicas del taller. Temática: a.-Las Relaciones Humanas: Documentos sobre Henry Fayol, Lev Vygotsky, Elton Mayo b.-El liderazgo transformacional en las relaciones humanas (Basado la teoría de Burns y Bass sobre el liderazgo transformacional) c.-Las relaciones interpersonales en las organizaciones. <u>Importancia social</u> y cultural.	Visualización de un video sobre relaciones humanas y los conflictos organizacionales Exposición y dinámica participativa Trabajo en equipo: Desarrollo de valores humanos Dinámica: Lluvia de ideas.	Director de la institución educativa Coordinador del taller N° 01 Especialista Invitado Especialista Invitado
10.00 am. a 11.00 am.	Temática: El liderazgo en las organizaciones sociales basado en los sistemas administrativos de Ramses Likert	Exposición Lecturas relacionadas Trabajo en equipo. Desarrollo de valores institucionales	Especialista Invitado
11.00-12.00	Receso	Receso	
12.00-13.00 p. m	Almuerzo	Almuerzo	
13.00 a 16.00 pm.	-El director de la organización como un líder transformador	-Trabajo en equipo -Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista Invitado

Taller 01

Liderazgo e integración institucional



2.- Justificación:

La viabilidad del liderazgo de participación de la Institución Educativa «El Carmen» de la ciudad de Cajamarca, teniendo en cuenta los vínculos entre el director y los docentes, es la base para la operatividad del taller. Para que el grupo humano se consolide, estas interacciones interpersonales deben establecerse, desarrollarse y sostenerse en el tiempo. En otras palabras, cuando se realiza una dinámica de relaciones interdependientes entre el director y los instructores, se refuerza lo siguiente:

- Las necesidades de logro del profesor.
- La capacidad de aceptar órdenes poco claras.
- La dificultad cognitiva que supone realizar varias tareas a la vez.

3.- Objetivo:

Propiciar la integración institucional con base en las relaciones interpersonales como un eficaz componente del liderazgo transformador.

4.- Duración:

11 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8.00 am. hasta las 19.00 horas.

5.- Producción de documentos:

Con la ayuda de la dirección de la institución, el coordinador de apoyo logístico proporcionará los recursos necesarios para que cada profesor-expositor elabore los materiales didácticos para las distintas exposiciones.

6.- Contenidos considerados:

Mediante el uso de varias técnicas de dinámica de grupo, los especialistas invitados podrían asumirlas.

a.- El liderazgo del director: Es importante ya que es el responsable de encabezar y guiar el esfuerzo de transformación de la escuela.

b.- Las condiciones fundamentales que abordan las competencias ejecutivas del líder-director son necesarias para el liderazgo ejercido por el director de la escuela.

c.- La base del liderazgo transformacional del director de escuela debe ser, en primer lugar, realizar las tareas administrativas que conlleva el cargo, como organizar, supervisar las clases, formar a los profesores, formar alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias, etc., sin perder de vista la implicación de los profesores.

d.- Es necesario que el director tenga una visión unificada. Es necesario utilizar la capacidad del

líder-director para organizar y ejercer influencia sobre los instructores mediante la realización de sus propias actividades y las planificadas por su grupo.

e.- Enfatizar el liderazgo transformacional como medio para cultivar habilidades creativas, con énfasis en estrategias instruccionales que apoyen las metas y objetivos de la institución.


f.- Para maximizar el trabajo de la institución educativa, enfatizar que el director debe ser un mentor para los profesores. Dar coaching a los profesores es una señal de que el director está tomando medidas para ayudarlos a ser más capaces y confiados en sus propias habilidades.

g.- El asesoramiento individual proporcionado por el director promueve la mejora de la cultura organizativa y el trabajo en equipo.

