

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA
MILLENIUN, TUMÁN 2020**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

MARIA DE LOURDES CAMPOS CHAPILLIQUEN

ASESOR:

MARTHA FIORELLA PORTARO INCHAUSTEGUI

<https://orcid.org/0000-0003-4433-0215>

Chiclayo, 2021

**PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PRIVADA MILLENIUN, TUMÁN 2020**

PRESENTADO POR:

MARIA DE LOURDES CAMPOS CHAPILLIQUEN

A la Facultad de Ciencias empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Jessica Karin Solano Cavero

PRESIDENTE

Luis Augusto Angulo Bustios

SECRETARIO

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

VOCAL

Dedicatoria

A mi Padre Omnipotente; DIOS, por dotarme de fortaleza, bendición y protección constante en mi día a día. A mí querida familia: María Chapilliquén Flores, Álvaro Campos Chiroque, Fátima Campos Chapilliquén por su amor, paciencia y motivación; quienes prefirieron sacrificarse incondicionalmente para que yo pudiera cumplir con mis anhelos, por su apoyo y comprensión, que me motivaron cada día a seguir adelante.

Agradecimiento

Agradezco a mi maestra Jessica Solano Cavero, a mi asesora Martha Portaro Inchaústegui, que con sus enseñanzas y consejos impartidos en cada sesión de aprendizaje contribuyó en mi formación personal y profesional.

Gracias también a todas aquellas personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de mi tesis como el director José Arica Olivos, y el administrador Jorge Rojas del colegio que me brindo la facilidad para poder realizar mi investigación en la institución educativa.

Índice

Resumen	9
Abstract	10
I. Introducción.....	11
II. Marco teórico.....	13
2.1. Antecedentes:.....	13
2.2. Bases teórico científicas:.....	15
III. Metodología.....	20
3.1. Tipo y nivel de investigación:	20
3.2. Diseño de investigación:	20
3.3. Población, muestra y muestreo:	21
3.4. Criterios de selección:	21
3.5. Operacionalización de variables:.....	21
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	23
3.7. Procedimiento:	24
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:	24
3.9. Matriz de consistencia:.....	25
3.10. Consideraciones éticas:	27
IV. Resultados y discusión	27
V. Propuesta.....	46
VI. Conclusiones	59
VII. Recomendaciones	61
VIII. Lista de referencias.....	63
IX. Lista de Anexos.....	67

Lista de tablas

Tabla 1 Trabajadores de la Institución Milleniun	21
Tabla 2 Operacionalización de clima organizacional.....	22
Tabla 3 Estadístico de fiabilidad de clima organizacional	23
Tabla 4 Matriz de consistencia.....	25
Tabla 5 Escala de medición.....	27
Tabla 6 Valoración según puesto de trabajo	39
Tabla 7 Valoración según edad	39
Tabla 8 Valoración según sexo	39
Tabla 9 Valoración según estado civil	40
Tabla 10 Valoración según tiempo de trabajo.....	40
Tabla 11 Actividades de la dimensión estructura.....	46
Tabla 12 Actividades de la dimensión responsabilidad	47
Tabla 13 Actividades de incentivos económicos.....	48
Tabla 14 Actividades de incentivos no económicos.....	49
Tabla 15 Taller de coaching ontológico	50
Tabla 16 Taller de relaciones interpersonales	51
Tabla 17 Taller “trabajo cooperativo”.....	53
Tabla 18 Actividades de estándares	55
Tabla 19 Actividades de la dimensión conflictos.....	56
Tabla 20 Taller de la dimensión identidad	58
Tabla 21 Tabla cruzada de edad y estructura	71
Tabla 22 Tabla cruzada de sexo y estructura	71
Tabla 23 Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y estructura.....	72
Tabla 24 Tabla cruzada de edad y responsabilidad	72
Tabla 25 Tabla cruzada de sexo y responsabilidad	73
Tabla 26 Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y responsabilidad	73
Tabla 27 Tabla cruzada de edad y recompensa	74
Tabla 28 Tabla cruzada de sexo y recompensa	74
Tabla 29 Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y recompensa	75

Tabla 30 Tabla cruzada de edad y desafío.....	75
Tabla 31 Tabla cruzada de sexo y desafío.....	76
Tabla 32 Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y desafío.....	76
Tabla 33 Tabla cruzada de edad y relaciones.....	77
Tabla 34 Tabla cruzada de sexo y relaciones.....	77
Tabla 35 Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y relaciones.....	78
Tabla 36 Tabla cruzada de edad y cooperación.....	78
Tabla 37 Tabla cruzada de sexo y cooperación.....	79
Tabla 38 Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y cooperación.....	79
Tabla 39 Tabla cruzada de edad y estándares.....	80
Tabla 40 Tabla cruzada de sexo y estándares.....	80
Tabla 41 Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y estándares.....	81
Tabla 42 Tabla cruzada de edad y conflicto.....	81
Tabla 43 Tabla cruzada de sexo y conflicto.....	82
Tabla 44 Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y conflicto.....	82
Tabla 45 Tabla cruzada de edad e identidad.....	83
Tabla 46 Tabla cruzada de sexo e identidad.....	83
Tabla 47 Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución e identidad.....	84

Lista de figuras

Figura 1. Variable clima organizacional y sus dimensiones	28
Figura 2. Dimensión estructura y sus ítems	30
Figura 3. Dimensión responsabilidad y sus ítems	31
Figura 4. Dimensión recompensa y sus ítems	32
Figura 5. Dimensión desafío y sus ítems	33
Figura 6. Dimensión relaciones y sus ítems.....	34
Figura 7. Dimensión cooperación y sus ítems	35
Figura 8. Dimensión estándares y sus ítems	36
Figura 9. Dimensión conflicto y sus ítems.....	37
Figura 10. Dimensión identidad y sus ítems	38

Resumen

El propósito del estudio fue mejorar las deficiencias en cuanto al clima organizacional de la institución educativa Milleniun, a fin de proponer las mejores actividades direccionadas en dicha institución. El objetivo principal de la investigación fue diseñar una propuesta para fortalecer el clima organizacional en la Institución Educativa Privada "Milleniun", Tumán 2020. El estudio se basó en un enfoque cuantitativo con un nivel descriptivo de diseño no experimental, y la población estuvo conformada por 33 docentes y cinco administrativos, siendo un total de 38 personas. La encuesta se utilizó como técnica y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968), el mismo que fue aplicado a la población de estudio. Los principales resultados mostraron que el clima organizacional alcanzó un nivel medio, ya que para algunos colaboradores la institución no cuenta con un ambiente cómodo para realizar sus tareas asignadas. Por lo tanto, se concluye que es necesario hacer uso de las actividades que se establecen en la propuesta de investigación, las cuales están diseñadas para fortalecer el clima organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, actividades, Relaciones.

Clasificaciones JEL: M12, M54, J24

Abstract

The purpose of the study was to determine the organizational climate of the Milleniun educational institution, in order to propose the best activities aimed at improving the deficiencies identified in that institution. The main objective of the research was to design a proposal to strengthen the organizational climate in the Private Educational Institution "Milleniun", Tumán. To achieve this objective, it was necessary to determine the organizational climate according to the study variable (structure, responsibility, reward, challenge, relationships, cooperation, standards, conflict and identity). The study was based on a quantitative approach with a descriptive level of non-experimental design, and the population consisted of 33 teachers and five administrative staff, for a total of 38 people. The survey was used as a technique and the data collection instrument was the questionnaire under the model of Litwin and Stringer (1968), which was applied to the study population. The main results showed that the organizational climate reached a medium level, since for some collaborators the institution does not have a comfortable environment to carry out their assigned tasks. Therefore, it is concluded that it is necessary to make use of the activities established in the research proposal, which are designed to strengthen the organizational climate.

Keywords: Organizational climate, exercise, Relationships.

Classifications JEL: M12, M54, J24

I. Introducción

El clima organizacional es un tema de gran relevancia para las organizaciones de todo el mundo y, a pesar de esto, muchas empresas aún no le toman el interés necesario, sabiendo perfectamente que es una variable que permite conocer la percepción que tiene el trabajador sobre las condiciones laborales y el entorno de su trabajo, así mismo, si esta variable no es desarrollada de manera correcta, las deficiencias se verán reflejadas en el desempeño del trabajador (Villanueva, García y Monserrat, 2017).

Para obtener una comprensión más integral de los problemas relacionados con el clima organizacional dentro de una institución, es importante mencionar que en un artículo del Ecuador Espinoza y Jiménez (2019) manifestaron que el clima organizacional de la mayoría de las instituciones es estadísticamente regular con un 61%, resultado que surge a raíz de una comunicación inadecuada, falta de motivación, equidad en las responsabilidades y sobre todo por la falta de reconocimiento al trabajo bien desempeñado. Además, señalaron que en cualquier organización, una gestión inadecuada del clima organizacional generará deficiencias en las actividades y el comportamiento del trabajador.

Por otro lado, en Perú, Murillo (2019) manifestó que el 57% de los trabajadores perciben el clima organizacional como deficiente, dado que la mayoría de las instituciones no se interesan lo suficientemente en promover las buenas relaciones entre colegas, autoridades de trabajo, no existe apoyo mutuo, las recompensas no se dan de forma equitativa y sobre todo la falta de comunicación. Por lo tanto, todas estas deficiencias no solo afectan al entorno laboral, sino que también se ve reflejado en la actitud y desempeño de los trabajadores.

La Institución Educativa Privada “Milleniun” ubicada en Tumán, es un colegio privado de nivel inicial, primaria y secundaria, teniendo como objetivo brindar un servicio de calidad, sin embargo, tras realizar una entrevista preliminar con algunos colaboradores, se logró precisar que muchos de ellos no se sienten valorados por la institución, las relaciones interpersonales es deficiente, el apoyo entre compañeros y jefes de trabajo no se desarrolla de manera correcta y el trato que reciben algunos colaboradores no es el adecuado, ya que existe mucha preferencia y el único trato que se da con el director es cuando realiza los pagos cada fin de mes, a todo esto se le suma la falta de comunicación, confianza y sobre todo algunos colaboradores manifestaron que la institución no reconoce el cumplimiento de sus objetivos o aportes innovadores, así mismo, no

tienen la potestad de tomar decisiones o aportar alguna sugerencia en beneficio para la institución. Dichas deficiencias, son causantes por la débil gestión del recurso humano, falta de capacitaciones y no se realiza actividades para mejorar el clima organizacional, ya que hasta el momento la dirección no se ha preocupado por el bienestar de los trabajadores, a partir de ello se puede deducir que no se genera un clima organizacional propicio.

Por lo tanto, es importante mencionar que si la institución continúa desarrollando sus actividades conforme lo viene haciendo, es muy probable que en un corto tiempo reduzca su nivel de competitividad, ya que al no mantener un adecuado clima organizacional el personal no se desempeñará de manera eficiente y afectará el cumplimiento de los objetivos. Es por esta razón, que el estudio de rigor científico busca realizar una propuesta para fortalecer el clima organizacional en base a las deficiencias de la institución.

Ante la situación detallada, se planteó la siguiente pregunta ¿Cómo fortalecer el clima organizacional en la Institución Educativa Privada “Milleniun”, Tumán 2020?

Así mismo, para dar solución a dicha problemática se planteó como objetivo general diseñar una propuesta para fortalecer el clima organizacional en la Institución Educativa Privada “Milleniun”, Tumán 2020 y para cumplir con dicha finalidad se estableció como objetivo específico: Determinar el nivel del clima organizacional de acuerdo a las dimensiones de estudio en la institución educativa Milleniun (estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

Por otro lado, la competencia empresarial se está volviendo cada vez más agresiva y el crecimiento de cada organización depende de los colaboradores, por lo que el clima dentro de una organización es imprescindible, ya que permite al recurso humano tener un mejor desempeño laboral y ayudar eficientemente a alcanzar los objetivos empresariales. Además, el estudio fue realizado para contribuir con resultados a la institución y que sea utilizado como referencia para posteriores investigaciones que tengan como propósito mejorar el clima organizacional en una población similar, así mismo, radica en los aportes proporcionados para fortalecer las dimensiones más deficientes que conllevan a generar un inadecuado clima organizacional dentro de la institución. Para llevar a cabo la investigación se empleó la teoría de Litwin y Stringer (1968) para conceptualizar la variable y cada una de sus dimensiones, además la variable fue medida a través del cuestionario ya establecido por los autores mencionados.

En el capítulo I de la investigación se encuentra la introducción, en el capítulo II el marco teórico, el capítulo III representa la metodología, en el IV capítulo encontramos resultados y discusión, capítulo V propuesta, capítulo VI conclusiones, capítulo VII representa las recomendaciones, capítulo VIII lista de referencias y capítulo IX anexos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes:

En Colombia, Chirinos, Meriño y Martínez (2018) desarrollaron un estudio con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional en el desarrollo del emprendimiento sostenible. Los resultados principales demostraron que el personal se siente insatisfecho con el clima organizacional de la empresa, representado estadísticamente con el 2.31%, además, los autores añadieron que los colaboradores no tienen una estabilidad emocional, no se fijan actividades para lograr metas y sobre todo consideran que la organización no les presta la suficiente atención para dar solución a cualquier situación de su entorno, así mismo, se evidenció que la mayoría de los colaboradores demuestran un nivel bajo de productividad y competitividad.

Por otro lado, en Antioquía Álvarez (2017) desarrolló su estudio con el objetivo de determinar la relación que existe en el clima institucional, la gestión y el rendimiento académico a nivel interno de los estudiantes, y llegó a concluir que dentro de la institución concurre un clima organizacional próspero, sin embargo, se evidenciaron algunos factores fundamentales que influyen directamente en el rendimiento escolar de los alumnos, como la comunicación, gestión y el liderazgo, ya que son puntos considerados para obtener una mejor motivación en el rendimiento de cada estudiante.

