



# **UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**



## **FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN**

### **PROGRAMA DE ESTUDIOS DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

#### **TRABAJO ACADÉMICO PRESENTADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

#### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “EL NAZARENO” DE CHICLAYO**

##### **AUTORES:**

**Lic. DECXY ROSMERY PALMA URCIA  
Lic. VICTORIA ESTHER BECERRA ÑAÑEZ**

##### **ASESOR:**

**Esp. ANGEL AGUSTIN SALAZAR PISCOYA**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

## DEDICATORIA

A mi esposo **Eduardo**, el gran amor de mi vida por brindarme su incondicional ayuda, comprensión y sobretodo su amor.

A mis hijos Mael y Keiler por llenar nuestra familia de completa felicidad.

Decxy Rosmery

## DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por su apoyo constante, por los consejos que me brindan impulsándome a ser mejor persona cada día.

Al amor de mi vida, mi pequeño Byron, el motivo de mis alegrías y mis ganas de seguir adelante a pesar de las dificultades que se puedan presentar en mi camino.

Victoria Esther

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos la sabiduría necesaria para cumplir nuestros objetivos.

Al Personal Docente de la sección de Segunda Especialidad: Gestión Educativa de la Universidad Nacional “Pedro Ruíz Gallo”; por su profesionalismo, sabiduría y orientación académica competente que han hecho de cada sesión de enseñanza – aprendizaje una experiencia extraordinaria que ha transformado nuestras estructuras cognitivas y afectivas, motivándonos a ser cada día mejores en nuestra práctica educativa.

## Índice

Pág.

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

Presentación

### **CAPÍTULO I**

#### **MARCO REFERENCIAL**

1.1. Referencia Teórico y conceptual .....	12
1.1.1. Referencia teorica	
Teorías del Clima Organizacional.....	12
a) Teoría sobre el clima laboral de Mc. Gregor.....	12
b) Teoría sobre clima laboral de Rensis Likert 1986...	13
c) Teoría de los factores de Herzberg.....	15
Características del Clima Organizacional.....	15
Dimensiones del Clima Organizacional.....	17
Agentes que intervienen en el clima organizacional...	20
a) Agentes internos.....	20
b) Agentes externos.....	21
1.1.2. Referencia conceptual.....	21
Gestión educativa .....	21
Gestión Institucional .....	22
Funciones administrativas básicas .....	22
Clima Institucional .....	23
Las relaciones interpersonales .....	24
Comunicación .....	24
Cultura organizacional .....	24
1.2. Propósitos de la intervención.....	25
1.2.1. Objetivo General.....	26
1.2.2. Objetivos específicos.....	26
1.3. Estrategias de Intervención.....	26
1.3.1. Coordinación previa.....	26
1.3.2. Metodología específica.....	26

1.3.3. Cronograma.....	30
------------------------	----

## **CAPÍTULO II**

### Contenidos

2.1. Las relaciones interpersonales.....	32
2.1.1. Actitudes personales.....	32
2.1.2. La comunicación interna.....	37
2.2. Cultura Organizacional.....	43
2.2.1. Los símbolos.....	43
2.2.2. Los modos de vida.....	46
2.2.3. Las creencias.....	49

### Conclusiones

### Recomendaciones

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **ANEXOS**

## **RESUMEN**

El presente trabajo académico tuvo como objetivo diagnosticar el estado del clima institucional en la Institución Educativa Privada “El Nazareno” de Chiclayo. Y de esta forma conocer las actitudes personales, la comunicación interna, los símbolos, modos de vida y creencias.

La población estuvo conformada por todos docentes de la Institución Educativa “El Nazareno” (inicial, primaria y secundaria). Se utilizaron escalas con el fin de diagnosticar la posibilidad de desarrollar el presente estudio, atendiendo los parámetros establecidos en la técnica de aplicación de la Escala de Likert, dirigida a los directivos, docentes, de la Institución Educativa antes mencionada. Se puso en práctica la técnica de aplicación de un cuestionario que consiste en la observación no directa de los hechos, donde los encuestados, previa lectura, contestaron por escrito, sin intervención directa de la persona encargada de la aplicación.

Los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento se afirma que el clima institucional de la Institución Educativa Particular “El Nazareno”, presenta un clima regular (promedio 2,8); al igual que las relaciones interpersonales y la cultura organizacional de los trabajadores.

## **ABSTRACT**

The objective of this academic work was to diagnose the state of the institutional climate at the "El Nazareno" Private Educational Institution of Chiclayo. And in this way know personal attitudes, internal communication, symbols, ways of life and beliefs.

The population was formed by all teachers of the Educational Institution "El Nazareno" (initial, primary and secondary). Scales were used in order to diagnose the possibility of developing the present study, taking into account the parameters established in the technique of application of the Likert Scale, aimed at managers, teachers, of the aforementioned Educational Institution. technique of application of a questionnaire that consists of not direct observation of the facts, where the respondents, after reading, answered in writing, without direct intervention of the person in charge of the application.

The results obtained through the application of the instrument affirm that the institutional climate of the Private Educational Institution "El Nazareno" presents a regular climate (average 2.8); as well as the interpersonal relations and the organizational culture of the workers.

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo académico da cuenta de la intervención realizada como estudiantes de la segunda especialidad en Gestión Educativa de la I.E.P. "EL NAZARENO" ubicado en la Avenida Luis Gonzales N° 1094 y en Manuel Arteaga N° 430- Urbanización Los Parques de la Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque, la Institución Educativa nace como alternativa en la Educación, bajo la línea axiológica que se sustenta en los principios fundamentales del mensaje Evangélico y Doctrina Cristiana. Fueron los integrantes de la Iglesia del Nazareno de Chiclayo, quienes se convirtieron en gestores, promotores y conductores de este proceso, en este sentido el 23 de mayo del año 1992 mediante R.D. N° 0436 se autoriza el funcionamiento del Centro Educativo "El Nazareno", en el Nivel Inicial y Primaria; y el 28 de abril de 1993 con R.D. N° 0428, se autoriza la ampliación del servicio al Nivel Secundario.

Es una institución educativa que brinda un servicio en la Educación Básica Regular en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria, es de tipo privada polidocente completa, cuenta con un total de 662 estudiantes distribuidos en los tres niveles: inicial, primaria y secundario, un total de 42 docentes, 10 auxiliares y 2 psicólogos, 2 vigilantes, 3 personal de limpieza y un fotocopador. Su infraestructura es de material noble en ambos locales de dos pisos cuenta con servicios higiénicos para niños y docentes por separado, tiene un solo turno; cuenta con un promotor el Reverendo Pastor Marcial Banda Rafael un director el Licenciado William Morales Vásquez, una Coordinadora Académica para el nivel inicial y primaria la Licenciada Claudia Varillas Fálén y una Coordinadora Académica para el nivel secundario la Magister Decxy Rosmery Palma Urcia.

En toda institución educativa existe un clima institucional que define el ambiente laboral en el que actúan sus integrantes, por lo tanto es necesario realizar un diagnóstico de éste para poder determinar las fortalezas y debilidades que permitan desarrollar un plan de mejoramiento oportuno.

En la I.E.P. “El Nazareno”, se viene observando que el personal docente está desmotivado y se muestra apático a asumir ciertas responsabilidades, por lo tanto se interviene esta institución con el propósito de determinar la situación del clima institucional; definir los aspectos que no permiten el desarrollo organizacional y determinar los elementos que contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa para así lograr que el trabajo pedagógico sea de calidad.

El Trabajo Académico está estructurado en los siguientes aspectos básicos:

CAPÍTULO I: Ofrecemos un marco referencial en torno al cual planteamos tres cuestiones distintas: en primer lugar un marco teórico conceptual que en la parte teórica expone las teorías de Mc Gregor, Likert y Herzberg, respecto al Clima Institucional que van a dar el fundamento al presente trabajo; en la parte conceptual se define términos relevantes utilizados en el trabajo de investigación; en segundo lugar presentamos los propósitos de la intervención y finalmente las estrategias de la intervención.