Taller 02: Liderazgo participativo y clima laboral

Cronograma de actividades			
Liderazgo participativo y clima laboral			
Día/mes:			
Horario	Contenido	Estrategias metodológicas	Responsables
8.00-10.00 am.	-Apertura del Taller: -Presentación del taller. -Docentes participantes, -Objetivos y finalidades institucionales -Estrategias metodológicas del taller. Temática: La gestión participativa y motivadora: Enfoques conceptuales e importancia. Presentación Tema: Enfoques conceptuales -La motivación: Intrínseca y la extrínseca. -La motivación y la autorrealización humana	Visualización de un video sobre problemas axiológicos en la gestión organizacional Exposición y dinámica participativa Trabajo en equipo: Desarrollo de valores humanos Dinámica: Lluvia de ideas.	Director de la institución educativa Coordinador del taller N° 02 Especialista Invitado
10.00 am. a 11.00 am.	Temática: El liderazgo en las organizaciones sociales: R. Likert y Stephen Robbins	Exposición Lecturas relacionadas Trabajo en equipo. Desarrollo de valores institucionales	Especialista Invitado
11.00-12.00	Receso	Receso	
12.00-13.00 p. m	Cualidades del liderazgo transformador en el contexto de una institución educativa: -Influencia en el docente -Motivación en el docente -Estimulación del docente -Atención en el docente	Exposición Lectura individual y luego socialización de ideas. Dinámica a desarrollar: Trabajo participativo a través del Trabajo en equipo	Especialista Invitado
	Almuerzo	Almuerzo	
13.00 a 16.00 pm.	Influencia en el docente Las acciones del director sirven de ejemplo para el profesorado. Los docentes respetan su criterio y no critican su trabajo en este ámbito.	Humor (fomentar la risa, la alegría y las bromas) Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado
	Motivación en el docente La conducta del director Anima y motiva a los profesores de la institución a asumir tareas adicionales. Los profesores consideran que el director tiene una actitud socialmente elocuente, lo que significa que es adaptable en sus decisiones,	Visualización de un video sobre la motivación laboral. Lluvia de ideas Trabajo en equipo.	Especialista invitado

	<p>emocionalmente estable y perspicaz cuando se enfrenta a retos que hay que superar.</p> <p>Además, se considera que el director es una persona receptiva a las nuevas ideas y deseosa de escuchar lo que los demás tienen que decir.</p>	Exposición y debate	
	<p>Estimulación del docente -El director Desarrolle su creatividad planteando preguntas, reformulando problemas y adoptando un enfoque novedoso ante retos que llevan mucho tiempo sin resolverse. Los profesores que trabajan de forma independiente sin la presencia del director demuestran que el liderazgo les inspira.</p>	Juego de roles Exposición de los grupos. Evaluación	Especialista invitado
	<p>Atención en el docente El director respeta la singularidad de cada profesor y se dirige a ellos basándose en sus cualidades.</p>	Juego de roles Exposición de los grupos. Evaluación	Especialista invitado

Taller 02
Liderazgo participativo y clima laboral

2.- Justificación:
<p>El fundamento de este taller es la importancia de fomentar el crecimiento de los principios morales y las relaciones interpersonales en la profesión docente, así como el modo en que estos factores afectan al proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto pone de relieve la importancia de ayudar a los profesores a desarrollar, promover e interiorizar las ideas de liderazgo transformacional, trabajo cooperativo, cultura organizativa, clima laboral y gestión participativa.</p>
3.- Objetivo:
<p>Fomentar la cooperación, los valores institucionales, la participación y el sentimiento de pertenencia.</p>
4.- Duración:
<p>11 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8.00 am. hasta las 19.00 horas.</p>
5.- Producción de documentos:
<p>Con la ayuda de la dirección de la institución, el coordinador de apoyo logístico proporcionará los recursos necesarios para que cada profesor-expositor elabore los materiales didácticos para las distintas exposiciones.</p>
6.- Contenidos considerados:
<p>(Asumido por profesionales invitados, utilizando diferentes técnicas de dinámica de grupo).</p> <p>a.-La importancia del líder-director en la supervisión de los procesos de participación en su institución educativa.</p> <p>b.-El director o líder debe sugerir las tácticas adecuadas para fomentar la participación del profesorado. Para ello, decide cuánto trabajo debe dedicarse a la enseñanza, fomenta la equidad en las tareas encomendadas y crea normas de rendimiento tanto para los individuos como para el grupo, con el fin de crear una cultura organizativa positiva.</p> <p>c.- El líder-director es quien establece inicialmente los requisitos previos para la participación de los profesores. Esta tarea muestra una dedicación a seguir las recomendaciones de sus profesores tratándoles con cortesía y escuchándolos.</p> <p>d.- Al equilibrar los intereses de educadores, educandos, padres y socios estratégicos, el</p>