Calonge (2019) en su investigación tuvo como finalidad fortalecer el clima organización de la Institución Educativa N° 88320 San Bartolo, para su alcance desarrolló un estudio cuantitativo descriptivo. Según los principales resultados del autor, el 65% de los colaboradores indicaron que la institución mantiene un clima deficiente, así mismo, los principales elementos que generan deficiencias en el clima organizacional son: deficientes condiciones laborales, trabajo en equipo, comunicación y finalmente la autorrealización desarrollada por la institución no es la adecuada, finalmente el autor estableció como aporte teórico el desarrollo de programas de capacitaciones, charlas motivacionales y definir políticas de incentivos para el personal interno.

De igual manera, Legua (2018) desarrolló su estudio con el fin de establecer estrategias para la mejora del clima organizacional según la teoría de Litwin y Stringer en la institución Fraternidad Niño Jesús. El autor contrastó los resultados, evidenciando que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio representado estadísticamente en un 72%, así mismo, las dimensiones responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación e identidad también mostraron un nivel medio, sin embargo, la dimensión estructura y conflicto mostró un nivel bajo y solo la dimensión estándares alcanzó un nivel alto. De acuerdo con el aporte del autor, el desarrollo de talleres, actividades de resolución de conflictos y capacitaciones ayudan a fortalecer el clima organizacional dentro de la institución.

Según Zeña (2016) realizó su estudio con la finalidad de conocer como el clima organizacional influye en la satisfacción de los colaboradores de una institución, y concluyó que la influencia es positiva, lo que significa que las acciones del clima generan un efecto positivo en la satisfacción del trabajador, además, identificó que las dimensiones recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad constituyen un clima favorable con un nivel alto, excepto las dimensiones responsabilidad y desafío que lograron alcanzar un nivel bajo y la dimensión estructura que alcanzó un nivel medio. Finalmente, el autor señaló que según los resultados, los docentes no reciben formación y, sobre todo, no tienen la oportunidad de crecimiento profesional.

Según Gasco (2019) en su estudio tuvo como finalidad determinar el clima organizacional de los colaboradores del área administrativa de la Universidad San Martín de Porres. El autor logró concluir que el clima organizacional dentro de la institución tiene un nivel medio, así mismo, también posee resultados favorables, puesto que el personal se siente identificado con la empresa y con los objetivos institucionales, además que se esfuerzan constantemente para cumplir con sus funciones diarias, por otro lado, se encontró deficiencias en la dimensión de autorrealización ya que según los encuestados dentro de la institución no se brinda desarrollo profesional y personal.

Según Idrogo (2018) en su estudio tuvo como objetivo principal determinar la asociación entre el clima organizacional y la motivación en los colaboradores de la UGEL - Chiclayo, luego de los resultados manifestó que el clima organizacional alcanzó un nivel medio, asimismo, las dimensiones también mostraron un nivel medio excepto la dimensión de cooperación que alcanzó un nivel bajo. Finalmente, concluyó que existe una reciprocidad positiva entre ambas variables, lo

que significa que la motivación del personal se interrelaciona con el clima organizacional de la institución.

2.2. Bases teórico científicas:

2.2.1. Clima organizacional

Diferentes escritores han realizado estudios concernientes con el clima organizacional, por lo que se presenta las siguientes definiciones en el transcurso del tiempo:

Según Litwin y Stringer (1968, citado por Naranjo, Paz y Marín, 2015), señalan que el clima organizacional son las propiedades o atributos del entorno de una organización, que son medidos por los propios miembros de la entidad, ya sea directa o indirectamente, además, precisan que esto influye en la morivción y el comportamiento de cada trabajador.

Por otro lado, Brunet (1992, citado por Loor, 2017) precisa que es el ligado de particularidades que componen una organización, que la distingue de otras, estas características tienen influencia en el proceder de las personas que laboran en las organizaciones.

Según Hall (1996, citado Sandoval, 2004) define que es un conjunto de pertenencias del entorno laboral, descubiertas por el trabajo de una empresa, y es una fuerza que tiene relación con el comportamiento del personal.

Según Robbins y Judge (2009) alude que son efectos subjetivos, aquellas relaciones según el ámbito laboral y personal que se despliegan en un lugar de trabajo, también se entiende como la relaciones entre los diversos actores que conforman el ambiente donde el personal desarrolla sus actividades.

Según Chiavenato (2009), lo define como la suma total de las características laborales o ambientales percibidas por los participantes de la compañía.

2.2.2. Características del clima organizacional

Muchos autores que han determinado sus definiciones sobre las particularidades generales del clima organizacional, que atribuyen tener una noción más específica.

Según Gonzales (1997, citado por Gasco, 2019), alude que el clima organizacional tiene un conjunto de características como son:

Ambiente físico: hace referencia al espacio físico que tienen los integrantes de una institución para el desarrollo de sus funciones. Es muy importante, que este sea muy favorable, puesto que de ello depende el rendimiento de cada colaborador, así mismo, un ambiente adecuado influye positivamente en la satisfacción del mismo.

Ambiente social: es el comportamiento de los integrantes de la institución y la relación entre ellos.

Estructura: es la distribución organizacional de la organización, es decir el estilo de dirección, políticas o normas predeterminadas y el liderazgo que se ejecuta dentro de una empresa.

Comunicación: el tipo de comunicación que coexiste entre los miembros de una empresa, tiene que ser óptimo para atribuir en la productividad y lograr un ambiente agradable.

Motivación: es un factor importante en el clima organizacional, y se puede dar de distintas maneras a través de reconocimiento, remuneración monetaria o agradecimientos.

Liderazgo: es el compromiso para obtener un clima favorable, con la finalidad de lograr los objetivos institucionales.

2.2.3. Teoría del clima organizacional

Varios autores e investigadores han estudiado sobre el clima organizacional, y han precisado algunas proposiciones relevantes, es por ello que a continuación se detallan las teorías más importantes sobre la variable de estudio.

A. La teoría de taguiri

Taguiri (1968, citado por Villegas, 2018) precisa que la forma que el hombre ejecuta su trabajo, depende del prototipo de persona que es y por otro lado del ambiente que lo rodea, conceptualizando el clima organizacional como la cualidad relativa al medio interno de la empresa según el punto de vista y lo que ha experimentado el personal, influyendo en la conducta de los recursos humanos.

Taguiri, clasifica los componentes del clima organizacional bajo cuatro dimensiones como son:

Ecología: que es la infraestructura, particularidades físicas y materiales de la organización, es decir tamaño del espacio, materiales, equipos, entre otros.

Medio: es el conjunto de las características de los integrantes de la institución, se precisa comportamientos, elementos motivadores, personalidad, etc.

Sistema social: comprende las relaciones o patrones que existe entre el personal de una empresa, por ejemplo, el tipo de comunicación, liderazgo, decisiones, democracia, entre otros.

Cultura: son los valores, creencias y estructuras cognitivas de los miembros de la empresa, ejemplo de ello son, las normas, sistema de valores, orientación de objetivos, innovación y disciplina.

B. Modelo de Litwin y Stringer

Taguiri (1968, citado por Villegas, 2018) precisa que Litwin y Stringer, definen al clima organizacional como la calidad intrínseca del entorno organizacional, donde las pertenencias pueden ser manifestadas por el capital humano de la empresa.

Para examinar el clima organizacional en una institución, se tiene que considerar los componentes que influyen en el comportamiento del ser humano y que consiguen ser medidos, es por esa razón, se consideró a Litwin & Stringer (1968), el cual mide la percepción del clima organizacional según 09 dimensiones, las cuales se detallan a continuación:

Estructura: este elemento se refiere al nivel de entendimiento que tiene una persona dentro de una organización sobre las normas, procedimientos, trámites, reglas o cualquier otra limitación que enfrenta durante el desarrollo de las actividades asignadas. Los resultados negativos o positivos se verán reflejados en el énfasis que la organización pone en la burocracia, en contraposición al énfasis en un entorno de trabajo informal mal estructurado o en un trabajo libre.

Responsabilidad: los empleados tienen derecho o tienen la autoridad suficiente para alcanzar sus metas, lo que significa que tienen autonomía en la toma de decisiones laborales, y la supervisión es universal, es decir, se convierten en su propio jefe y no se sienten doblemente controlados. Por lo tanto, los empleados tienen derecho a alcanzar cualquier objetivo, lo que les da un sentido de autonomía a la hora de tomar decisiones relacionadas con el trabajo; es decir, ser su propio jefe y no sentirse doblegado.

Recompensa: se refiere al nivel de satisfacción que tiene un trabajador al recibir un incentivo por el buen trabajo realizado dentro de la organización. Además, se refiere al grado en que la organización utiliza recompensas en lugar de castigos; lo que lleva a deducir que esta dimensión

puede crear un ambiente adecuado en la organización, pero siempre que el empleado no sea castigado sino animado a hacer bien su trabajo, y si no hace bien las cosas, la organización puede ayudar mejorar.

Desafío: se refiere a los sentimientos que tiene un colaborador sobre los retos que se requieren para el cumplimiento de las actividades laborales dentro de la empresa. Además, corresponde a los objetivos de determinados riesgos que puedan surgir en el cumplimiento de las distintas actividades. En otras palabras, es la forma en que una organización incentiva o acepta desafíos para cumplir propósitos previamente definidos, además, son los desafíos que ayudarán a la empresa a mantener la competitividad necesaria frente a otras empresas.

Relaciones: es lo que una persona percibe sobre la existencia de relaciones sociales, entre subordinados, jefes y sobre todo el ambiente adecuado o cómodo que se genera dentro de la organización. Las relaciones se desarrollan fuera y dentro de la organización, es decir, las relaciones que se forman a partir de la estructura jerárquica y las relaciones que se crean a partir de la amistad.

Cooperación: Consiste en el apoyo o la ayuda constante que un directivo puede brindar a los colaboradores o el apoyo entre los propios trabajadores.

Estándares: es la percepción que el personal tiene sobre los lineamientos, parámetros fijados por la institución para obtener niveles altos de rendimiento.

Conflicto: es el grado en el que los empleados y gerentes quieren escuchar las opiniones de otras personas para que cada problema sea transparente o salga a la luz y no quede oculto o rumoreado. En esta dimensión, los rumores son uno de los principales elementos que generan altos niveles de conflicto, por lo que la comunicación debe ser muy fluida en todos los niveles jerárquicos de la organización, a fin de evitar ciertos niveles de conflicto entre los empleados.

Identidad: es el nivel de identificación que una persona siente con sus actividades, comparte objetivos personales u organizacionales y sobre todo se caracteriza por ser un miembro valioso de la organización, muchas veces es considerado como uno de las dimensiones más importantes dentro del clima organizacional.

C. Teoría de sistemas de organización de Likert

Taguiri (1968, citado por Villegas, 2018) sostiene que la hipótesis de Likert del Clima Organizacional, funda la conducta asumida por los empleados tiene una dependencia directa del comportamiento de los gerentes, directivos o jefes que éstos perciben, es decir que la resistencia está fijada por el discernimiento.

Likert precisa tres especímenes de variables que componen el clima organizacional y que tiene influencia en la percepción individual de los integrantes de una institución, como son:

Variables Causales: conocidas también como inconstantes independientes, están encaminadas a orientar el sentido en que una institución progrese y obtenga efectos. Se sitúa la estructura la administrativa y organizativa.

Variables Intermedias: están direccionadas a calcular el cambio interno de la organización, mediante indicadores como: utilidad, comunicación, motivación y toma de decisiones, estas versátiles tienen escala puesto que son las que forman los métodos organizacionales.

Variables Finales: estas mudables nacen como consecuencia de las dos primeras variables, tienen la finalidad de fundar los efectos alcanzados por la empresa como la ganancia, producción y desgaste.

2.2.4. Factores del clima organizacional

Según Chirinos, Meriño y Martínez (2018) en su estudio sobre el clima organizacional, manifiesta que, el ambiente interno de la institución está compuesto por un ligado de elementos y factores que condicionan a los trabajadores a desempeñar correctamente sus funciones dentro del entorno laboral, algunos de ellos son:

El aspecto individual del colaborador: son las actividades, valores, comportamientos, personalidad, estrés y la percepción que tiene dentro de su centro de trabajo.

Los equipos dentro de la institución: comprende los procesos, normas, políticas, estructura, responsabilidades que se establecen dentro de una empresa.

La motivación: es la satisfacción de las necesidades del personal, el reconocimiento de su esfuerzo o desempeño sobre sus funciones que realiza.

Procesos organizacionales: comprende en los sistemas de remuneración, comunicación, autonomía que la empresa ha definido para con el personal.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación:

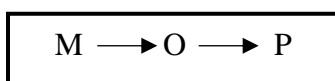
Enfoque: según su profundidad la investigación fue de enfoque cuantitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2014), especifican que el estudio cuantitativo está destinado a medir variables mediante la recopilación de datos y el análisis estadístico. En ese sentido, la investigación fue cuantitativa, ya que el cuestionario se utilizó para recolectar datos, analizarlos y así poder medir la variable clima organizacional en la I.E.P. "Milleniun".

Tipo: la investigación fue de tipo aplicada, puesto que aplicó las teorías de Litwin y Stringer (1968) para dar solución a un problema específicos, previamente identificado tal y como lo mencionan los autores Hernández et al., (2014).

Nivel: por su naturaleza fue de nivel descriptiva. Según Hernández et al., (2014) afirman que la investigación descriptiva tiene como principal objetivo describir características de una o más variables. En tal sentido, se describió las características de las dimensiones del clima organizacional de la Institución Educativa Privada "Milleniun", Tumán.