CAPITULO II: Este capítulo hace referencia al estado del clima a partir de los hallazgos sobre las relaciones interpersonales, propiamente dichas y la cultura organizacional (con sus respectivos cuadros y análisis e interpretación evaluación)

CAPITULO III: Se presentan las conclusiones y recomendaciones este es la parte final, donde se enuncian a las conclusiones que hemos llegado en la investigación; además, se presenta una serie de recomendaciones.

Finalmente la bibliografía y anexos del trabajo realizado.

Las autoras

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO REFERENCIAL**

## **1.1. Referencia Teórico – Conceptual**

### **1.1.1 Marco Teórico**

Diferentes autores han realizado estudios relacionados con el clima institucional, que han demostrado la cercana relación entre el factor humano y la organización. La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional, se desarrolla a partir de los estudios de Lewin et al, en 1939, en el que hace referencia a que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Ciertamente, las teorías generales de la ciencia administrativa hacen referencia al clima organizacional o al clima laboral o clima institucional pero no con la consistencia y especificidad de los planteamientos de Rensis Likert, uno de los pocos estudiosos que han formulado una propuesta teórica al respecto. Es decir la única teoría específica en torno al clima institucional es la desarrollada por el mencionado autor, razón por la cual se la ha tomado como referencia básica del presente trabajo, pero además las de Mc Gregor, Herzberg y otros autores.

### **Teorías del Clima Organizacional**

Entre las vigentes sobre el clima organizacional en las diversas instituciones, tenemos:

#### **a) Teoría sobre el clima laboral de Mc Gregor.**

Chávez (2011) En la publicación que hiciera el autor sobre “lado humano de la empresa”; examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso dos modelos que llamo “teoría X” y “teoría Y”. Pero solo nos referiremos a la “teoría Y”; esta sostiene que el esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al

requerido por el juego y la diversión, las personas requieren desmotivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no solo aceptaran responsabilidad sino trataran de obtenerla. (p.3)

Como resultado del modelo de la teoría Y, se ha concluido que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de las metas y objetivos personales, las personas se comprometen a su vez a las metas y objetivos de la organización y se logrará una llamada integración.

#### **b) Teoría sobre clima laboral de Rensis Likert.**

Al respecto, Rensis Likert (1986), “menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.”(p. 49)

Según Likert dice que el clima tiene dos subdivisiones con la siguiente clasificación:

- a) Sistema I.- autoritarismo explotador,
- b) Sistema II.- autoritarismo paternalista,
- c) Sistema III.- Consultivo y
- d) Sistema IV.-Participación en grupo.

## **Clima de tipo autoritario**

### **Sistema I: Autoritarismo explotador**

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

### **Sistema II: Autoritarismo paternalista**

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

## **Clima de tipo participativo**

### **Sistema III: Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

### **Sistema IV: Participación en grupo**

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles.

### **c) Teoría de los factores de Herzberg.**

Herzberg (citado por Porret M, 2010), en su teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores e inferiores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requiere atención constante para prevenir la insatisfacción, incluye el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión. La motivación y las satisfacciones solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer su trabajo. (p. 96)

### **Características del Clima Organizacional**

Un trabajo realizado por Hiriart I. y Olivares L. (2011) sostiene que el clima organizacional, tiene las siguientes características:

- “El Clima Organizacional hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el Clima Organizacional, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.”
- El Clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

Esto significa que se puede contar con una cierta habilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que afectan en forma relevante el devenir organizacional. (p.9)

- El Clima Organizacional, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. (p.10)
- El clima organizacional, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene la posibilidad de conseguir un nivel significativo de identificación con sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente, no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un mal clima laboral. (p.10)
- El clima organizacional, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.(p.10)
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc., estas variables a su vez pueden ser afectados por el clima. (p.10)

## **Dimensiones del Clima Organizacional**

De acuerdo con Likert la percepción del clima se mide en ocho dimensiones:

1. Métodos de mando: es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los grupos.
2. Las características de la fuerzas motivacionales: Son los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Características de los procesos de comunicación: Hace referencia a la naturaleza de los tipos de comunicación, así como la manera de ejercerlos.
4. Características de los procesos de influencia: Mide la importancia de la interacción entre el superior y los subordinados para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: Mide la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: Define la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: Mide el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: Permite analizar la planificación así como la formación deseada

Litwin y Stinger. citado por Llana J. (2008) considera que es el sentimiento de pertenencia a la organización y un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, lo definen como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, también se llaman identidad". (p.476)

El clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (Litwin y Stringer, 2005)

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores /subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

En la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. ( Bowers y Taylor, 2008)

Brunet (2002) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.(p.68)

### **Agentes Que Intervienen en el Clima Organizacional**

Aquí podemos destacar a Brunet (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre estas, no pueden faltar los agentes externo cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación especial profesional esta, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

#### **a) Agentes internos**

Debe establecer una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación entre las necesidades de los empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

## **b) Agentes externos**

Debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras familia, amigos, etc., quienes ejercen una influencia inestable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

Vemos que el clima institucional afecta a todas las actividades educativas en las que existan personas desempeñando su trabajo, implicándose, en consecuencia, en todas las áreas del quehacer educativo. Es esencial en la motivación del trabajo educativo, para todos es importante sentirse escuchados, que se implementen acciones a partir de las opiniones, que la institución se interese por el bienestar de la gente que trabaja en ella.

Entonces el clima institucional educativo tiene que ver con el adecuado trato interpersonal entre directivos, profesores, padres de familia y estudiantes.

### **1.1.2. Referencia Conceptual**

#### **Gestión Educativa**

La gestión educativa puede definirse “como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales. (Antúnez, 2000 p.41)

#### **Gestión institucional:**

Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

Sovero (Sovero Hinostroza, 2015), estima que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica”. Asimismo, menciona entre las principales actividades de dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación. (p.67)

Para Farro (2001) (Farro Custodio, 2001), gestión institucional “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales” (p.186), donde destaca la importancia de lo estratégico que se debe plasmar en los instrumentos de la gestión. (p.89)

### **Funciones administrativas básicas**

**Planificación**, es “el ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales” (Chiavenati,2006, p.58)

**Organización** según Stoner (2006) es el proceso que sigue a la planificación tiene como propósito, de acuerdo a distribuir y dosificar racionalmente las actividades que se van a realizar, y así mismo delegar responsabilidades y asignar los recursos de manera eficiente para lograr las metas lo más acertadamente posible. (p.39).

**Dirección** de las organizaciones o instituciones, es necesario emplear una serie de técnicas y estrategias pertinentes a cada contexto social imperante, y esto conllevará sin duda, a optimizar los esfuerzos y el logro de las metas previstas.

**Control** según Antúnez (2000) en “evaluar, medir y ponderar los resultados de lo ejecutado, con lo previsto en el plan o programa de desarrollo de la Institución Educativa, pudiendo ejercer dicho control durante todo el proceso y al final del mismo.”. El propósito fundamental del proceso de control es

lógicamente, verificar para corregir, es decir, retroalimentar el proceso para lograr el éxito de la actividad. (p.67)

### **Clima Institucional**

El clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Brinda un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y fortalecer el funcionamiento de los procesos y resultados organizacionales.

**Water (citado por Dessler 1993)**, sostiene que son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se halla formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura". (p.181)

Los conceptos vinculados al trabajo desarrollado los presentamos a continuación en un glosario como se muestra a continuación:

**Relaciones funcionales:** son una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

### **Las relaciones interpersonales**

Las relaciones humanas en las instituciones educativas es el comportamiento de los miembros en una organización que no sólo depende de su persona sino también de las características del entorno en el que se encuentre, además de que la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y que muchas veces, el comportamiento depende en parte de la situación

## **Comunicación**

La comunicación eficiente en cualquier área de la vida del ser humano es esencial, teniendo en cuenta que al tener una comunicación apropiada esta conlleva a un buen entendimiento, siempre y cuando se respeten los puntos de vista de las demás personas con las que se relaciona y comunica, creando ambientes apropiados en el trabajo generando a su vez un excelente ambiente institucional.