<p>líder- director puede utilizar la participación docente para restablecer la excelencia académica.</p> <p>e.-En la institución, la participación docente es una actividad permanente. Nuestra base es la capacidad de apoyar a los educadores que asumen el liderazgo en las actividades docentes y trabajan con la dirección de la institución para mejorar la relación entre sus compañeros y su director.</p>
<p>Evaluación</p>
<p>Cada ponente utilizará las siguientes normas para evaluar a los asistentes:</p> <ul style="list-style-type: none">-Participación: Convicciones, interiorización y argumentos.-Trabajo en solitario: análisis, imaginación e inventiva.-Trabajo en equipo: valores, actitudes y trabajo cooperativo. <p>Los responsables elaborarán un «dossier» con la documentación de la tarea realizada cada día, junto con el informe correspondiente.</p>

CONCLUSIONES

El diagnóstico situacional sobre las características que presenta el clima laboral de la Institución Educativa “El Carmen”, de la ciudad de Cajamarca revelan fragmentación de los docentes en grupos antagónicos, además, carencia de identidad propia y de pertenencia institucional, así como una poca participación docente en actividades institucionales

La estrategia organizacional de gestión proporciona dirección, alinea los esfuerzos de todos los integrantes de la organización hacia metas comunes, propicia la integración institucional con base en las relaciones interpersonales como un eficaz componente del liderazgo transformador.

La estrategia organizacional de gestión proporciona un camino a seguir para toda la organización tomando como un pilar transformacional la cooperación el fomento de los valores institucionales, la participación y el sentimiento de pertenencia institucional.

-

RECOMENDACIONES

-Se sugiere que el gestor-director de la Institución Educativa “El Carmen”, de la ciudad de Cajamarca promueva un ciclo de capacitaciones del personal docente a fin de propiciar mejores relaciones, y la mayor participación institucional, con la finalidad de que las relaciones con sus subordinados se mejoren con perspectivas a lograr un excelente lugar de trabajo con un ambiente confortable

-Se sugiere que el director de la institución educativa “El Carmen”, de la ciudad de Cajamarca, propicie la organización de reuniones institucionales más fluidas, a fin de comunicarse y conocer mejor a cada profesor para influir más fácilmente en ellos en cuestiones administrativas y académicas que eleven el nivel educativo.

REFERENCIAS

- Villacis, A. & Ferrín, A. (2022). El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdisciplinariedad en el colegio Vicente Rocafuerte. Universidad Espíritu Santo. Guayaquil. Ecuador.
- Valderrama, C; Garrido, D; y Olaya, N. 2023. Estrategias de gestión para mejorar el entorno laboral. Universidad de la Amazonía. Colombia.
- Cuesta, D.; Bohórquez, E; Esparza, E. y Ortiz, H. 2024. Propuesta de estrategias de fortalecimiento del clima organizacional para la empresa. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Bustos, E. A: y Vargas, S. R. 2024. El clima organizacional, una estrategia en la gestión de los recursos humanos. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Colombia.
- Delgado, J. C. 2023. Estrategias de gestión transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Sócata, región Cajamarca. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque.
- Abregú, Y. 2023. Liderazgo transformacional y gestión educativa en la Institución Educativa N.º 36003 de Huancavelica 2022. Universidad Continental del Huancayo.
- Alvarado, J.E. 2024. Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la I. E. P. María Reina - Huancayo, 2023.
- Bass, B. (1992). Bass y Stodgill. Manual de liderazgo. México: Siglo XXI.
<https://repositorio.usil.edu.pe>
- Berrocal, S. (2006). Medición del clima institucional. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle .
<http://repositorio.usil.edu.pe>.
- Castrillón, M. (2005). Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz. Universidad Los Andes. Venezuela:
<http://repositorio.usil.edu.pe/docentes.pdf>.
- Cosio, M. (2005). Teorías del liderazgo. Bogotá: Mc Graw Hill
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10476/Suarez_me.pdf?sequence=3
- Huamaní, P. L. T., & Campos, L. A. G. (2022). Roles, estilos y estrategias gerenciales

- en el Perú. Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/at.ed.186221003> Sanabria, M. (2024). La Estrategia Organizacional: aproximaciones a la teoría y la práctica de este campo. Editorial Universidad del Rosario.
- García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). Clima organizacional: Teoría y práctica (1a. ed.). Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología.
- Prieto, J.E. (2018). Gestión estratégica organizacional. Ed. ECOE ediciones
- Chiavenato, I. (2001). El talento humano en la organización. Universidad San Martín de Porres.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Fischman, D. (2005). El factor Humano. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
<http://repositorio.usil.edu.pe/Callao.pdf>
- García, A. M. 2021. Estrategias para la mejora del clima organizacional en la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lambayeque.
- Goncalves, J. (2012). El clima organizacional. Revista Anales Pedagógicos, Los Andes. Venezuela:
<http://repositorio.usil.edu.pe/Callao.pdf>
- Leithwood, K. (1999). Efectos del liderazgo transformador, una perspectiva global.: Mc Graw Hill.
<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/view/1587>
- F. López, C. y Cardona. (2007). Clima organizacional. Madrid.
- Morocho, L. M. 2017. Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa. Universidad San Ignacio de Loyola.
<http://repositorio.usil.edu.pe/Callao.pdf>
- Ortiz, R. 2018. Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez” ubicado en el barrio el Recreo, distrito III Municipio de Managua. Universidad

Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAM, Managua.

- Rincón, J. (2015). Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/>
- Salazar, S. 2020. Estrategias para mejorar el clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar.
- Stogdill, R. (2011). Comportamiento organizacional.: Trillas. México <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/>
- Villacis, A. & Ferrín, A. 2022. El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdisciplinariedad en el colegio Vicente Rocafuerte. Universidad Espíritu Santo. Guayaquil. Ecuador.
- Warren, J. (2017). Liderazgo. Fondo de Cultura Económica. México <https://unis.edu.gt/wp-content/uploads/2021/12/LIDERAZGO.pdf>

ANEXOS

Anexo 01 Encuesta aplicada

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” FACULTAD DE
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSTGRADO

Instrumento-Encuesta

Docentes de la Institución Educativa “El Carmen”, ciudad de Cajamarca

Dimensión: Estructura

N°	Ítems	Valoraciones									
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
01	La comunicación entre el director y la plana docente es fluida y asertiva										
02	Existe un buen clima laboral y una comunicación fluida										
03	El clima laboral es adecuado en sus relaciones interpersonales										
04	La comunicación interpersonal entre el personal docente y jerárquico es saludable										
05	La comunicación interpersonal entre los docentes es clara y precisa										

Dimensión: Recompensa

N°	Ítems	Valoraciones									
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
06	Considera que la dirección incentiva la satisfacción laboral										
07	Existe el espíritu en los docentes de colaborar incondicionalmente con la institución										
08	Considera que se práctica del respeto entre docentes y el director de la institución										
09	Considera que existe buena consideración del director hacia la plana docente										
10	Califica de buenas las relaciones laborales entre los docentes										

Dimensión: Relaciones interpersonales

N°	Ítems	Valoraciones									
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
11	Considera que se practica entre los docentes y el director la honestidad										
12	Considera que las relaciones interpersonales son óptimas en la institución.										
13	Existe respeto entre los docentes										
14	Existe confianza entre los docentes y el director de la institución										
15	Considera que en la institución existe una fluida práctica de valores entre los docentes										

Dimensión: Identidad institucional

N°	Ítems	Valoraciones									
		Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
16	Considera que la participación docente es importante para una buena marcha institucional										
17	Existe participación en la plana docente en la toma de decisiones institucionales										
18	Considera que existe entre los actores sociales la tolerancia de ideas										
19	El director sabe escuchar cuando los docentes sugieren algo para la institución										
20	Existen fluidas coordinaciones entre docentes y el director de la institución										

Anexo 02 Ficha de validación de instrumento experto 1

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

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR CRITERIO DE JUECES EXPERTOS

VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE

DATOS / TESIS: “Estrategia organizacional de gestión y el clima laboral, Institución Educativa El Carmen, Cajamarca, 2023”

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del juez experto: Neciosup Ninaquispe, Luis Miguel Grado académico: Dr. en Ciencias de la Educación

ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

ÍTEMS	SI	NO	SUGERENCIAS
1. Las preguntas persiguen fines del objetivo general.	x		
2. Las preguntas persiguen los fines del objetivo específico.	x		
3. Las preguntas abarcan variables e indicadores.	x		
4. Los ítems permiten medir el problema del estudio.	x		
5. Los términos usados son claros y comprensibles.	x		
6. El grado de dificultad o complejidad es aceptable.	x		
7. Los ítems permiten contrastar la hipótesis u objetivos del estudio.	x		
8. Los reactivos siguen un orden lógico.	x		
9. Se deben considerar otros ítems.	x		
10. Los ítems despiertan ambigüedad en el encuestado.		x	

I. **CALIFICACIÓN GLOBAL** (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el cuadro asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado <input type="checkbox"/>	0 – 3
Observado <input type="checkbox"/>	4 – 7
Aprobado <input checked="" type="checkbox"/>	8 – 10