3.2. Diseño de investigación:

El estudio corresponde al diseño no experimental – propositivo. Los autores Hernández et al., (2014), argumentan que una investigación no experimental es aquel que analiza los fenómenos de estudio en su contexto natural, es decir, no hay manipulación de variables. En la investigación, este diseño permitió analizar las dimensiones del clima organizacional tal y como fueron encontradas, es decir, la variable no fue manipulada en ninguna circunstancia. Además, con base en este análisis, se establecieron las actividades o talleres para mejorar las deficiencias diagnosticadas en la institución en estudio.



Donde:

M: muestra de estudio

O: Observación sobre el clima organizacional

P: Programa para fortalecer el clima organizacional

3.3. Población, muestra y muestreo:

La población de la investigación estuvo constituida por los trabajadores (administrativos y docentes) de la I.E.P. Milleniun del distrito de Tumán. Además, la población es finita y no se hace distinción de género, linaje, devoción ni aspectos sociales, siendo un total de N= 38 trabajadores de la Institución. De los cuales se componen de la siguiente manera:

Tabla 1

Trabajadores de la Institución Milleniun

Tipo de trabajadores	N.º de trabajadores
Docentes	33
Personal administrativo	05
Total	38

Fuente: Elaboración propia

En la investigación se consideró una muestra censal, ya que se apela a la totalidad de la población y se procura obtener todos los datos de los dominios de la variable de estudio (Caballero, 2014).

3.4. Criterios de selección:

La investigación abordó al total de la población, por lo que no fue necesario considerar criterios de selección.

3.5. Operacionalización de variables:

Tabla 2*Operacionalización de clima organizacional*

Variable	Definición de variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Clima organizacional	Declara que el comportamiento del ser humano en el trabajo no depende únicamente de sus particularidades personales, sino que depende de cómo percibe el clima del trabajo y los componentes de la empresa. Litwin & Stringer (1968, citado por Naranjo, Paz, & Marín, 2015)	Estructura	Normatividad dentro de la organización	Likert (ordinal)
			Nivel de formalidad organizacional	
		Responsabilidad	Cumplimiento de obligaciones	
			Comprensión de las políticas	
		Recompensa	Niveles jerárquicos existentes	
			Nivel de regulaciones establecidas	
		Desafío	Autoadministración	
			Compromiso laboral	
		Relaciones	Iniciativa personal e individual	
			Estímulo por una labor bien realizada	
Cooperación	Reforzamiento positivo			
	Satisfacción por las relaciones interpersonales			
Estándares	Comprensión de superiores			
	Apoyo Mutuo			
Conflicto	Rendimiento laboral			
	Objetivos Explícitos			
Identidad	Normatividad para la gestión de la calidad			
	Acuerdo participativo			
			Consecución de objetivos personales	
			Vocación	

Fuente: Litwin & Stringer (1968)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnica: Encuesta. Según Hurtado de Barrera (2015), la encuesta es una técnica muy utilizada en el campo de la investigación, ya que permite la adquisición de información a través de una serie de preguntas relacionadas a las variables de estudio. En la investigación, la encuesta estuvo compuesta por un conjunto de preguntas, las cuales fueron respondidas por los colaboradores de la I.E.P. Milleniun.

Instrumento: en el estudio se utilizó el cuestionario en el cual según Hernández, et al. (2014) Precisa que es el conjunto de preguntas direccionadas a medir una o más variables. En la investigación, se utilizó el cuestionario desarrollado y validado por los autores Litwin y Stringer, por lo tanto fue un instrumento confiable para recopilar información de la variable clima organizacional de la I.E.P. Milleniun, así mismo, estuvo constituido por 23 ítems, los mismos que se distribuyen en nueve dimensiones: estructura, formulado con 6 ítems (1, 2, 3, 4, 5,6), responsabilidad, formulado por 3 ítems (7, 8,9), recompensa, formulado por 2 ítems (10, 11), desafío, formulado por 1 ítem (12), relaciones, formulado por 2 ítems (13,14), cooperación, formulado por 2 ítems (15,16), estándares, formulado por 3 ítems (17, 18,19), conflicto, formulado por 2 ítems (20,21), identidad, formulado por 2 ítems (22,23). Por otro lado, la escala de medición fue Likert siendo 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De Acuerdo y 5= Muy de acuerdo (Ver Anexo 1).

Tabla 3

Estadístico de fiabilidad de clima organizacional

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,941	,940	23

Fuente: Reporte SPSS V.25

La tabla anterior muestra el Alfa de Cronbach del clima organizacional, el cual posee una confiabilidad de ,941, lo que indica que los ítems demuestran una consistencia interna excelente,

es decir, que estos están inter – relacionados, por lo tanto, son coherentes y confiables para ser aplicados.

3.7. Procedimiento:

Por motivos de la coyuntura que se ha generado a causa del nuevo coronavirus también denominado COVID-19, fue necesario realizar el procedimiento de la recolección de datos a través de la comunicación virtual. Por lo tanto, se procedió a desarrollar el instrumento en Google Forms y para obtener la autorización se le envió un correo electrónico al administrador de la I.E.P. Milleniun solicitando el permiso para la aplicación del respectivo instrumento. Una vez obtenido la autorización, el administrador solicitó adjuntar el Link para que se distribuya a cada uno de los colaboradores y de esta manera puedan dar respuesta al instrumento indicado, el tiempo estimado de la aplicación del cuestionario fue de 10 minutos, se les mencionó que los resultados obtenidos son utilizados para fines académicos y que deberían responder con sinceridad para obtener datos confiables, y por último se les hizo recordar que el cuestionario es en calidad de anónimo, para luego realizar la tabulación.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:

Para el procesamiento y análisis de datos obtenidos sobre el clima organizacional de la I.E.P. Milleniun se utilizó dos programas, el SPSS versión 25 (Statistical Package for the Social Sciences) y Microsoft Excel 2016. El SPSS se utilizó para determinar la confiabilidad del instrumento a través del estadístico Alfa de Cronbach y los resultados descriptivos del instrumento. Por otro lado, el Microsoft Excel sirvió para distribuir los resultados en tablas y figuras, para determinar el clima organizacional según las dimensiones respectivas.

Luego se presentó la propuesta, la cual se basó en el modelo Litwin y Stringer (1968) siguiendo el desarrollo de nueve dimensiones direccionadas a mostrar resultados de mejorar en el clima organizacional de la I.E.P. Milleniun.

3.9. Matriz de consistencia:

Tabla 4

Matriz de consistencia

Problema Principal	Objetivo General	Variables	
¿Cómo fortalecer el clima organizacional en la Institución Educativa Privada “Milleniun”, Tumán 2020?	Diseñar una propuesta para fortalecer el clima organizacional en la Institución Educativa Privada “Milleniun”, Tumán 2020.	Clima Organizacional	
	Objetivos Específicos	Dimensiones	Indicadores
	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el nivel de la estructura de la institución educativa Privada Milleniun. - Identificar el nivel de la responsabilidad de la institución educativa Privada Milleniun. - Determinar el nivel de las recompensas que brinda la institución educativa Privada Milleniun. - Identificar el nivel de los riesgos – desafíos de la institución educativa Privada Milleniun. - Determinar el nivel de las relaciones de la institución educativa Privada Milleniun. - Identificar el nivel de cooperación de la institución educativa Privada Milleniun. - Determinar el nivel de estándares de la institución educativa Privada Milleniun. 	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> -Normatividad dentro de la organización. -Nivel de formalidad organizacional. -Cumplimiento de obligaciones. -Comprensión de las políticas. -Niveles jerárquicos existentes. -Nivel de regulaciones establecidas. -Autoadministración. -Compromiso laboral. -Iniciativa personal e individual -Estimulo por una labor realizado. -Reforzamiento positivo. -Retos laborales. -Satisfacción por las relaciones interpersonales. -Compresión de superiores, -Apoyo Mutuo. -Rendimiento laboral.
		Responsabilidad	
		Recompensa Desafíos	
		Relaciones	
		Cooperación	

- Identificar el nivel de conflictos de la institución educativa Privada Milleniun.
- Determinar el nivel de Identidad de la institución educativa Privada Milleniun.

Estándares

Conflicto

Identidad

-Objetivos Explícitos.
-Normatividad para la gestión de la calidad.

-Acuerdo Participativo.

-Consecución de objetivos personales.

-Vocación.

Diseño y Tipo de Investigación	Población y Muestra:	Instrumentos de Recolección de datos	de Procedimiento y procesamiento de datos	Técnicas Estadísticas
La investigación tendrá un enfoque Cuantitativo, de tipo aplicada de diseño experimental – Propositiva.	38 trabajadores de la Institución Muestra – No se utilizó la muestra, puesto que se tomó a toda la población.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario El cual consta de 23 ítems que corresponde a 9 dimensiones, con una escala de medición de Likert siendo 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De Acuerdo y 5= Muy de acuerdo	Procedimiento. -búsqueda del instrumento -Se procedió a desarrollar el instrumento en Google drive -solicitará el permiso al director -realizar la encuesta a la población -se realizó en la última semana de mayo del 2020. Procesamiento de Datos Se utilizará parte estadística para obtener información de fuente primaria, a través de los cuestionarios, de tal manera se logrará los objetivos de la investigación.	-Alfa de Cronbach -Gráficos de Barras

3.10. Consideraciones éticas:

La investigación actuó con total profesionalismo, informando claramente cuál es el propósito del estudio y que los datos obtenidos son 100% confidenciales, así mismo, se aclaró que la información no será proporcionada a ninguna persona sin autorización previa, además, la contrastación de los resultados se realizó en su contexto natural, es decir, la información no fue manipulada bajo ninguna circunstancia.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

A través de los objetivos planteados respecto al problema de la investigación aplicado a 38 encuestados de la I.E.P Milleniun, se pudo obtener los siguientes resultados de la recolección de datos, mediante la estadística descriptiva, estableciéndose la media y las brechas de cada dimensión, siguiendo el orden de presentación de la variable y dimensiones.

4.1.1. Clima organizacional y sus dimensiones

Según Hernández et al., (2014) indican que en la escala Likert se puede medir a través de tres, cinco o siete categorías, además, se puede calificar a través del promedio y la puntuación puede ser alta, media o baja, pero esto depende del número de afirmaciones o ítems por los cuales se compone el cuestionario (p. 243).

Tabla 5

Escala de medición

Nivel	Valor
Nivel Bajo	1 - 2.99
Nivel Medio	3 - 3.99
Nivel Alto	4 - 5

Fuente: Hernández et al., (2014)

Las figuras que se muestran a continuación representan la media y la brecha para la variable clima organizacional, dimensiones y también para cada uno de sus respectivos ítems.

Variable clima organizacional y sus dimensiones

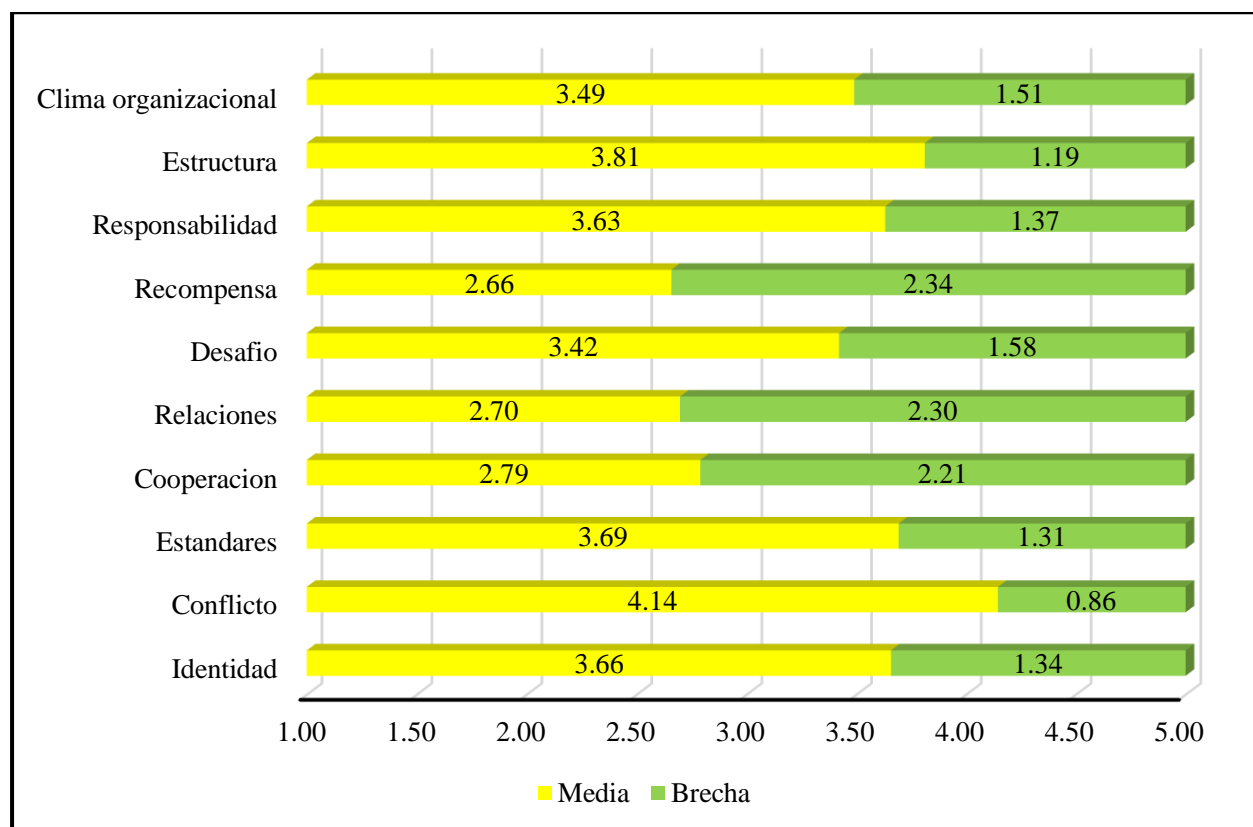


Figura 1. Variable clima organizacional y sus dimensiones

Los hallazgos encontrados muestran que el clima organizacional de la I.E. Milleniun alcanzó un nivel medio con un valor de 3.49 y una brecha de 1.51. Los resultados son suficientes para afirmar que la institución necesita realizar acciones de mejora, puesto que al mantener un buen clima organizacional ayudará a los colaboradores a sentirse más motivados y, sobre todo, que tengan toda la comodidad posible para que aporten resultados favorables a la institución direccionados al cumplimiento de los objetivos establecidos por la misma.