## **Cultura organizacional:**

El experto y teórico en comportamiento organizacional Stephen (Stephen P, 2009), define la cultura organizacional como: “Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p.91).

## **Respeto**

Consideración, acompañada de cierta sumisión, con que se trata a una persona o una cosa por alguna cualidad, situación o circunstancia que las determina y que lleva a acatar lo que dice o establece o a no causarle ofensa o perjuicio.

## **Confianza**

Es la fe en las capacidades y lo que pueden hacer los demás, además es la confiabilidad en las personas que nos rodean.

## **Liderazgo**

Define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

## **1.2. Propósitos De La Intervención:**

La intervención técnico profesional responde a propósitos que tienen que ver con la puesta en práctica de los servicios profesional. Por lo consiguiente, responde a un determinado campo profesional, una determinada esfera de actuación y la concreción de líneas específicas de actuación profesional.

En el caso de un docente especializado en gestión educativa su desempeño profesional tiene que ver con el ejercicio de líneas de actuación en torno al manejo y conducción de las organizaciones educativas. La formulación de diagnósticos organizacionales, representa el propósito u objetivos de intervención profesional.

La línea de intervención corresponde a la de diagnosticadores organizacionales, donde se busca diagnosticar y conocer cómo está el estado clima institucional educativo de la I.E.P. “El Nazareno” y los factores que intervienen en las relaciones interpersonales de la comunidad educativa y condiciona el comportamiento de un individuo y la manera de reaccionar de la comunidad educativa en el proceso educativo que nos permite enrumbarnos hacia la excelencia y hacia el éxito. Los propósitos de esta intervención los expresamos en razón a los siguientes objetivos:

### **1.2.1. Objetivo General:**

- Diagnosticar el estado del clima institucional en la Institución Educativa Privada “El Nazareno” de Chiclayo

### **1.2.2. Objetivos específicos:**

- Determinar el estado de las relaciones interpersonales de la I.E.P. “El Nazareno”.
- Identificar la situación de la cultura organizacional de la I.E.P. “El Nazareno”.

### **1.3. Estrategias de Intervención:**

#### **1.3.1. Coordinación previa**

✓ Con el director de la Institución

Se coordinó con el director de la Institución Educativa “El Nazareno” William Morales Vásquez, mediante una visita a su oficina, documento emitido con anticipación a través de su secretaria, el día 22 de abril de 2017.

✓ Con los docentes

- Convocar a reunión a las coordinadoras del nivel primario y secundario y con los docentes de los tres niveles para establecer los días de trabajo de los talleres a desarrollar
- En esta oportunidad se elabora un acta de compromiso en el que los docentes asumen el compromiso de participar asistir al taller “Importancia de las relaciones interpersonales y la cultura organizacional”

#### **1.3.2. Metodología específica**

##### **Paso 1: Definición de los objetos y actitud**

Establecimiento de los “objetos de actitud”, es decir los temas y subtemas que corresponden a cada dimensión como Relaciones Interpersonales (Actitudes y Comunicación) y Cultura Organizacional (Símbolos, modo de vida).

##### **Paso 2: Definir la escala aditiva**

Se utilizaron escalas con el fin de diagnosticar la posibilidad de desarrollar el presente estudio, atendiendo los parámetros establecidos en la técnica de aplicación de la Escala de Likert, dirigida a los directivos, docentes, de la Institución Educativa Privada “El Nazareno”.

Definimos la “escala aditiva” o tabla de valoración sustentada en afirmaciones y puntuaciones que deben ser optadas por los encuestados por cada ítem y por cada hábito. La modalidad tomada en cuenta se muestra a continuación.

ESCALA	CODIGO	INTERPRETACIÓN
Totalmente de acuerdo	5	Muy buen clima institucional
De acuerdo	4	Buen clima institucional
Neutral	3	Regular clima institucional
En desacuerdo	2	Mal clima institucional
Totalmente en desacuerdo	1	Muy mal clima institucional



### **Paso 3: Formulación de ítems**

#### **Dimensión Relaciones Interpersonales**

##### **Actitudes Personales**

- a) El respeto mutuo es permanente entre nosotros.
- b) La confianza es una actitud de plena vigencia.
- c) Valorar a los demás nos caracteriza.
- d) En nuestra institución prevalecen las actitudes autoritarias.
- e) El individualismo caracteriza nuestro comportamiento.
- f) Las actitudes infantiles predominan en nuestra actuación.
- g) La indiferencia es un rasgo sobresaliente entre nosotros.

##### **Comunicación Interna**

- h) Sabemos escucharnos unos a otros.

- i) La predisposición a dialogar es algo que nos caracteriza.
- j) La información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión.
- k) Somos propensos a hablar a espaldas de los demás.

## **Cultura Organizacional**

### **Símbolos**

- l) Conocemos e interpretamos nuestro himno.
- m) Puedo identificar claramente la insignia o logotipo de nuestra institución.
- n) Contamos con docentes emblemáticos y representativos.
- o) Tenemos cabal conocimiento y estima por los valores institucionales.

### **Modos De Vida**

- p) Las ceremonias de aniversario y de promoción se realizan con la participación mayoritaria.
- q) Contamos con historias y anécdotas que todos podemos relatarlas.
- r) Prevalecen las bromas pesadas entre directivos, docentes y administrativos.

### **Creencias**

- s) Los ritos en torno a la fiesta de promoción es de pleno conocimiento por nuestros estudiantes
- t) La festividad más importante es la de aniversario.

## **Paso 5: Desarrollo de la encuesta**

Aplicación de la encuesta al personal que la labora en la I.E.P “El Nazareno” en este caso a las 15 integrantes de la comunidad educativa.

### **Paso 6: Ordenamiento de la información en tablas**

Recojo y ordenamiento de la información en tablas tipo Likert, lo que ha permitido visualizar la actitud de los encuestados frente a cada uno de los ítems, establecer la valoración media alcanzada por cada ítem y la valoración media del hábito respectivo.

### **Paso 7: Análisis e interpretación**

Análisis e interpretación de la información para determinar el nivel de los ítems y los hábitos, como base para determinar el nivel de liderazgo a escala global.

### 1.3.3. Cronograma

ACTIVIDADES	JULIO – AGOSTO 2017											
	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	08	09
1. Coordinación previa	X	X										
2. Definición de los objetos y actitud	X	X										
3. Definir la escala aditiva			X									
4. Formulación de ítems				X	X							
5. Formulación de la encuesta						X	X					
6. Desarrollo de la encuesta							X	X				
7. Análisis e interpretación									X	X	X	
8. Sistematización del informe											X	X

# **CAPÍTULO II**

## **CONTENIDOS**

## **“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA “EL NAZARENO” DE CHICLAYO”**

Como se ha mencionado en líneas anteriores, para la elaboración del presente trabajo he tomado como base la teoría de Rensis Likert, se presenta la información obtenida a través de las encuestas en tablas y cuadros, que para una mejor didáctica lo hemos dividido en dos aspectos: Relaciones Interpersonales y Cultura Organizacional; la primera que incluye a las actitudes personales y la comunicación interna y la segunda que incluye a los Símbolos, los modos de vida y las creencias.

A continuación, se presenta la información obtenida en tablas y cuadros según tema o subtema, de igual manera se ubica el promedio en una recta de acuerdo a la escala indicada y a la teoría de Likert, para luego analizar e interpretar dichos datos.

### **2.1. LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Este aspecto está orientado a obtener información sobre las interacciones que se establecen a través de la comunicación entre los trabajadores de la Institución Educativa Particular “El Nazareno”, el cual a su vez está subdividido en actitudes personales y comunicación interna.

**2.1.1. Actitudes personales.** Se busca aquí determinar la disposición o predisposición de los trabajadores de la Institución Educativa frente a algo que esté relacionado con los demás trabajadores.