Lambayeque, mayo, 2025



Luis Miguel Neciosup Ninaquispe

DNI: 42120476

Anexo 03 Ficha de validación de instrumento experto 2

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

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR
CRITERIO DE JUECES EXPERTOS**

VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS / TESIS: “Estrategia organizacional de gestión y el clima laboral, Institución Educativa El Carmen, Cajamarca, 2023”

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del juez experto: Neciosup Ninaquispe, Luis Miguel Grado académico: Dr. en Ciencias de la Educación

ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

ÍTEMS	SI	NO	SUGERENCIAS
1. Las preguntas persiguen fines del objetivo general.	x		
2. Las preguntas persiguen los fines del objetivo específico.	x		
3. Las preguntas abarcan variables e indicadores.	x		
4. Los ítems permiten medir el problema del estudio.	x		
5. Los términos usados son claros y comprensibles.	x		
6. El grado de dificultad o complejidad es aceptable.	x		
7. Los ítems permiten contrastar la hipótesis u objetivos del estudio.	x		
8. Los reactivos siguen un orden lógico.	x		
9. Se deben considerar otros ítems.	x		
10. Los ítems despiertan ambigüedad en el encuestado.		x	

II. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el cuadro asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado <input type="checkbox"/>	0 – 3
Observado <input type="checkbox"/>	4 – 7
Aprobado <input checked="" type="checkbox"/>	8 – 10

Lambayeque, mayo, 2025



Miguel Alfaro Barrantes
Dr. en Ciencias de la Educación
DNI: 16543829

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Dante Alfredo Guevara Servigón; usuario revisor del documento titulado: “Estrategia organizacional de gestión y el clima laboral, Institución Educativa El Carmen, Cajamarca, 2023”

Cuya autora es Cáceres Vásquez, Filomena Jhannina, identificada con documento de identidad DNI N° 26728504; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 13 % verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecida en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, diciembre, del 2025



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

DNI: 16623450

ASESOR

Se adjunta:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

*Recibo Digital

Anexo 04

Reporte de similitud TURNITIN

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

ÍNDICE DE SIMILITUD

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Internet	1157 palabras — 7%
2	repositorio.unprg.edu.pe Internet	276 palabras — 2%
3	1library.co Internet	95 palabras — 1%
4	tecnociencia.uach.mx Internet	89 palabras — 1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Internet	68 palabras — < 1%
6	repositorio.unan.edu.ni Internet	47 palabras — < 1%
7	alicia.concytec.gob.pe Internet	44 palabras — < 1%
8	revistas.urosario.edu.co Internet	41 palabras — < 1%
9	www.researchgate.net Internet	32 palabras — < 1%
10	www.593dp.com Internet	27 palabras — < 1%



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
DNI: 16623450
ASESOR

11	de.slideshare.net Internet	26 palabras — < 1%
12	www.anep.edu.uy Internet	24 palabras — < 1%
13	renati.sunedu.gob.pe Internet	23 palabras — < 1%
14	icn.ch Internet	18 palabras — < 1%
15	repositorio.untumbes.edu.pe Internet	18 palabras — < 1%
16	core.ac.uk Internet	17 palabras — < 1%
17	repositorio.ulead.edu.ec Internet	17 palabras — < 1%
18	www.coursehero.com Internet	17 palabras — < 1%
19	issuu.com Internet	16 palabras — < 1%
20	moam.info Internet	16 palabras — < 1%
21	repositorio.ug.edu.ec Internet	16 palabras — < 1%
22	repository.ean.edu.co	16 palabras — < 1%



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
DNI: 16623450
ASESOR

EXCLUIR CITAS ACTIVADO
EXCLUIR BIBLIOGRAFÍA ACTIVADO

EXCLUIR FUENTES < 15 PALABRAS
EXCLUIR COINCIDENCIAS DESACTIVADO



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
DNI: 16623450
ASESOR

RECIBO DIGITAL TURNITIN



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Filomena Jhannina Cáceres Vásquez,
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Estrategia organizacional de gestión y el clima laboral, Instituci...
Nombre del archivo: Informe_de_tesis_-_C_ceres_V_squez_Filomena.docx
Tamaño del archivo: 954.38K
Total páginas: 74
Total de palabras: 17,636
Total de caracteres: 100,167
Fecha de entrega: 08-sept-2025 11:38a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2745300468



Derechos de autor 2025 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
ASESOR
DNI: 16623450