Por otro lado, la dimensión conflicto es la que obtuvo un mayor promedio con un valor de 4.14, situándose en el nivel alto, lo que significa que los trabajadores en su mayoría son partidarios de resolver los diversos conflictos que se presentan en el desarrollo de sus actividades; seguido a ello se encuentra la dimensión estructura con un nivel medio de 3.81, lo que indica que solo algunos colaboradores conocen la estructura organizativa, comprenden sus funciones y las diversas políticas establecidas por la propia institución; la dimensión estándares también obtuvo un nivel medio de 3.69, lo que precisa que sólo algunos colaboradores tienen en claro lo que la institución

espera de su trabajo; de manera semejante la dimensión identidad muestra un nivel medio de 3.66, lo que refiere que la institución logra satisfacer los objetivos personales solo a algunos trabajadores; la dimensión responsabilidad también demostró un nivel medio de 3.63; seguido a ello se muestra que la dimensión desafío también alcanzó un nivel medio de 3.42. Sin embargo, la dimensión cooperación alcanzó un nivel bajo de 2.79 , lo que precisa que en la institución no se practica el apoyo mutuo entre compañeros y jefes de trabajo; de manera similar la dimensión recompensa alcanzó un nivel bajo de 2.66, lo que significa que la mayoría de trabajadores no están satisfechos con los estímulos que reciben por su trabajo que realizan o la falta de premios por parte de la institución y finalmente la dimensión relaciones también demostró un nivel bajo con un valor de 2.70.

4.1.2. Determinar el nivel de la estructura de la institución educativa privada Milleniun

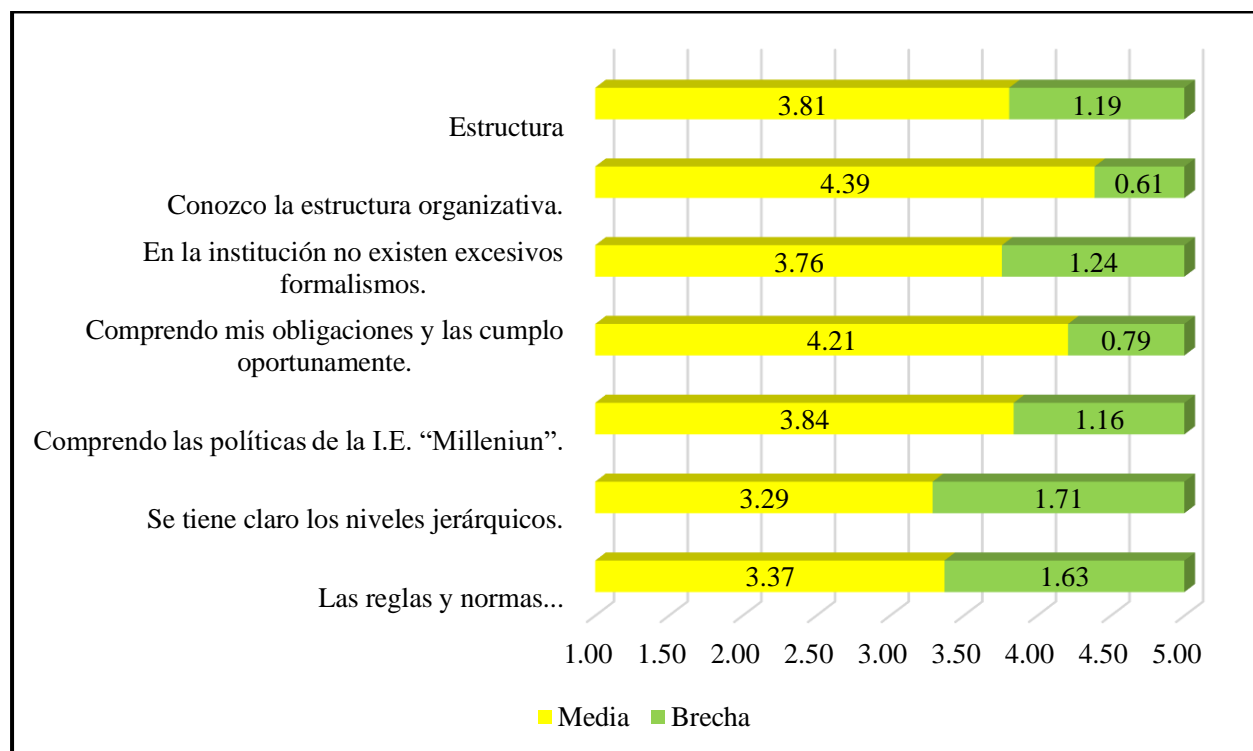
Dimensión estructura y sus ítems

Figura 2. Dimensión estructura y sus ítems

Los resultados de la dimensión estructura, demuestran que está posee un nivel medio de 3.81. Sin embargo, el ítem uno alcanzó un nivel alto de 4.39, lo que indica que la mayoría de los colaboradores conocen la estructura organizativa y que las actividades se cumplen siguiendo un orden y un adecuado control para alcanzar los objetivos organizacionales; mientras que el ítem cinco es el que demostró un valor más bajo de 3.29, situándose en un nivel medio, lo que indica que existen algunos colaboradores que no tienen en claro los niveles jerárquicos, esto exterioriza que la disposición de las diversas tareas o funciones que se buscan desarrollar no siguen el orden de rango, grado o importancia. Dichos resultados son evidentes principalmente en empleados cuyas edades oscilan entre los 35 y los 40 años representado estadísticamente por el 53% (ver tabla 11), que pertenecen al género masculino 76% (ver tabla 12) y con un tiempo de servicio de 3 a 4 años que representa el 50% (ver tabla 13).

4.1.3. Identificar el nivel de responsabilidad de la institución educativa privada Milleniun

Dimensión responsabilidad y sus ítems

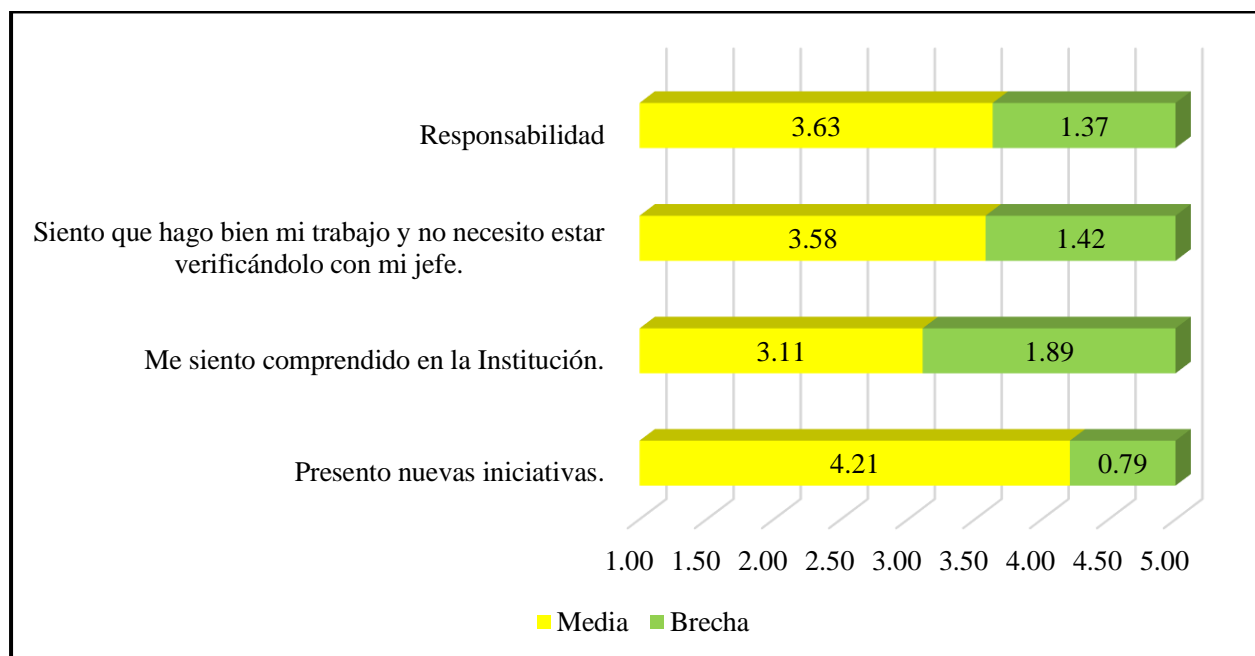


Figura 3. Dimensión responsabilidad y sus ítems

En función a la dimensión responsabilidad, los resultados muestran un nivel medio de 3,63. Además, es evidente que el valor más alto alcanzó el ítem nueve con un nivel alto de 4.21, lo que refiere que la mayoría de los colaboradores muestran iniciativa en el desarrollo de sus actividades; sin embargo, el ítem ocho mostró un nivel medio de 3.11, lo que indica que sólo algunos trabajadores se sienten comprometidos con la organización. Así mismo, esto indica que sólo algunos colaboradores presentan un alto sentido de responsabilidad en sus funciones asignadas, el cual se fundamenta en las capacidades para las cuales fueron contratados por la institución, sin embargo, al no necesitar el apoyo o supervisión de su jefe en el desarrollo de sus actividades, no es una acción adecuada, ya que nadie es autosuficiente o demuestra autonomía en sus funciones asignadas, puesto que los resultados serían mucho mejores si todas las tareas se cumplen siguiendo el apoyo de su jefe o sus propios compañeros. Los resultados se ven reflejados en los colaboradores cuyas edades oscilan entre los 35 y los 40 años representados en un 43% (ver tabla 14), que pertenecen al género masculino 75% (ver tabla 15) y con un tiempo de servicio de 3 a 4 años estadísticamente valorado con el 43% (ver tabla 16).

4.1.4. Determinar el nivel de las recompensas que brinda la institución educativa Privada Milleniun

Dimensión recompensa y sus ítems

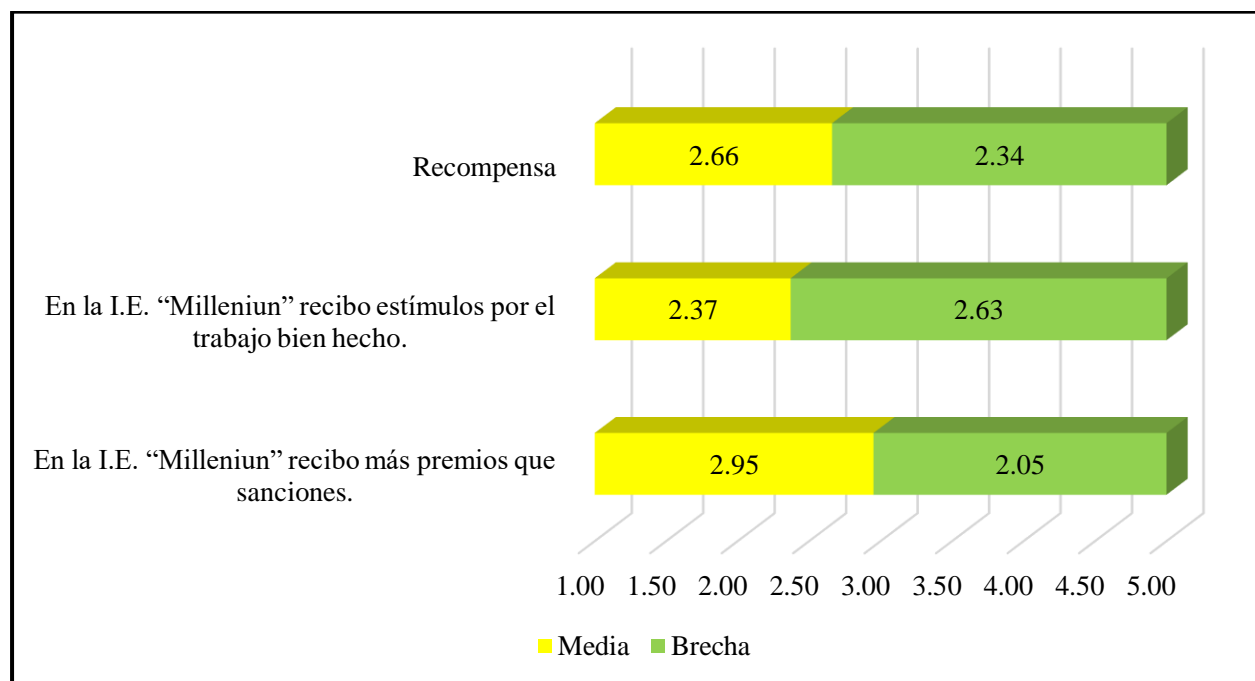


Figura 4. Dimensión recompensa y sus ítems

La dimensión recompensa alcanzó un nivel bajo de 2.66. Además, se evidencia que el ítem 11 también alcanzó un nivel bajo de 2.95, lo cual se debe a que la mayoría de colaboradores indica recibir más sanciones que premios. En tal sentido, es necesario que el colaborador reciba acciones que le generen una actitud positiva, es decir, para cualquier colaborador es mejor recibir premios que sanciones, ya que ayudará a mejorar su desempeño, su motivación y sobre todo a mantener una actitud positiva en el desarrollo de sus actividades; en cambio sí sucede todo lo contrario, el resultado se verá reflejado en una actitud negativa que incluso puede afectar su vida personal y familiar; finalmente el ítem 10 también mostró un nivel bajo de 2.37 y esto se debe a que la mayoría de trabajadores no recibe estímulos por el correcto trabajo que desarrolla, es decir, el colaborador no recibe reconocimiento ya sea económico o no económico. Los resultados generalmente se reflejan en los colaboradores cuyas edades oscilan entre los 35 y los 40 años que representa el 54% (ver tabla 17), que pertenecen al género masculino 72% (ver tabla 18) y con un tiempo de servicio de 3 a 4 años valorado estadísticamente con el 50% (ver tabla 19).