Para determinar esta información, se ha planteado 7 preguntas, cuya información se presenta en la tabla N° 1 y cuadro N° 1.

**TABLA Nº 1**

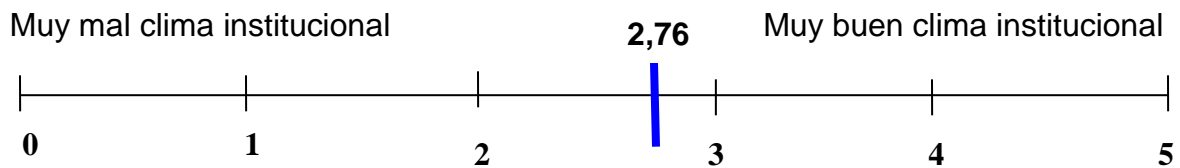
**ACTITUDES PERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “EL NAZARENO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PROM.
a	3	2	5	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	2	3,2
b	2	2	2	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4	3,1
c	3	2	4	3	4	3	3	2	5	2	2	3	2	2	2	2,8
d	4	3	4	3	1	4	3	2	5	4	4	5	3	2	3	3,3
e	4	2	4	2	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	2,6
f	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2,1
g	4	2	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2,2
T	22	15	23	16	18	20	20	15	26	19	19	21	20	17	20	2,76

Fuente: elaboración propia.

**RECTA Nº 1**

**UBICACIÓN DEL PROMEDIO DE LAS ACTITUDES PERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “EL NAZARENO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT**



Fuente: elaboración propia.

## CUADRO Nº 1

### ACTITUDES PERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “EL NAZARENO”

ITEM		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A	El respeto mutuo es permanente entre nosotros.	1	6,7	5	33,3	5	33,3	4	26,7	-	-
B	La confianza es una actitud de plena vigencia.	1	6,7	4	26,7	6	40,0	4	26,7	-	-
C	Valorar a los demás nos caracteriza.	1	6,7	2	13,3	5	33,3	7	46,7	-	-
D	En nuestra institución prevalecen las actitudes autoritarias.	2	13,3	5	33,3	5	33,3	2	13,3	1	6,7
E	El individualismo caracteriza nuestro comportamiento.	-	-	5	33,3	-	-	9	60,0	1	6,7
F	Las actitudes infantiles predominan en nuestra actuación.	-	-	1	6,7	1	6,7	12	80,0	1	6,7
G	La indiferencia es un rasgo sobresaliente entre nosotros.	-	-	2	13,3	1	6,7	10	66,7	2	13,3

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las actitudes personales de los trabajadores de la Institución Educativa Particular “El Nazareno” podemos afirmar que los ítems correspondientes se encuentran divididos en positivos y negativos encontrándose en ambos casos centralizadas las respuestas en de acuerdo, neutral y en desacuerdo, siendo pocos los casos extremos (totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo).

En cuanto a la práctica del respeto mutuo podemos afirmar que en la institución las opiniones están divididas respecto a esta práctica, tal como lo mostramos en la tabla Nº 1, donde los encuestados afirman un 3,2 en promedio que el respeto mutuo es permanente entre los trabajadores de la

institución, lo que es positivo para la institución. Asimismo la confianza es una actitud que tiene similar vigencia en la institución, tal como lo muestra el promedio de los encuestados (3,1). En cuanto a la valoración a los demás podemos afirmar que no es una práctica mayoritaria en la institución, ya que de acuerdo a los resultados esta se da en un 2,8 en promedio. Sobre las actitudes autoritarias en la institución podemos afirmar que los encuestados contestaron en un gran porcentaje que sí se practica, tal como observamos en la tabla N° 1 (3,3 en promedio), lo que implica un alto grado de autoritarismo en la Institución. Respecto al individualismo se puede afirmar que las respuestas obtenidas nos indican que existe un criterio dividido, ya que tenemos un promedio de 2,6 como lo mostramos en la tabla N° 1, pero la mayoría contestó estar en desacuerdo sobre la práctica de esta actitud, esto nos indica que la mayoría de trabajadores actúan en función al grupo o a la institución y la minoría actúa en función a intereses personales. Por su parte las actitudes infantiles son las actitudes negativas que menos predominan en la actuación diaria de los trabajadores de la institución, tal como podemos observar en la tabla N° 1 (2,1 en promedio), teniendo un gran número (trece de los quince encuestados) que afirman estar entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo cuando se les pregunta si las actitudes infantiles predominan en nuestra actuación. Esto pues nos indica que en la institución en la mayoría de los casos se toman las cosas en serio, mas no se hacen con una actitud infantilista, lo que beneficia en gran medida la labor institucional. Podemos observar que en cuanto a la indiferencia no es un rasgo sobresaliente entre el personal de la institución, tal como se muestra en los resultados de la tabla N° 1 (2,2 en promedio), habiendo un gran número (doce de los quince encuestados) que contestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo cuando se les pregunta si la indiferencia es un rasgo característico en la institución, habiendo solamente dos encuestados que contestaron estar de acuerdo y uno neutral.

En las actitudes personales de los trabajadores de la Institución Educativa Particular “El Nazareno” podemos resaltar que respecto a las actitudes positivas

como son respeto mutuo, confianza y saber valorar a los demás, no son muy practicadas, ya que la mayoría contestó entre neutral y desacuerdo, existiendo solamente alrededor del 40% que están entre totalmente de acuerdo y de acuerdo sobre la práctica de estos valores.

Respecto al respeto se puede afirmar que del 100%, un 33% de los encuestados están de acuerdo de que el respeto sí se practica y similar porcentaje asume una actitud neutral; el 46.7% de los encuestados considera que el saber valorar a los demás no es una actitud vigente en la institución.

En cuanto a las actitudes negativas podemos afirmar que los trabajadores de la institución no lo practican en su gran mayoría, con excepción de las actitudes autoritarias, las cuales observamos que en un 80% contestó estar entre totalmente de acuerdo, de acuerdo y neutral; pues esto nos indicaría que las órdenes que se imparten a partir de directivos, jerárquicos u otros estamentos no son las adecuadas, sino que se hacen en forma autoritaria. Respecto al individualismo observamos que no es una actitud que caracteriza a los trabajadores de la institución tal como lo consideran un 66,7 % de los encuestados. Respecto a las actitudes infantiles observamos que es la actitud negativa que menos se practica entre los trabajadores de la institución, ya que solamente un 6,7% afirma estar de acuerdo que se practican, habiendo contestado el resto entre totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y neutral. De igual manera la indiferencia es algo que no caracteriza el actuar de los trabajadores, ya que un 80 % está entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, mientras que sólo un 13,3 % consideró estar de acuerdo y el resto se mantuvo neutral.

En general podemos afirmar que en la Institución Educativa Particular “El Nazareno” en cuanto a actitudes personales de los trabajadores sobresale positivamente el no ser individualista, no ser infantilista y no ser indiferentes con lo que pasa en la institución; pero debemos recalcar que sí existen opiniones minoritarias que opinan lo contrario, lo que nos indica que no todos evalúan las

actitudes de sus compañeros de trabajo con el mismo criterio. Lo que sí es preocupante es la práctica del autoritarismo que la gran mayoría afirma se practica en la institución.

Finalmente, utilizando la teoría de Likert y calculando el promedio de los puntajes totales obtenidos en los 7 ítems concernientes a las actitudes personales en la Institución Educativa Particular “El Nazareno” podemos decir que estas actitudes personales en la institución son REGULARES, tal como lo mostramos en la recta N° 1 (2,76 en promedio).

**2.1.2. La comunicación interna.** La comunicación interna nos va a permitir determinar cómo se produce y cómo se transmite la comunicación entre los trabajadores de la Institución, de tal manera que todos los trabajadores cuenten con la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones y de los objetivos institucionales. Esta información obtenida a través de 4 ítems, se presenta a continuación en la tabla N° 2 y el cuadro N° 2.

**TABLA Nº 2**

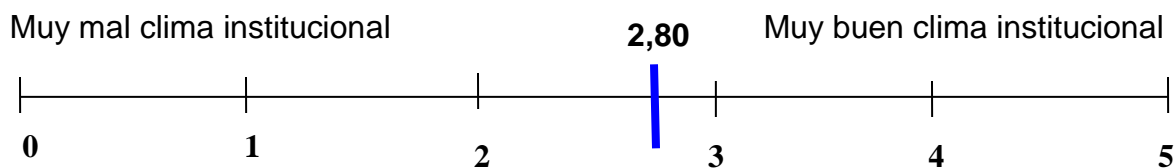
**COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCTIVA PARTICULAR “EL NAZARENO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>h</b>	2	4	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	2,7
<b>i</b>	3	2	4	1	4	3	4	2	4	3	3	5	5	2	3	3,2
<b>j</b>	2	2	2	3	4	2	4	2	3	3	3	4	5	4	2	3,0
<b>k</b>	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	1	1	3	2,3
<b>T</b>	9	10	10	10	12	10	14	9	11	12	12	14	14	11	10	<b>2,80</b>

Fuente: elaboración propia.

**RECTA Nº 2**

**UBICACIÓN DEL PROMEDIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS  
TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “EL NAZARENO”,  
SEGÚN ESCALA DE LIKERT**



Fuente: elaboración propia.

## CUADRO Nº 2

### COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “EL NAZARENO”

ÍTEM		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
H	Sabemos escucharnos unos a otros.	-	-	4	26,7	3	20,0	8	53,3	-	-
I	La predisposición a dialogar es algo que nos caracteriza.	2	13,3	4	26,7	5	33,3	3	20,0	1	6,7
J	La información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión.	1	6,7	4	26,7	4	26,7	6	40,0	-	-
K	Somos propensos a hablar a espaldas de los demás.	-	-	1	6,7	4	26,7	8	53,3	2	13,3

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la comunicación interna que existe entre los trabajadores de la institución educativa Particular “El Nazareno” observamos que según la tabla Nº 2 no se encuentra polarizada, es decir que pocos contestaron totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo, sobre todo en los tres primeros ítems que están referidos a actitudes positivas, ya que en el ítem k (referido a una actitud negativa) observamos que es más positiva para la institución.

Al analizar el primer ítem referido a saber escucharnos unos a otros, en la institución educativa Particular “El Nazareno” es una actitud que poco se practica, ya que de los 15 encuestados solamente 4 contestaron estar de acuerdo y los demás contestaron neutral o en desacuerdo (estando la mayoría en desacuerdo), teniendo un promedio de respuestas de 2,7 puntos . Porcentualmente hablando el 26.7% contestó estar de acuerdo que se practica contra un 20% que contesto neutral y un 53,3% contestó estar en desacuerdo. Esto nos indica que la mayoría de trabajadores de la institución educativa

Particular “El Nazareno” no sabe escuchar a los demás o en todo caso siente que no es escuchado por sus colegas trabajadores.

Respecto a la predisposición a dialogar observamos que hay una opinión muy dividida con cierta tendencia positiva, teniendo un promedio de las respuestas de 3,2, aunque una tercera parte de los encuestados se mantiene neutral.

De acuerdo al cuadro N° 2 observamos que un 40% de los encuestados contestó estar entre totalmente de acuerdo y la mayoría (60%) entre neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que si bien hay un alto porcentaje que presiente que existe una buena predisposición a dialogar, también hay un gran porcentaje que opina que no existe tal predisposición, manteniéndose una tercera parte neutral.

Respecto al ítem sobre si los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión debemos recalcar que es un ítem clave debido a que la buena comunicación entre los miembros de una institución debe ser fundamental para la buena marcha y por ende para el cumplimiento de los objetivos institucionales; sin embargo observamos en la tabla N° 2 que el promedio de respuestas es de 3,0 puntos, que sería algo negativo para la institución, ya que las dos terceras partes de los encuestados están en desacuerdo o se mantienen neutrales cuando se les pregunta si los mensajes llegan con claridad y precisión, habiendo sólo un encuestado que contestó estar totalmente de acuerdo y cuatro de acuerdo, lo que implica que esta actitud de gran importancia no se practica con eficiencia, haciendo falta en la institución aplicar mejores canales y estrategias de comunicación. En el cuadro N° 2 observamos que alrededor del 67% está entre desacuerdo y neutral y solamente un 33% se encuentra entre de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto al ítem en análisis.

El hablar a espaldas de los demás es una actitud poco practicada entre los trabajadores de la institución, ya que el promedio es de sólo 2,3 puntos, habiendo contestado sólo uno de los 15 encuestados estar de acuerdo, 4 neutral y 10 entre desacuerdo y totalmente en desacuerdo, explicando esto que en la gran mayoría los trabajadores son asertivos (no hablan a espaldas de los demás), lo que es muy beneficioso para la institución, aunque lo ideal sería que haya una total asertividad. En el cuadro N° 2 observamos que un 67% contestó estar entre desacuerdo y totalmente en desacuerdo al preguntársele sobre si somos propensos a hablar a espaldas de los demás, un 26,7% contestó neutral y sólo un 6,7% contestó estar de acuerdo, no habiendo ningún trabajador que contestó totalmente de acuerdo.

De acuerdo a la teoría de Likert y calculando el promedio de los puntajes totales obtenidos por los 15 encuestados, en los 4 ítems referidos a la comunicación interna se puede afirmar que dicha comunicación en esta institución es REGULAR, tal como se muestra en la recta N° 2 (2,80 en promedio).

Haciendo un consolidado de las relaciones interpersonales, tenemos:

**TABLA N° 1-2**

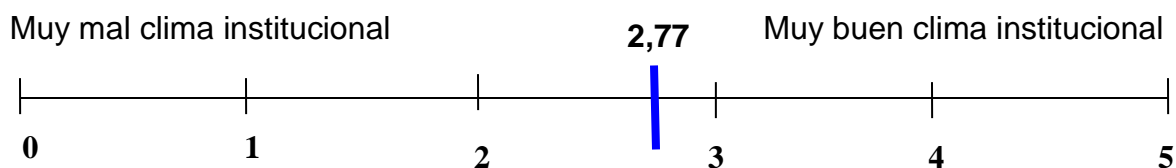
**CONSOLIDADO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “EL NAZARENO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PROM.
A	3	2	5	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	2	3,2
B	2	2	2	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4	3,1
C	3	2	4	3	4	3	3	2	5	2	2	3	2	2	2	2,8
D	4	3	4	3	1	4	3	2	5	4	4	5	3	2	3	3,3
E	4	2	4	2	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	2,6
F	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2,1
G	4	2	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2,2
H	2	4	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	2,7
I	3	2	4	1	4	3	4	2	4	3	3	5	5	2	3	3,2
J	2	2	2	3	4	2	4	2	3	3	3	4	5	4	2	3,0
K	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	1	1	3	2,3
T	31	25	33	26	30	30	34	24	37	31	31	35	34	28	30	2,77

Fuente: elaboración propia.

**RECTA N° 1-2**

**UBICACIÓN DEL PROMEDIO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “EL NAZARENO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT**



Fuente: elaboración propia.

Las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Institución educativa Particular “El Nazareno”, son en promedio REGULARES, tal como se muestra en la tabla N° 1-2 y en la recta N° 1-2 (2,77 en promedio).

**2.2. Cultura organizacional.** A través de este rubro se pretende obtener información relacionada al conjunto de normas, hábitos y valores que practican los trabajadores de la Institución Educativa Particular “El Nazareno”, y que hacen de éstos su forma de comportamiento.

A su vez este rubro para su mejor comprensión se ha dividido en tres aspectos que son: Símbolos, Modos de vida y Creencias.

**2.2.1. Los símbolos.** Aquí se incluye cuatro ítems, a través de los cuales buscamos información respecto al conocimiento e identificación de los trabajadores de la Institución con la insignia, valores, himno, etc.