4.1.5. Identificar el nivel de los riesgos – Desafíos de la institución educativa privada Milleniun

Dimensión desafío y sus ítems

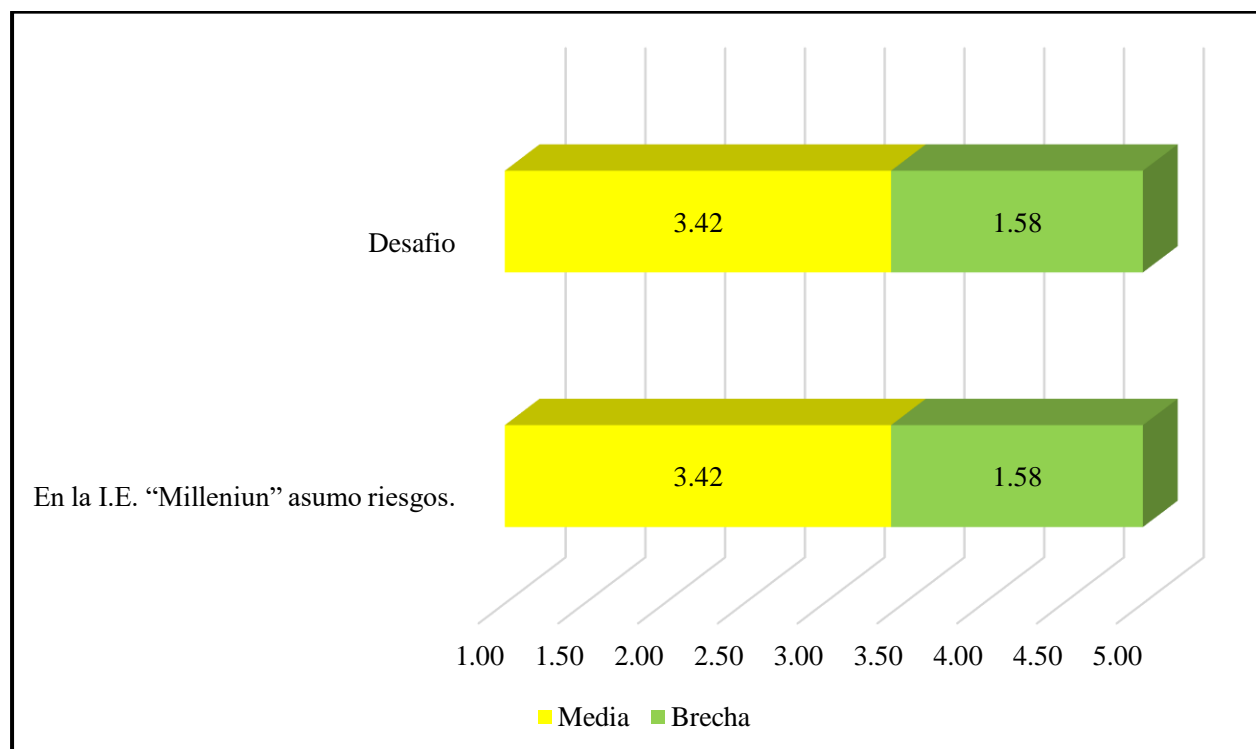


Figura 5. Dimensión desafío y sus ítems

La dimensión desafío es representada por un sólo indicador y muestra un nivel medio de 3.42 y una brecha de 1.58, lo cual significa que sólo algunos colaboradores asumen riesgos para lograr las metas propuestas. Por lo tanto, es importante tomar medidas de mejora para garantizar que todos los empleados tengan la capacidad suficiente de asumir nuevos riesgos, desafíos y aprovechar las diversas oportunidades que surgen en el entorno para alcanzar con éxito las metas u objetivos de la institución. Estos resultados son evidenciados en los colaboradores cuyas edades oscilan entre los 35 y los 40 años representado por el 57% (ver tabla 20), que pertenecen al género masculino 71% (ver tabla 21) y con un tiempo de servicio de 3 a 4 años 38% (ver tabla 22).

4.1.6. Determinar el nivel de las relaciones de la institución educativa privada Milleniun

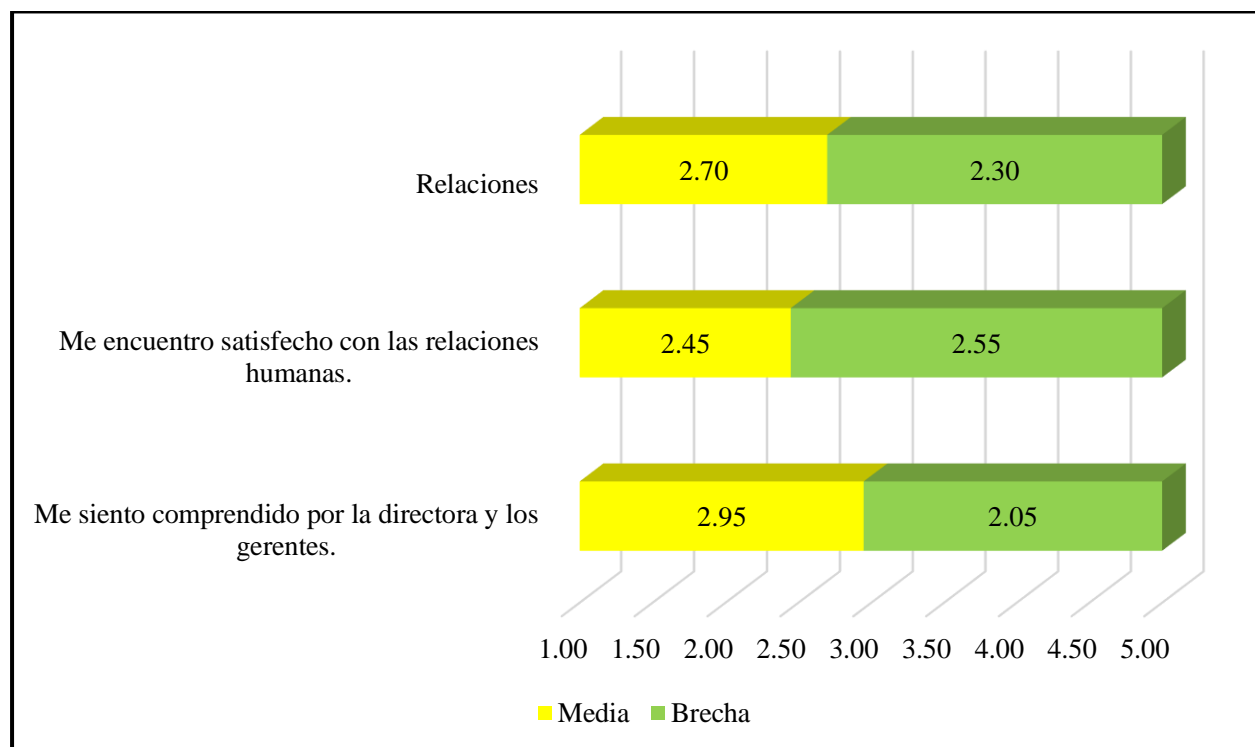
Dimensión relaciones y sus ítems

Figura 6. Dimensión relaciones y sus ítems

En la figura se puede ver que la dimensión relaciones alcanzó un nivel bajo de 2.70 y una brecha de 2.30 y esto se debe principalmente a que los dos elementos que lo componen también muestran un valor que se sitúa en un nivel bajo, siendo 2.95 para el ítem 14 y 2.45 para el ítem 13, lo que significa que las relaciones entre jefaturas y colaboradores son deficientes, sabiendo perfectamente que esto es fundamental para que la organización mantenga un buen ambiente de trabajo. Por lo tanto, es necesario tomar medidas respectivas para fortalecer las relaciones dentro de la institución, de lo contrario a raíz de ello puede surgir problemas secundarios como los conflictos laborales, falta de confianza, participación y sobre todo que la comunicación también se verá afectada. Los resultados principalmente son evidentes en los colaboradores cuyas edades oscilan entre los 35 y los 40 años 54% (ver tabla 23), que pertenecen al género masculino 72% (ver tabla 24) y con un tiempo de servicio de 3 a 4 años representado por el 50% (ver tabla 25).

4.1.7. Identificar el nivel de cooperación de la institución educativa privada Milleniun

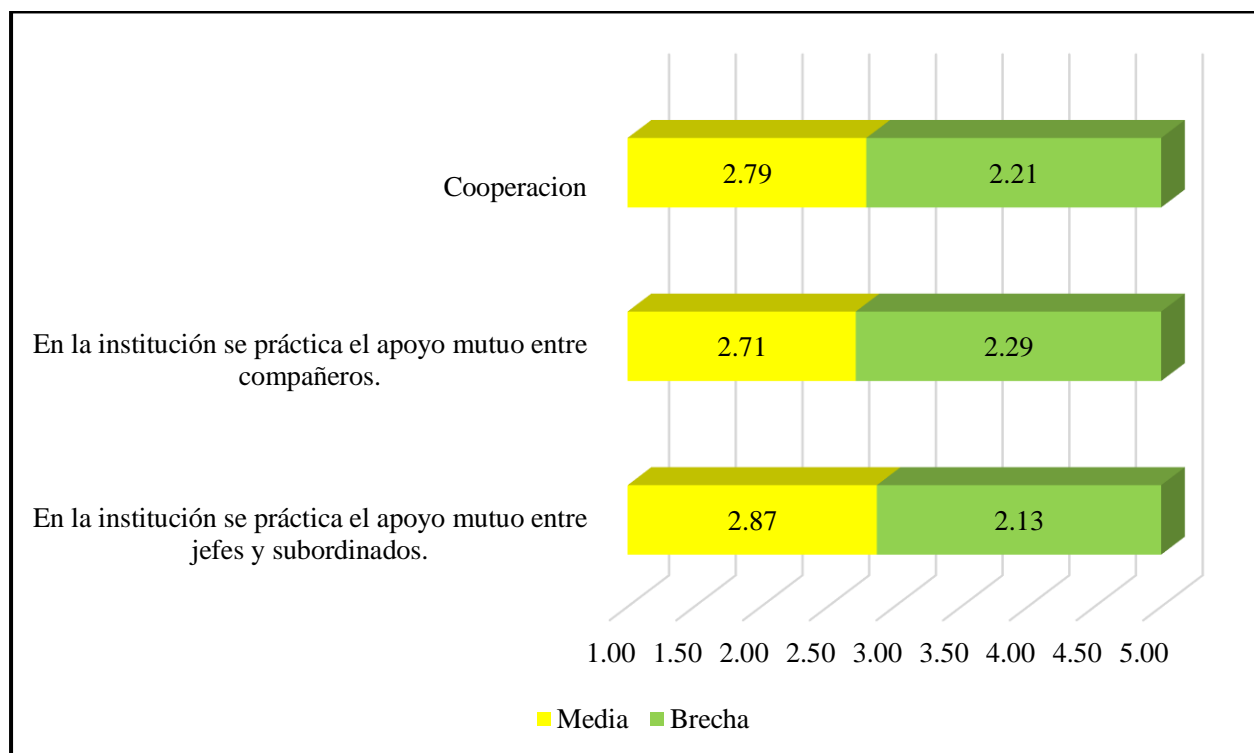
Dimensión cooperación y sus ítems

Figura 7. Dimensión cooperación y sus ítems

La dimensión cooperación muestra un nivel bajo de 2.79, lo que indica que dentro de la institución no se práctica el apoyo entre compañeros de trabajo, a pesar que esto es esencial para lograr con mayor facilidad los objetivos institucionales y sobre todo cumplir con las tareas que se asignan diariamente, esto se evidencia en el ítem 15 el cual demostró un nivel bajo de 2.71 y el ítem 16 que también muestra un nivel bajo con 2.87. Evidentemente los resultados son deficientes, lo cual hace referencia que el espíritu de ayuda por parte de los empleados y los directivos no es relevante y esto se refleja en la mayoría de los colaboradores evaluados cuyas edades oscilan entre los 35 y los 40 años que representa el 59% (ver tabla 26), que pertenecen al género masculino 72% (ver tabla 27) y con un tiempo de servicio de 3 a 4 años valorado por el 34% (ver tabla 28).