**TABLA N° 3**

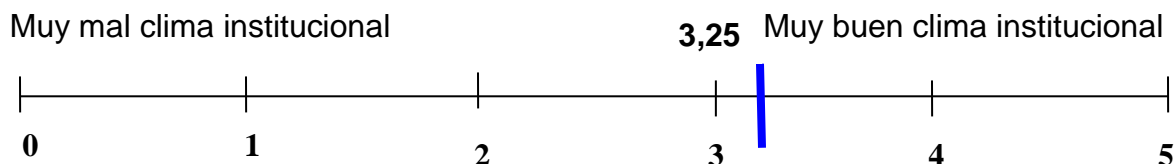
**CONOCIMIENTO DE LOS SÍMBOLOS INSTITUCIONALES ETRE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “EL NAZARENO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															PROM.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>L</b>	3	4	2	1	1	4	1	1	4	2	2	4	1	2	3	2,3
<b>M</b>	5	4	5	5	5	5	4	5	3	2	2	4	5	5	5	4,2
<b>N</b>	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	5	5	5	4	3,6
<b>O</b>	2	2	4	3	5	3	3	2	3	2	2	4	2	2	4	2,9
<b>T</b>	14	12	15	12	15	16	11	10	13	9	9	17	13	14	16	3,25

Fuente: elaboración propia.

### RECTA Nº 3

#### UBICACIÓN DEL PROMEDIO DEL CONOCIMIENTO DE LOS SÍMBOLOS INSTITUCIONALES ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “EL NAZARENO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT



Fuente: elaboración propia.

### CUADRO Nº 3

#### CONOCIMIENTO DE LOS SÍMBOLOS INSTITUCIONALES ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “EL NAZARENO”

ÍTEM		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>l</b>	Conocemos e interpretamos nuestro himno.	-	-	4	26,7	2	13,3	4	26,7	5	33,3
<b>m</b>	Puedo identificar claramente la insignia o logotipo de nuestra institución.	9	60,0	3	20,0	1	6,7	2	13,3	-	-
<b>n</b>	Contamos con docentes emblemáticos y representativos.	3	20,0	5	33,3	5	33,3	2	13,3	-	-
<b>o</b>	Tenemos cabal conocimiento y estima por los valores institucionales.	1	6,7	3	20,0	4	26,7	7	46,7	-	-

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los símbolos institucionales observamos en la tabla N° 3 que el ítem que sobresale es respecto al conocimiento de la insignia institucional, con un 4.2 en promedio de todos los encuestados, mientras que el menor valor lo encontramos en el ítem referido al conocimiento e interpretación del himno institucional con un 2,3 en promedio.

De acuerdo con el cuadro N° 3 podemos afirmar que los trabajadores de la institución educativa tienen dos grandes debilidades en este rubro; respecto al himno institucional y respecto a los valores institucionales, encontrando respecto al primero que sólo un 26,7% de todos los encuestados están de acuerdo mientras que el resto está totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o neutral, esto puede indicarnos que en la institución no se tiene una práctica permanente de entonar el himno institucional o que el trabajador no toma interés respecto a su himno. Respecto a los valores también sólo un 26.7% contestó estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo mientras que el resto contestó entre neutral y en desacuerdo, esto nos indica que la mayoría de los trabajadores no se identifican o desconocen sus valores institucionales, quizá por falta de práctica de los mismos o por desconocimiento de tales valores.

Lo que sí es una característica sobresaliente y positiva en la gran mayoría de los trabajadores es el conocimiento e identificación de la insignia o logotipo institucional, habiendo contestado el 80% de los encuestados estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, sólo un 13,3% en desacuerdo y un 6,7% neutral. Esto puede explicarse debido a que todos los estudiantes llevan obligatoriamente la insignia como parte del uniforme escolar.

Respecto al contar con docentes emblemáticos y representativos podemos afirmar que para el 53,3% si se cuenta con estos personajes ya que contestaron entre estar totalmente de acuerdo y de acuerdo mientras que un 33,3% contestó neutral y sólo el 13,3% está en desacuerdo; esto nos puede indicar que algunos trabajadores no conocen a los docentes emblemáticos o no lo consideran así.

De acuerdo a la teoría de Likert y calculando el promedio de los puntajes totales obtenidos por los 15 encuestados en los 4 ítems referidos al conocimiento de los símbolos institucionales, se puede afirmar que este conocimiento es BUENO, tal como se muestra en la tabla N° 3 y en la recta N° 3. (3,25 en promedio).

**2.2.2. Los modos de vida.** A través de los tres ítems referidos a los modos de vida en la Institución Educativa, buscamos identificar las actividades que más relevancia tienen en la vida institucional, lo que va a permitir involucrar a todos o a la mayoría de los trabajadores así como algunas costumbres institucionales.

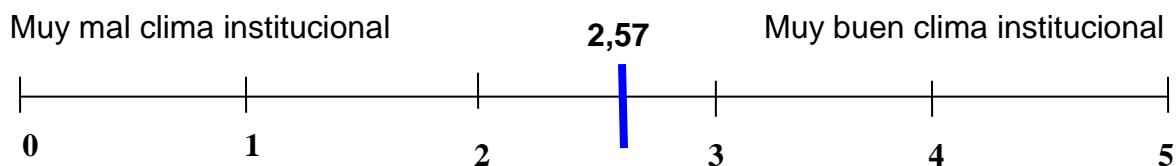
**TABLA N° 4**  
**MODOS DE VIDA DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “EL NAZARENO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>P</b>	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1,9
<b>Q</b>	2	2	4	5	3	3	3	1	2	2	2	2	5	2	2	2,7
<b>R</b>	1	4	1	5	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3,1
<b>T</b>	5	8	7	12	7	9	8	5	8	8	8	8	10	6	7	<b>2,57</b>

Fuente: elaboración propia.

## RECTA N° 4

### UBICACIÓN DEL PROMEDIO DE LOS MODOS DE VIDA DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “EL NAZARENO” SEGÚN ESCALA DE LIKERT



Fuente: elaboración propia.

## CUADRO N° 4

### MODOS DE VIDA DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “EL NAZARENO”

ÍTEM		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>p</b>	Las ceremonias de aniversario y de promoción se realizan con la participación mayoritaria.	-	-	-	-	1	6,7	12	80,0	2	13,3
<b>q</b>	Contamos con historias y anécdotas que todos podemos relatarlas.	2	13,3	1	6,7	3	20,0	8	53,3	1	6,7
<b>r</b>	Prevalecen las bromas pesadas entre directivos, docentes y administrativos.	1	6,7	6	40,0	4	26,7	2	13,3	2	13,3

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los modos de vida de los trabajadores de la institución educativa Particular “El Nazareno”, observamos en la tabla N° 4 que el menor promedio es respecto a las ceremonias de aniversario y de promoción (1,9 en promedio), indicándonos que la gran mayoría ha contestado que se realizan sin la participación mayoritaria de los integrantes de la institución, esto lo podemos corroborar con el cuadro N° 4, donde del 100% de los encuestados, el 93% contestó estar entre desacuerdo y totalmente en desacuerdo cuando se les pregunta si se hace con la participación de la mayoría y sólo un 6,7 % contestó neutral, esto pues nos indica que dichas celebraciones se hace solamente con la participación de muy pocos, que pueden ser los directivos, asesores, etc., pero que no se hace participar a todos o por lo menos a la gran mayoría de los trabajadores.

Con respecto a las historias y anécdotas con que cuenta la Institución y que podemos relatarlas, también observamos que la gran mayoría contestó estar en desacuerdo o neutral y solamente un 20% contestó estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, esto nos indica que la mayoría de los trabajadores desconoce las historias y anécdotas institucionales o en todo caso no existen.

Respecto a las bromas pesadas, la opinión de los encuestados está dividida, siendo el mayor porcentaje (40 %) que contestó estar de acuerdo, un 26,7 % contestó neutral y un 26,6 % que contestó estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, esto nos indicaría que existen alrededor de la mitad de trabajadores que practican dichas bromas pesadas, o puede darse el caso que algunos trabajadores lo interpretan como bromas pesadas mientras que otros no lo consideran así.