4.1.8. Determinar el nivel de estándares de la institución educativa privada Milleniun

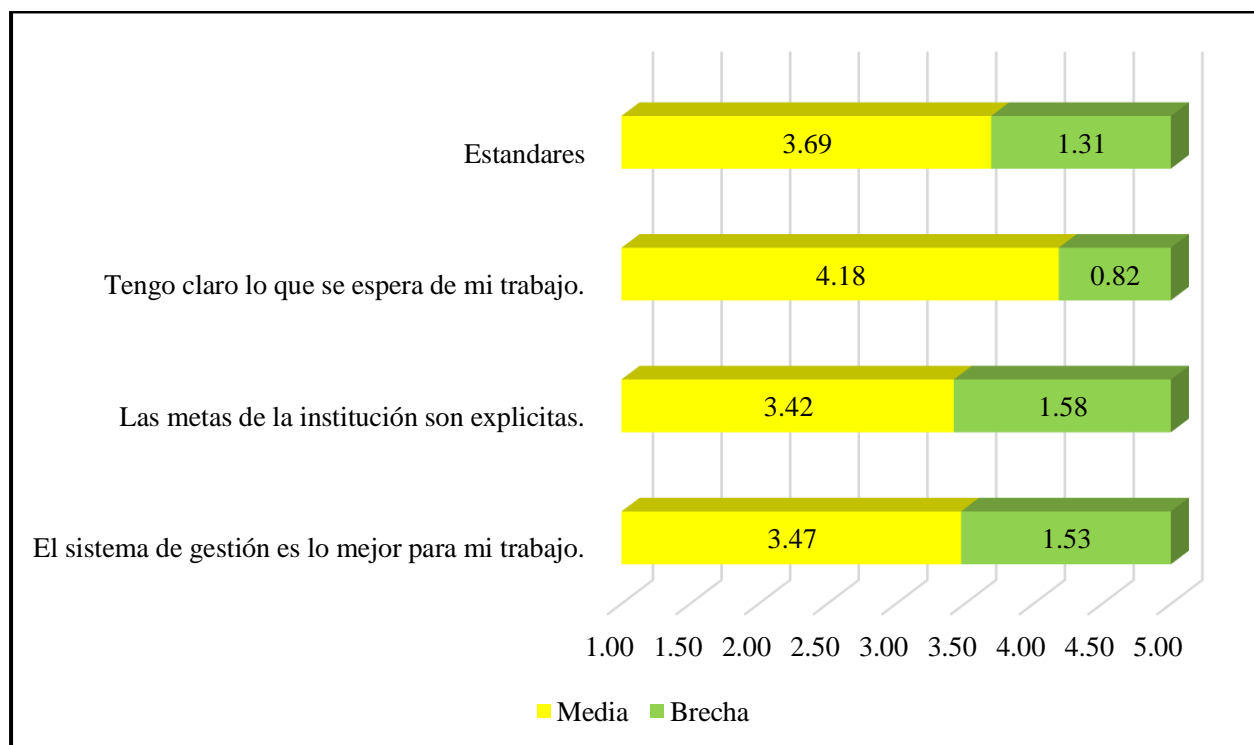
Dimensión Estándares y sus ítems

Figura 8. Dimensión estándares y sus ítems

Referente a la dimensión estándares se evidencia un nivel medio de 3.69, así mismo, el ítem 18 también demostró un nivel medio de 3.42, lo que indica que algunos colaboradores consideran que las metas de la institución son explícitas o claras; sin embargo, el ítem 17 alcanzó un nivel alto de 4.18, lo que precisa que la mayoría de los colaboradores tienen en claro lo que la institución espera de su trabajo. Según los resultados, algunos colaboradores tienen en claro los propósitos que la institución busca alcanzar, además, esto también da a entender que la institución comunica sus expectativas de lo que espera de los colaboradores, a través de algún documento o normativa de la institución. Dicho nivel se refleja en los colaboradores cuyas edades oscilan entre los 28 y los 34 años que representa estadísticamente el 50% (ver tabla 29), que pertenecen al género masculino 78% (ver tabla 30) y con un tiempo de servicio de 3 a 4 años 42% (ver tabla 31).

4.1.9. Identificar el nivel de conflictos de la institución educativa privada Milleniun

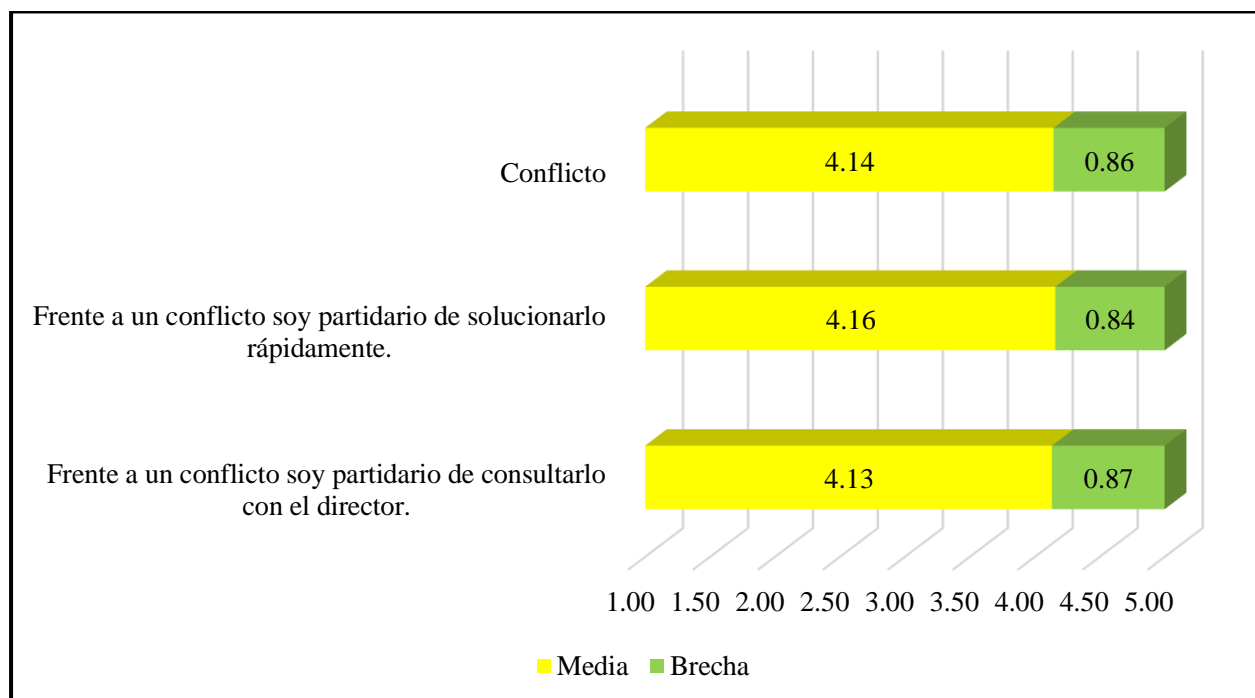
Dimensión conflicto y sus ítems

Figura 9. Dimensión conflicto y sus ítems

La dimensión conflicto presenta un nivel alto de 4.14, siendo este un resultado positivo y sus dos elementos también se encuentran en el mismo nivel, lo que significa que los empleados ante cualquier conflicto son partidarios de solucionar los problemas que surgen, es decir, cuando ocurre un problema en su área de trabajo o entre dos personas tienen la capacidad de intervenir para brindar una solución sin esperar la intervención o la presencia de sus superiores. Por lo tanto, tener un equipo de trabajo que tenga la capacidad suficiente para resolver cualquier conflicto, significa poder actuar de manera proactiva, sin perder tiempo, y buscar la solución más adecuada para cada problema, siempre considerando las repercusiones que pueden tener en un tiempo determinado. Los resultados están representados por trabajadores cuyas edades oscilan entre los 35 y los 40 años valorado por el 51% (ver tabla 32), que pertenecen al género masculino 74% (ver tabla 33) y con un tiempo de servicio de 3 a 4 años 48% (ver tabla 34).

4.1.10. Determinar el nivel de identidad de la institución educativa privada Milleniun

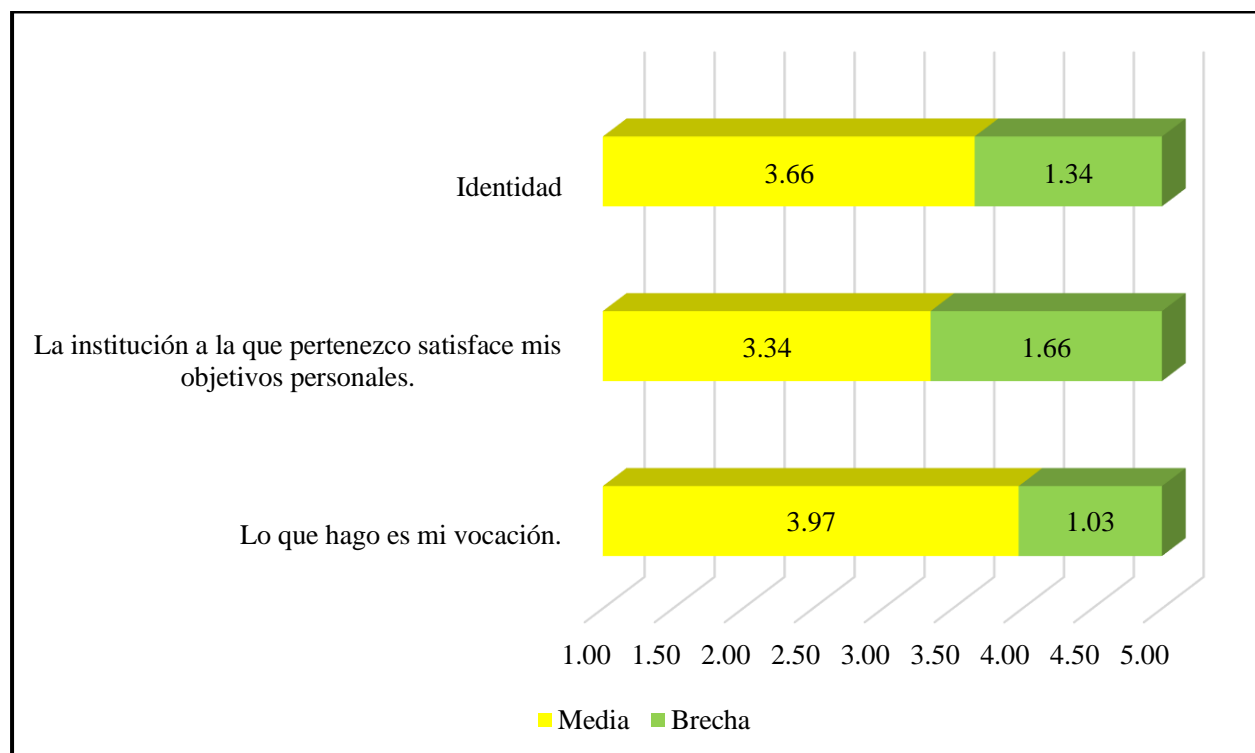
Dimensión identidad y sus ítems

Figura 10. Dimensión identidad y sus ítems

Los resultados evidencian que la dimensión identidad alcanzó un nivel medio de 3.66, además, los ítems 22 y 23 también demostraron un nivel medio de 3.34 y 3.97, lo que refiere que la institución no satisface completamente los objetivos personales, lo cual genera ciertas dificultades para demostrar una fuerte identificación con los objetivos organizacionales y sobre todo con la propia institución, así mismo, también se percibe que algunos colaboradores consideran que trabajar en la institución es su vocación y esto principalmente corresponde a las facilidades que se ofrece de desarrollar otras actividades con el fin de que demuestren mejores resultados en su puesto de trabajo; dichos resultados son reflejados generalmente en los colaboradores cuyas edades oscilan entre los 35 y los 40 años representado por el 50% (ver tabla 35), que pertenecen al género masculino 73% (ver tabla 36) y con un tiempo de servicio de 3 a 4 años 50% (ver tabla 37).

Tabla 6*Valoración según puesto de trabajo*

Puesto de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Docente	33	87%
Administrativo	5	13%
Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra que el 87% de los colaboradores de la I.E.P Milleniun se desenvuelven en el puesto de docente y el 13% corresponde al personal administrativos.

Tabla 7*Valoración según edad*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
28-34 Años	10	26%
35-40 Años	20	53%
41 Años a más	8	21%
Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que la edad del 53% de los colaboradores de la I.E.P Milleniun oscila entre 35 a 40 años de edad, el 26% tiene entre 28 a 34 años y el 21% de 41 años a más respectivamente.

Tabla 8*Valoración según sexo*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	28	74%
Femenino	10	26%
Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que 74% del total de la población encuestada son de género masculino y solo el 26% representa al género femenino.

Tabla 9

Valoración según estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	7	18%
Casado	31	82%
Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el 82% de los colaboradores encuestado indica ser casado (a) y el 18% corresponde al estado civil de soltero (a).

Tabla 10

Valoración según tiempo de trabajo

Tiempo de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
1-2 Años	11	29%
3-4 Años	17	45%
5 Años a más	10	26%
Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla podemos percibir que 45% de los colaboradores de la I.E.P Milleniun lleva laborando entre 3 a 4 años, el 29% entre 1 y 2 años y el 26% de 5 años a más.

4.2. Discusión de resultados

Una vez analizados los datos recopilados, se procedió a discutir los resultados con los encontrados en los trabajos previos y el sustento con el marco teórico.

De acuerdo al primer objetivo específico, que es determinar el nivel de la estructura de la institución educativa privada Milleniun, se pudo determinar que posee un nivel medio, lo que indica que algunos colaboradores desconocen los procedimientos, reglas y sobre todo los niveles jerárquicos de la organización. Los resultados son semejantes a los encontrados por Zeña (2016) quien tuvo como propósito determinar el clima organizacional y sus dimensiones, donde concluyó que la dimensión estructura alcanzó un nivel medio; de igual manera el autor Idrogo (2018) también concluyó que la dimensión estructura alcanzó un nivel medio. Dichas similitudes se deben a que ambas poblaciones evaluadas tienen características similares y sobre todo que el conocimiento respecto a la estructura organizacional es conocida en forma regular. Por lo tanto, cuando un colaborador no tiene pleno conocimiento de la estructura organizacional, tiende a enfocar su potencial sólo en la realización personal, es decir, en lograr sus propios objetivos pero no en generar resultados que favorezcan a la organización. En tal sentido Taguiri (1968, citado por Villegas, 2018) refiere que la estructura es el nivel de entendimiento que tiene una persona dentro de una organización sobre las normas, procedimientos, trámites, reglas o cualquier otra limitación que enfrenta durante el desarrollo de las actividades asignadas.

En cuanto al segundo objetivo específico, que es identificar el nivel de responsabilidad de la institución educativa privada Milleniun, los resultados muestran un nivel medio, lo que indica que los colaboradores evaluados muestran responsabilidad moderada en sus funciones competentes, su nivel de iniciativa también es moderado y que muchas veces consideran que no necesitan el apoyo o supervisión de su jefe en el desarrollo de sus actividades. Los resultados están relacionados con los encontrados por Idrogo (2018) quien concluyó que la dimensión responsabilidad logró alcanzar un nivel medio, dado que la población evaluada representó un nivel regular de responsabilidad en sus actividades asignadas, y además que no siente suficiente necesidad de comunicar y verificar que lo que están haciendo sea correcto con sus superiores. Sin embargo, los resultados contrastantes muestran una diferencia con los encontrados por Zeña (2016) quien demostró que la dimensión responsabilidad alcanzó un nivel bajo, dado que la mayoría de la población evaluada se caracteriza por no presentar un alto sentido de responsabilidad en las diversas actividades asignadas. Por ello

se precisa que un trabajador con un alto sentido de responsabilidad tiene suficiente autonomía para poder tomar decisiones en base a las actividades que debe desarrollar. Esto se fundamenta en lo establecido por Taguiri (1968, citado por Villegas, 2018) quien afirma que los empleados tienen la autoridad suficiente para alcanzar sus metas, lo que significa que tienen autonomía en la toma de decisiones, y la supervisión es universal, es decir, se convierten en su propio jefe y no se sienten doblemente controlados.

Respecto al tercer objetivo específico, que es determinar el nivel de las recompensas que brinda la institución educativa Privada Milleniun, se determinó que se encuentra en un nivel bajo, lo que significa que la mayoría de los colaboradores no reciben suficientes estímulos por el trabajo bien realizado, lo que conlleva a afirmar que el reconocimiento hacia el empleado no se gestiona eficientemente. Los resultados difieren de los encontrados por Legua (2018) quien determinó que la dimensión recompensa alcanzó un nivel medio, lo que significa que los colaboradores tienen una percepción regular de las recompensas recibidas por la labor que realizan; sin embargo, el autor Zeña (2016) en su investigación concluyó que la dimensión recompensa alcanzó un nivel alto, los cuales se caracterizan por sentirse satisfechos por los estímulos que reciben cuando hacen bien su trabajo. Por tanto, las diferencias son significativas y nos permiten afirmar que la institución "Milleniun" no viene desarrollando correctamente esta dimensión, sabiendo perfectamente que esto es fundamental para que los colaboradores generen un buen clima organizacional, dado que cuando se sienten satisfechos con las recompensas recibidas, mostrarán un comportamiento positivo y sobre todo que sus actividades se llevarán a cabo con un alto nivel de motivación. Esto es sustentado en la teoría de Taguiri (1968, citado por Villegas, 2018) quien refiere al nivel de satisfacción que tiene un trabajador al recibir un incentivo por el buen trabajo realizado dentro de la organización.

En función al cuarto objetivo específico, que es identificar el nivel de los riesgos – desafíos de la institución educativa privada Milleniun, los resultados muestran un nivel medio, lo cual significa que solo algunos colaboradores asumen riesgos para lograr las metas propuestas por la institución, sin embargo, es importante que todos los empleados tengan la capacidad suficiente de asumir nuevos riesgos, desafíos y aprovechar las diversas oportunidades que surgen en el entorno para alcanzar con éxito las metas u objetivos de la institución. Los hallazgos son similares a los encontrados por Idrogo (2018) quien concluyó que la dimensión desafío alcanzó un nivel medio, lo que también indica que los colaboradores evaluados se caracterizan por asumir riesgos en un

nivel moderado. Sin embargo, el autor Zeña (2016) concluyó lo contrario, ya que demostró un bajo nivel con respecto a esta dimensión, lo que señaló que los colaboradores no conocen correctamente los diversos procesos para desarrollar sus actividades y sobre todo que no muestran la disposición de asumir riesgos. El trabajador del futuro, para tener buenos resultados, debe tener la capacidad de ser creativo, innovador y sobre todo poder trabajar en cualquier lugar, en cualquier momento o con cualquier persona. Lo manifestado se fundamentó en la teoría de Taguiri (1968, citado por Villegas, 2018) quien afirma que el desafío es el nivel de sentimientos que tiene una persona sobre la organización ante los distintos retos o desafíos que requieren el cumplimiento de las actividades laborales.

Respecto al quinto objetivo específico, que es determinar el nivel de las relaciones de la institución educativa privada Milleniun, se determinó que está posee un nivel bajo, lo que significa que las relaciones entre jefaturas y los colaboradores son deficientes, sabiendo perfectamente que esto es fundamental para que la organización mantenga un buen ambiente de trabajo. Los resultados son evidentes, que la institución "Milleniun", viene desarrollando de manera inadecuada las relaciones interpersonales, lo cual es un resultado desfavorable a diferencia de los encontrados por Zeña (2016) quien concluyó que las relaciones humanas lograron alcanzar un nivel alto, lo que indica que la población evaluada se caracteriza principalmente por tener la capacidad de socializarse correctamente con las personas de su entorno, es decir, los colaboradores interactúan y se llevan bien entre sí. Por otro lado, también existen diferencias con el resultado encontrado por Legua (2018) quien concluyó que la dimensión relaciones alcanzó un nivel medio, lo que significa que la población evaluada en su mayoría mantienen las relaciones interpersonales de forma regular, es decir, que la interacción, llevarse bien o la confianza entre compañeros de trabajo no es la más adecuada. Por ello es muy importante en cualquier empresa u organización que el colaborador cuente con los espacios, equipos o el apoyo necesario para que se puedan generar relaciones laborales óptimas. Todo lo manifestado, se sustenta en lo mencionado por Taguiri (1968, citado por Villegas, 2018) quien señala que las relaciones hacen referencia a la percepción que tiene el trabajador de una organización sobre la existencia de relaciones sociales, entre subordinados, jefes y sobre todo el ambiente adecuado o cómodo que se genera dentro de la organización.

Respecto al sexto objetivo específico, que es identificar el nivel de cooperación de la institución educativa privada Milleniun, se alcanzó un nivel bajo, lo que indica que dentro de la institución no se practica el apoyo entre compañeros de trabajo, a pesar que esto es esencial para

lograr con mayor facilidad los objetivos institucionales y sobre todo cumplir con las tareas que se asignan diariamente. Resultados semejantes alcanzó Idrogo (2018), quien concluyó que la dimensión cooperación alcanzó un nivel bajo, lo que también indicó que los colaboradores evaluados no cuentan con el apoyo necesario de sus superiores y sobre todo entre los propios colaboradores, lo que dificulta el logro de sus objetivos. Sin embargo, existen discrepancias con el resultado encontrado por Zeña (2016) quien encontró que la dimensión cooperación alcanzó un nivel alto, lo que significa que esta población practica la cooperación de manera constante, lo que ayuda a alcanzar los objetivos establecidos por la organización en conjunto. Por ello, es fundamental que cualquier empresa promueva el apoyo mutuo entre directivos y empleados, ya que este influye significativamente en la motivación y satisfacción laboral, lo que como resultado conduce a mejorar el compromiso del trabajador y generar así un ambiente confortable. Por otro lado, el trabajo en equipo también influye en la cooperación, ya que si los trabajadores desarrollan sus actividades de forma individual, la cooperación no encontrará cohesión entre los participantes. Tal y como lo menciona Taguiri (1968, citado por Villegas, 2018) que la cooperación consiste en el espíritu de ayuda mutua entre los trabajadores, tanto en directivos como empleados.

Referente al séptimo objetivo específico, que es determinar el nivel de estándares de la institución educativa privada Milleniun, se encontró un nivel medio, lo que indica que solo algunos colaboradores tienen en claro los propósitos que la institución busca alcanzar, además, esto también da a entender que la institución comunica sus expectativas de lo que espera de los colaboradores, a través de algún documento o normativa de la institución. Dicho resultado se asemeja al encontrado por Idrogo (2018) quien determinó que la dimensión estándares alcanzó un nivel medio, lo que significa que la población evaluada cumple regularmente con los diferentes requisitos o exigencias establecidos por la institución. Sin embargo, existen diferencias con el resultado del autor Zeña (2016) quien mostró que la dimensión estándares alcanzó un nivel alto, lo que indica que los colaboradores se caracterizan por cumplir satisfactoriamente con los parámetros o exigencias establecidas por la institución. Frente a lo manifestado, es importante que toda institución comunique a sus empleados cuáles son los objetivos establecidos a alcanzar, ya sea en el corto, mediano plazo o incluso en el largo plazo. En tal sentido, Taguiri (1968, citado por Villegas, 2018) afirma que la dimensión estándares es la percepción que el personal tiene sobre los lineamientos, parámetros fijados por la institución para obtener niveles altos de rendimiento.

Respecto al octavo objetivo específico, que es identificar el nivel de conflictos de la institución educativa privada Milleniun, se obtuvo un nivel alto, siendo este un resultado positivo, lo que significa que los empleados ante cualquier conflicto son partidarios, es decir, cuando ocurre un problema en su área de trabajo o entre dos personas tienen la capacidad de intervenir para brindar una solución sin esperar la intervención o la presencia de sus superiores. Los resultados se asemejan al encontrado por Zeña (2016), quien concluyó que la dimensión conflicto alcanzó un nivel alto, indicando que los colaboradores también apoyan cualquier problema que se genere en su área de trabajo. Sin embargo, difieren con el resultado encontrado por el autor Legua (2018) quien concluyó que la dimensión de conflicto mostró un nivel bajo, el cual señaló que la población evaluada en su mayoría se caracteriza por ser personas que no interfieren en los problemas que se presentan en su área de trabajo y sobre todo que buscan la presencia de sus superiores para intervenir. Por ello en cualquier organización es relevante que los empleados tengan la capacidad de intervenir en los conflictos que se generen en su entorno laboral a través de una negociación integrada que pueda llegar a una solución para que ambas partes no salgan afectadas. Esto se sustenta en lo fundamentado por Taguiri (1968, citado por Villegas, 2018) quien señala que es el grado en el que los empleados y gerentes quieren escuchar las opiniones de otras personas para que cada problema sea transparente o salga a la luz y no quede oculto o rumoreado.

Con respecto al noveno objetivo específico, que es determinar el nivel de identidad de la institución educativa privada Milleniun, se obtuvo un nivel medio, lo que refiere que la institución no satisface completamente los objetivos personales de los colaboradores, lo cual genera ciertas dificultades para demostrar una fuerte identificación con los objetivos organizacionales. Los resultados están relacionados con los encontrados por Idrogo (2018), quien concluyó que la dimensión identidad alcanzó un nivel medio, lo que significa que los colaboradores se caracterizan por presentar una identificación regular con los objetivos y la propia institución. Sin embargo, difieren con el resultado de Zeña (2016) quien mostró que la dimensión identidad alcanzó un nivel alto, lo que significa que los colaboradores situados en esta categoría tienen una fuerte identificación con los objetivos y la institución y sobre todo que también conocen la estructura y responsabilidades que tienen dentro de la organización. Por tanto, las organizaciones deben buscar el sentimiento de identidad de sus colaboradores, dado que un colaborador que se sienta identificado con la organización buscará siempre brindar resultados significativos y sobre todo se esforzará continuamente por dar lo mejor de sí mismo. Esto lo afirma Taguiri (1968, citado por

Villegas, 2018), quien indica que la identidad se refiere al grado de identificación que tiene un trabajador con la organización, es decir, que una persona se siente identificada con sus actividades, comparte objetivos personales u organizacionales y sobre todo se caracteriza por ser un miembro valioso de la organización.

V. Propuesta

Contando con los resultados referente al clima organizacional de la Institución Educativa Privada Milleniun, se determinó que la institución tiene ciertas deficiencias con respecto a su ambiente de trabajo. Por lo tanto, los resultados son evidentes de que es necesario establecer actividades encaminadas a fortalecer el clima organizacional, las cuales se estructurarán de acuerdo a cada una de sus dimensiones, las cuales se detallan a continuación:

Objetivo: Mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa Privada “Milleniun”, Tumán.

5.1. Dimensión I: Estructura

Respecto a la dimensión estructura se logró evidenciar un nivel medio, lo que indica que existen algunos colaboradores que no tienen en claro los procedimientos, reglas y sobre todo los niveles jerárquicos, esto expone que la disposición de las diversas tareas o funciones que se buscan desarrollar no siguen el orden de rango, grado o importancia. Por lo tanto, se propone realizar un taller de capacitación con el objetivo de potencializar los conocimientos de los trabajadores respecto a la estructura organizativa de la I.E.P. Milleniun.

Tabla 11

Actividades de la dimensión estructura

Capacitación	Temario	Distribución	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Estructura organizativa de la I.E. “Milleniun”	¿Qué es estructura organizativa? Misión Visión Políticas Reglas	1° día. 1° sesión: 1:30 horas	Semestral	Administrador	S/300.00 (ponente)
	Objetivos estratégicos Niveles jerárquicos	2° día. 2° sesión: 2 horas	Semestral		

Manual de
organización y
Funciones (MOF)

Fuente: Elaboración propia

5.2. Dimensión II: Responsabilidad

En función a la dimensión responsabilidad, los resultados mostraron un nivel medio, lo que indica que solo algunos colaboradores presentan iniciativa y un alto sentido de responsabilidad en sus funciones asignadas. En tal sentido, se recomienda las siguientes actividades con el objetivo de promover la responsabilidad en los trabajadores de la I.E.P. Milleniun.