Finalmente, utilizando la teoría de Likert y calculando el promedio de los puntajes obtenidos en los 3 ítems referidos a los modos de vida, podemos decir que son REGULARES, tal como se muestra en la tabla N° 4 y en la recta N° 4 (2,77 en promedio).

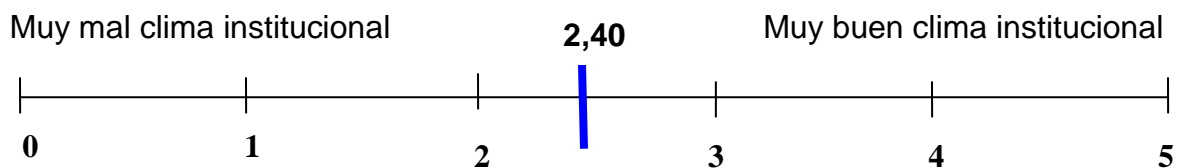
**2.2.3. Las creencias.** Con estos ítems buscamos información respecto a algunas creencias institucionales como son fiestas de promoción, de aniversario, etc.

**TABLA Nº 5**  
**CREENCIAS ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCTIVA**  
**“EL NAZARENO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PROMEDIO
S	2	2	4	3	4	4	2	2	3	2	2	4	2	4	3	2,9
T	3	2	1	2	1	2	1	4	3	1	2	2	1	2	2	1.9
T	5	4	5	5	5	6	3	6	6	3	4	6	3	6	5	2,40

Fuente: elaboración propia.

**RECTA Nº 5**  
**UBICACIÓN DEL PROMEDIO DE LAS CREENCIAS ENTRE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “EL NAZARENO”,**  
**SEGÚN ESCALA DE LIKERT**



Fuente: elaboración propia.

## CUADRO Nº 5

### CREENCIAS ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCTIVA PARTICULAR “EL NAZARENO”

ITEM		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>S</b>	Los ritos en torno a la fiesta de promoción son de pleno conocimiento de nuestros estudiantes.	-	-	5	33,3	3	20,0	7	46,7	-	-
<b>T</b>	La festividad más importante es la de aniversario.	-	-	1	6,7	2	13,3	7	46,7	5	33,3

**Fuente:** elaboración propia.

Respecto a la creencia de que la fiesta de promoción es de pleno conocimiento de los estudiantes de la Institución, los criterios de los encuestados están divididos, ya que un 33% contestó estar de acuerdo, un 20% contestó neutral y un 46,7% en desacuerdo; al comparar estos resultados con el ítem referido a la participación mayoritaria en las ceremonias de promoción, podemos decir que el conocimiento es en mayor proporción que la participación en ellas, podemos deducir entonces que varios integrantes de la institución conocen de las fiestas de promoción pero no participan, aunque el conocimiento tampoco es mayoritario y está referido a los estudiantes.

Cuando se les pregunta si la fiesta de aniversario es la más importante observamos que la gran mayoría no comparte este criterio, ya que el 80% contestó estar entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, frente a un 13,3% que se mantiene neutral y sólo un 6,7% que contestó estar de acuerdo, esto pues nos indica que muchos integrantes de la institución no le da la importancia debida al aniversario institucional, ya que si observamos en la tabla Nº 5 vemos que el promedio de los encuestados es de 1,9 puntos.

De acuerdo a la teoría de Likert y calculando el promedio de los puntajes obtenidos por los 15 encuestados en los 2 ítems referidos a las creencias, se puede afirmar que éstas son REGULARES, tal como se muestra en la tabla N° 5 y en la recta N° 5. (2,40 en promedio).

Haciendo un consolidado de la cultura organizacional de la Institución educativa Particular “El Nazareno” tenemos:

**TABLA N° 3-4-5**

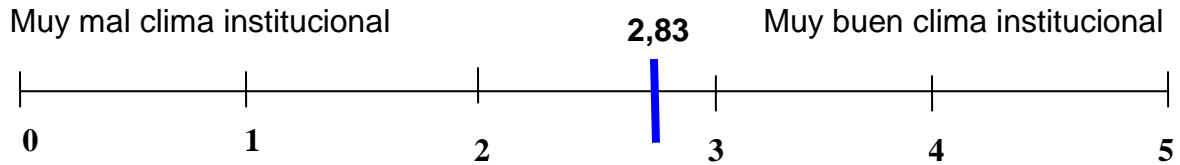
**CONSOLIDADO DE LAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “EL NAZARENO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PROM.
L	3	4	2	1	1	4	1	1	4	2	2	4	1	2	3	2,3
M	5	4	5	5	5	5	4	5	3	2	2	4	5	5	5	4,2
N	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	5	5	5	4	3,6
O	2	2	4	3	5	3	3	2	3	2	2	4	2	2	4	2,9
P	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1,9
Q	2	2	4	5	3	3	3	1	2	2	2	2	5	2	2	2,7
R	1	4	1	5	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3,1
S	2	2	4	3	4	4	2	2	3	2	2	4	2	4	3	2,9
T	3	2	1	2	1	2	1	4	3	1	2	2	1	2	2	1.9
T	24	24	27	29	27	31	22	21	27	20	21	31	26	26	28	2,83

Fuente: elaboración propia.

### RECTA N° 3-4-5

#### CONSOLIDADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “EL NAZARENO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT



Fuente: elaboración propia.

En conclusión la cultura organizacional, en los trabajadores de la Institución Educativa Particular “El Nazareno” en promedio es REGULAR, tal como se muestra en el cuadro N° 3-4-5 y en la recta N° 3-4-5 (2,83 en promedio).

Para llegar a una conclusión general, elaboramos una tabla conjunta de todos los ítems de la encuesta y luego sacamos un promedio, ubicándolo en una recta de acuerdo al criterio de la teoría de Lickert, para así determinar el clima institucional de la institución Educativa particular “el nazareno”.

**TABLA Nº 6**

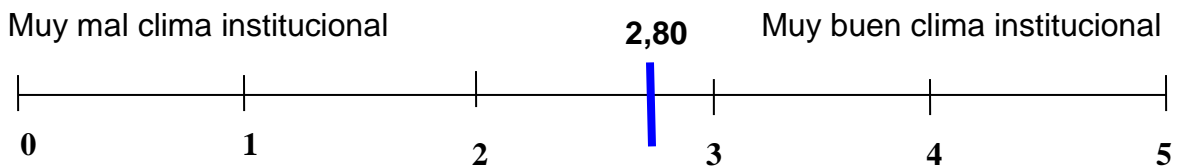
**CONSOLIDADO SOBRE EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “EL NAZARENO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															PROM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>A</b>	3	2	5	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	2	3,2
<b>B</b>	2	2	2	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4	3,1
<b>C</b>	3	2	4	3	4	3	3	2	5	2	2	3	2	2	2	2,8
<b>D</b>	4	3	4	3	1	4	3	2	5	4	4	5	3	2	3	3,3
<b>E</b>	4	2	4	2	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	2,6
<b>F</b>	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2,1
<b>G</b>	4	2	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2,2
<b>H</b>	2	4	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	2,7
<b>I</b>	3	2	4	1	4	3	4	2	4	3	3	5	5	2	3	3,2
<b>J</b>	2	2	2	3	4	2	4	2	3	3	3	4	5	4	2	3,0
<b>K</b>	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	1	1	3	2,3
<b>L</b>	3	4	2	1	1	4	1	1	4	2	2	4	1	2	3	2,3
<b>M</b>	5	4	5	5	5	5	4	5	3	2	2	4	5	5	5	4,2
<b>N</b>	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	5	5	5	4	3,6
<b>O</b>	2	2	4	3	5	3	3	2	3	2	2	4	2	2	4	2,9
<b>P</b>	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1,9
<b>Q</b>	2	2	4	5	3	3	3	1	2	2	2	2	5	2	2	2,7
<b>R</b>	1	4	1	5	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3,1
<b>S</b>	2	2	4	3	4	4	2	2	3	2	2	4	2	4	3	2,9
<b>T</b>	3	2	1	2	1	2	1	4	3	1	2	2	1	2	2	1,9
<b>T</b>	55	49	60	55	57	61	56	45	64	51	52	66	60	54	58	<b>2,80</b>

Fuente: elaboración propia.

**RECTA Nº 6**

**UBICACIÓN DEL PROMEDIO SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “EL NAZARENO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT**



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a estos consolidados (tabla N° 6 y recta N° 6), podemos observar que en esta institución Educativa, el clima institucional es REGULAR, esto debido a que como hemos detallado anteriormente, existen rubros muy desfavorables, así como también existen algunos que son favorables, esto pues implica que en esta institución hace falta programar y desarrollar proyectos que conduzcan a mejorar este clima, ya que como hemos visto en el marco teórico, existen varios estudiosos que opinan que para lograr los objetivos y metas institucionales mucho depende del clima institucional que impera.

## CONCLUSIONES

1. Se diagnosticó el clima institucional de la Institución Educativa Particular “El Nazareno”, presenta un clima regular (promedio 2,8) según la encuesta aplicada debido a las características favorables y desfavorables que practican sus docentes.
2. Las relaciones interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa, son en promedio regulares tanto para las actitudes personales como la comunicación interna que realizan; ya que las actitudes positivas no son muy practicadas como: respeto mutuo, confianza, saber valorar a los demás, escucha unos con otros, predisposición para dialogar y los mensajes con claridad. Sin embargo en las actitudes negativas las más practicadas son actitudes autoritarias y la menos practicada la de hablar a espaldas de otro.
3. La cultura Organizacional de los trabajadores de la Institución educativa, están clasificadas en regulares en sus tres categorías: Los símbolos, modos de vida y las creencias. Detectando que la comunidad educativa desconoce los valores institucionales, el himno; además toda la plana docente no participa de las ceremonias organizadas, realizan bromas pesadas entre ellos y no están comprometidos con las actividades de aniversario de la Institución Educativa.

## **RECOMENDACIONES**

1. Con base en la información recopilada los docentes, perciben un regular clima institucional, por lo que se hace importante y necesario que existan mecanismos para mejorar el ambiente laboral de la I.E.P. “El Nazareno” fortaleciendo la estabilidad emocional, social y productiva de los docentes.
2. Elaborar programas de capacitación sobre clima institucional para que los docentes sean capaces de distinguir sus deficiencias y limitaciones y de esta manera puedan contribuir al desarrollo de un clima institucional favorable.
3. Realizar reuniones mensuales o bimestrales para integrar a los docentes de los tres niveles, padres de familia y comunidad educativa en general; en las diversas actividades de la Institución Educativa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Antúñez, S. (2000). Claves Para la Organización de Centros Escolares. Barcelona: ICE - HORSORI.

Brunet, L. (1999) El Clima Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.

Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición Diagnóstica y Consecuencias. México: Trillas

Chávez, C. (2011). Clima laboral en las organizaciones. Perú: Lima

Chiavenato, I. (2006). Administración: Teoría, proceso y práctica. México: McGraw-Hill– Hill Interamericana, S.A.

Davis, Keith. (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo.

Domínguez, L. (2010). Modelo de intervención para la mejora de la productividad en el Sector Hotelero de Puerto Vallarta. México: D.F.

Farro Custodio, F. (2001). Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. Lima - Perú: UDEGRAF.

Hiriart, I. Olivares, L.(2011). Clima organizacional y fortalecimiento del trabajo en equipo. Chile.

Llaneza, J. (2008). Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista (10° ed). España: Lex nova.

Labarga, C. (2006). Liderazgo y gestión por 8 hábitos. Madrid. España: Díaz de Santos.

Moos, R. H. (1987) Escalas de Clima Social. Madrid, España. Tea Ediciones, S.A

Navarro, E. (2002). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. *Su dinero. El mundo. Semanario de economía familiar, consumo y empleo*. Perú.

Nieves, F. (2006). Conceptos de comunicación organizacional. *Gestiopolis*. México.

Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de una Escala e Satisfacción Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. Perú. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*.

Palma, S. (2000) Motivación y Clima Laboral en Personas de Entidades Universitarias. Perú. *Revista de Investigación en Psicología*. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología.

Paz, R. Piedrahita, M. (2007). Desarrollo Histórico del Marketing. Colombia: Cali

Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Colombia: UNAD.

Segura, M. (2013). Análisis del clima organizacional. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad.

Sánchez, Felipe. (1998) Percepción del Clima social organizacional en un grupo de trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera. Perú.

Sovero Hinojosa, F. V. (2015). Cómo dirigir una Institución Educativa. Lima - Perú: A.F.A. Editores Importadores S.A.

Stephen P, R. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.

Stoner, J. &. (2006). Administración. México: Pearson Educación.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### ENCUESTA

La presente encuesta tiene por finalidad determinar el clima institucional de la Institución Educativa Particular “El Nazareno”, por lo que le pedimos marcar una de las alternativas de cada ítem, según su criterio.

#### ACTITUDES PERSONALES

**a) El respeto mutuo es permanente entre nosotros.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

**b) La confianza es una actitud de plena vigencia.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

**c) Valorar a los demás nos caracteriza.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

**d) En nuestra institución prevalecen las actitudes autoritarias.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

**e) El individualismo caracteriza nuestro comportamiento.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo

- (    )    Neutral
- (    )    En desacuerdo
- (    )    Totalmente en desacuerdo

**f) Las actitudes infantiles predominan en nuestra actuación.**

- (    )    Totalmente de acuerdo
- (    )    De acuerdo
- (    )    Neutral
- (    )    En desacuerdo
- (    )    Totalmente en desacuerdo

**g) La indiferencia es un rasgo sobresaliente entre nosotros.**

- (    )    Totalmente de acuerdo
- (    )    De acuerdo
- (    )    Neutral
- (    )    En desacuerdo
- (    )    Totalmente en desacuerdo

**COMUNICACIÓN INTERNA**

**h) Sabemos escucharnos unos a otros.**

- (    )    Totalmente de acuerdo
- (    )    De acuerdo
- (    )    Neutral
- (    )    En desacuerdo
- (    )    Totalmente en desacuerdo

**i) La predisposición a dialogar es algo que nos caracteriza.**

- (    )    Totalmente de acuerdo
- (    )    De acuerdo
- (    )    Neutral
- (    )    En desacuerdo
- (    )    Totalmente en desacuerdo

**j) La información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión.**

- (    )    Totalmente de acuerdo
- (    )    De acuerdo
- (    )    Neutral
- (    )    En desacuerdo
- (    )    Totalmente en desacuerdo

k) **Somos propensos a hablar a espaldas de los demás.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente de acuerdo

## **SÍMBOLOS**

l) **Conocemos e interpretamos nuestro himno.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

m) **Puedo identificar claramente la insignia o logotipo de nuestra institución.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

n) **Contamos con docentes emblemáticos y representativos.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

o) **Tenemos cabal conocimiento y estima por los valores institucionales.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

## **MODOS DE VIDA**

p) **Las ceremonias de aniversario y de promoción se realizan con la participación mayoritaria.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

**q) Contamos con historias y anécdotas que todos podemos relatarlas.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

**r) Prevalecen las bromas pesadas entre directivos, docentes y administrativos.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

**CREENCIAS**

**s) Los ritos en torno a la fiesta de promoción es de pleno conocimiento por nuestros estudiantes**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

**t) La festividad más importante es la de aniversario.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

## ANEXO N° 02

Plana Docente de la Institución Educativa Particular “El Nazareno”



Estudiantes de la Institución Educativa Particular el “El Nazareno



Aplicando la encuesta a los Docentes de de la Institución Educativa Particular “El Nazareno”