Tabla 12

Actividades de la dimensión responsabilidad

Actividades	Finalidad	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Mejorar el feedback en la institución	Esta acción debe realizarse con el propósito de escuchar a todos los colaboradores y cubrir de manera directa y oportuna sus deseos, necesidades e inquietudes. Lo mas más recomendable, es a través de las plataformas internas de la institución, que pueden ser a través de encuestas o el buzón de sugerencias.	Permanente	Administrato r	S/300.00
Integrarlos a la cultura organizacional	Ayuda a promover la responsabilidad a través de la participación en eventos en fechas importantes, desarrollo de slogans, aniversario, implementación de propuestas, organización de equipos, cómo gestionar mejor la comunicación entre pares y directivos, etc.	Fechas especiales	Administrato r	S/0.00

Fuente: Elaboración propia

5.3. Dimensión III: Recompensa

Respecto a la dimensión recompensa, se determinó que se encuentra en un nivel bajo, lo que significa que la mayoría de los colaboradores no reciben suficientes estímulos por las actividades o el trabajo bien realizado. Para ello, se propone un programa de incentivos económicos y no económicos, que permita mantener a los colaboradores satisfechos con algunas de sus necesidades básicas y en base a esto, el colaborador puede contribuir con resultados favorables para la institución, por lo que dichas actividades tienen como objetivo mejorar la motivación de los trabajadores de la I.E.P. Millenium.

Tabla 13

Actividades de incentivos económicos

Tipo	Motivo	Detalle	Cantidad	Responsable	Presupuesto
Incentivos económicos	Por méritos propios	El trabajador recibirá un incentivo por ser el trabajador del año.	Una bonificación del 40 % de su sueldo (anual)	Administrador	Según remuneración
	Por tiempo de servicio	El colaborador recibirá un incentivo por tener mayor tiempo de servicio. Esto significa que es un trabajador valioso para la institución.	Una bonificación del 40% de su sueldo (anual)		
	Por objetivo cumplido	El colaborador recibirá un incentivo por cumplir con la mayor cantidad de objetivos de su puesto, contrastando con los logros de todos los compañeros.	Una bonificación del 40% de su sueldo (anual)		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14*Actividades de incentivos no económicos*

Tipo	Motivo	Detalle	Cantidad	Encargado	
Incentivos económicos	no	Calendario especial	La Institución deberá otorgar canastas de víveres en el día de la madre, fiestas patrias, día del padre, y navidad.	-	Administrador
		Ascensos	La Institución debe tener un programa de ascensos de manera que los colaboradores que son aptos, puedan convertirse en jefes.	-	Director
		Rotación de puestos	La empresa debe rotar a sus trabajadores de manera que estos estén capacitados para afrontar las funciones de los puestos cuando queden vacantes.	-	Director

Fuente: Elaboración propia

5.4. Dimensión IV: Desafío

De acuerdo con los resultados encontrados, se demostró que la dimensión desafío alcanzó un nivel medio, lo que nos permite referir que solo algunos colaboradores se caracterizan por asumir nuevos desafíos o riesgos para lograr las metas establecidas por la institución. Por lo tanto, es fundamental que todos los colaboradores tengan la capacidad de asumir riesgos o retos para garantizar con éxito el cumplimiento de los objetivos de la institución. Para ello, es importante que los responsables y directivos establezcan objetivos cuantificables y que los colaboradores los perciban como retos desafiantes, para que demuestren mayor responsabilidad y compromiso y así puedan gestionar de forma eficiente y eficaz las situaciones que se presenten en la institución.

Asimismo, se recomienda realizar un taller de coaching ontológico, ya que es una herramienta que permite a las personas ser más efectivas y desarrollar una actitud y aptitud para crear nuevas ideas encaminadas a descubrir nuevas oportunidades, además, permite interpretar nuestros desafíos actuales, cuestionar si es necesario hacer cambios y tomar la decisión de hacerlo desde la actitud permanente del aprendizaje. El siguiente taller tiene como objetivo promover el desafío en los trabajadores de la I.E.P. Milleniun para ayudar a alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 15*Taller de coaching ontológico*

Taller	Actividades	Distribución	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Coaching ontológico	-¿Qué es el Coaching? Nuevo paradigma y cambio de mirada	1° día: 1° sesión: 2 horas	Trimestral	Administrador	S/ 500.00 (especialista externo)
	-El coaching ontológico como disciplina -Modelo Ser – Hacer – Tener				
	-La escucha como condicionante de mis acciones -Escucha activa para la efectividad -Cómo reconocer y cambiar la forma en que escuchamos para crear el futuro que queremos.	2° día: 2° sesión: 2 horas			
	-Emociones y estados de ánimo -La risa como estrategia para cambiar estados de ánimo -Cambia tu perspectiva Video: “no pierdas la perspectiva” https://www.youtube.com/watch?v=TiNUaHXsjBA -Refuerza la confianza en ti mismo.	3° día: 3° sesión: 2 horas			

Fuente: Elaboración propia

5.5. Dimensión V: Relaciones

Con respecto a la dimensión relaciones, se logró evidenciar un nivel bajo, lo que significa que las relaciones entre jefaturas y colaboradores son deficientes, sabiendo perfectamente que esto es fundamental para que la organización mantenga un buen clima organizacional. Por otro lado, es importante destacar que las relaciones interpersonales representan un elemento fundamental para el éxito que tengamos en nuestro desempeño laboral, por lo que la forma en que nos relacionamos con nuestros superiores o compañeros de trabajo puede ser tan positiva como negativa, dependiendo del esfuerzo que cada colaborador realiza para mantener una buena relación con su entorno y mantener un buen clima organizacional. Por lo tanto, el siguiente taller tiene como objetivo fortalecer las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Privada Millenium.

Tabla 16

Taller de relaciones interpersonales

Taller	Actividades	Distribución	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Las relaciones interpersonales	-Introducción a las relaciones interpersonales	1° día: 1° sesión: 3 horas con break	Trimestral	Administrador	S/700.00 (especialista externo)
	-La interacción con los demás	intermedio			
	-¿Por qué surgen los conflictos en las relaciones?				
	-El dialogo interior				
	-La comunicación con los demás	2° día: 2° sesión: 3 horas con break			
	-La comunicación efectiva	intermedio			
	-La comunicación no verbal y el manejo de emociones				
	-Relaciones interpersonales y contacto en el grupo				
	-¿Cómo nos gustaría ser tratados?	3° día: 3° sesión: 3 horas con break			
	-¿Cómo tratamos a los demás?	intermedio			
	-¿Qué mensajes entregamos cada día?				
	-El efecto positivo				
-Aprender a escuchar	4° día: 4° sesión: 3				
-¿Qué es escuchar?					

-¿Qué importancia le asignamos a la tarea de escuchar?	horas con break intermedio
<hr/>	
-Valoración propia y ajena	
-Manejo de conflictos	5° día: 5°
-¿Cómo controlar situaciones negativas?	sesión: 3 horas con break
-Negociación	intermedio
-Las habilidades sociales	

Fuente: Elaboración propia

5.6. Dimensión VI: Cooperación

La dimensión cooperación demostró situarse en un nivel bajo, lo que significa que dentro de la institución no se practica el apoyo entre compañeros de trabajo, a pesar que esto es fundamental para lograr más fácilmente los objetivos institucionales y sobre todo para cumplir con las tareas asignadas en el día a día. Por lo tanto, la cooperación es fundamental en cualquier organización, ya que permite alcanzar de forma eficiente y rápida los objetivos propuestos por la organización. Además, no se trata solo de que cada colaborador conozca los objetivos o las pautas a seguir, sino que también se mantenga enfocado en la consecución conjunta de los objetivos, es decir, lograr los objetivos con todo el esfuerzo y apoyo de todos los miembros de la institución.

Para fortalecer la cooperación, se propone un taller denominado "trabajo cooperativo". Además, este taller ayuda a conocer la importancia del trabajo en equipo y las buenas relaciones entre jefes y compañeros de trabajo. El objetivo es promover el apoyo mutuo en los trabajadores de la I.E.P. Milleniun.

Tabla 17

Taller “trabajo cooperativo”

Taller	Actividades	Procedimiento	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Taller “trabajo cooperativo”	Trabajo cooperativo y el logro de objetivos:	El responsable informará a los participantes la importancia de la cooperación y el efecto que este tiene en el logro de objetivos.			
	Presentación de video	https://www.youtube.com/watch?v=CgBAo_JnUkk			
	Dinámica	Reconociendo lo positivo y lo negativo: Se formará dos equipos, la tarea del primer equipo es determinar los aspectos positivos que aparecen en su área de trabajo, el segundo equipo determinará los aspectos negativos, luego cada equipo escribirá en un papelote y saldrá al frente a comunicar el contenido requerido. Finalmente, todos los participantes aportarán soluciones a los aspectos negativos identificados por el segundo grupo.			
	Dinámica de cierre	Frases incompletas: los participantes formarán dos grupos y a cada uno se les entregará cuatro frases desordenadas de motivación y trabajo cooperativo, posterior a ello, cada grupo lo plasmará en un papelote y saldrá al frente a explicar y dar un ejemplo de cómo lo pondría en práctica en el ámbito laboral cada una de las frases.			
			Frases		
	En equipo todos podemos hacer grandes cosas	Cosas – podemos – En – hacer – equipo – todos – grandes			
	Los límites solo se encuentran en tu propia mente	Solo – propia – en – tu – Los - mente – límites – encuentran – se			
			Trimestral	Administrador	S/200.00 (especialista externo)

Las fortalezas están en nuestras diferencias, no en nuestras similitudes	Diferencias – Las – en – fortalezas – no – nuestras – están – similitudes – nuestras – en
No es grande aquel que nunca falla, si no el que nunca se da por vencido	Vencido – es – grande – No – que - falla – se – no - da – si – el – nunca – aquel – por – nunca – que

Fuente: Elaboración propia

5.7. Dimensión VII: Estándares

Referente a los estándares de la I.E. privada Milleniun, se encontró un nivel medio, lo que indica que solo algunos colaboradores tienen en claro los propósitos que la institución busca alcanzar. Sin embargo, es importante que los parámetros o las exigencias sean tomadas con mayor seriedad y sobre todo que esto se demuestre en el rendimiento del trabajador. Por otro lado, es importante que la institución comunique a sus empleados cuáles son los objetivos establecidos a alcanzar, ya sea en el corto, mediano plazo o incluso en el largo plazo. Esto ayuda a que todos los empleados tengan una idea clara del propósito que tienen que cumplir a través de su compromiso, pero para ellos es muy importante que los estándares y reglas que establece la organización sean claros y que cada miembro de la organización tenga la facilidad de involucrarse en su trabajo. Las actividades tienen como objetivo mejorar el compromiso de los trabajadores de la I.E.P. Milleniun.

Tabla 18

Actividades de estándares

Actividades	Finalidad	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Establecer metas y expectativas	Es importante que se establezcan metas y que todos los integrantes de la institución conozcan y tengan en claro las expectativas que se esperan de ellos; las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables y determinadas en un tiempo específico, además, deben establecerse de acuerdo al puesto de trabajo. Esto ayudará a los empleados a saber cómo su trabajo aporta valor a la institución.	Segun políticas de la institución		
Comunicar a los colaboradores	La institución debe comunicar cuáles son los objetivos establecidos a alcanzar, ya sea en el corto, mediano plazo o incluso en el largo plazo.	Permanente	Administrador	S/0.00
Retroalimentar a los colaboradores respecto a sus resultados obtenidos	Es importante que el jefe directo de cada área retroalimente los objetivos alcanzados por el colaborador. Esta acción permitirá saber qué está pasando y corregir las técnicas o el camino en el caso de que haya algo que no está funcionando correctamente.	Permanente		

Fuente: Elaboración propia

5.8. Dimensión VIII: Conflictos

Respecto a los conflictos de la I.E. privada Milleniun, se obtuvo un nivel alto, lo que significa que los empleados ante cualquier conflicto son partidarios, es decir, cuando ocurre un problema en su área de trabajo o entre dos personas tienen la capacidad de intervenir para brindar una solución sin esperar la intervención o la presencia de sus superiores. Por lo tanto, tener un equipo de trabajo que tenga la capacidad suficiente para resolver cualquier conflicto, significa poder actuar de manera proactiva, sin perder tiempo, y buscar la solución más adecuada para cada problema, siempre considerando las repercusiones que pueden tener en un tiempo determinado. En cualquier organización es relevante que los empleados tengan la capacidad de intervenir en los conflictos que se generen en su entorno laboral a través de una negociación integrada que pueda llegar a una solución para que ambas partes no salgan afectadas. A pesar de tener buenos resultados en esta dimensión, es importante seguir ejerciendo acciones que permitan seguir mejorando. Para ello, se propone un taller denominado "negociación" con el objetivo de promover la solución de conflictos a través de la intervención de los trabajadores en la I.E.P. Milleniun.

Tabla 19

Actividades de la dimensión conflictos

Taller	Actividades	Procedimiento	Tiempo	Responsable	Presupuesto
"La negociación"	El poder de la negociación	<p>Ganar – Ganar: Resultado óptimo que se espera de una negociación.</p> <p>Ganar – Perder: Resultado favorable solo para una persona y puede haber riesgo en una futura negociación.</p> <p>Perder – Ganar: Resultado que es considerado como una estrategia para una futura negociación.</p> <p>Perder – Perder: Resultado no recomendado.</p>	Trimestral	Administrador	S/ 150.00 (especialista externo)
	Mediación	Esta técnica permite fomentar en los participantes que, cuando no se llega a una solución es importante la intervención de una tercera persona, siempre y cuando las dos partes estén de acuerdo.			

Fuente: Elaboración propia

5.9. Dimensión IX: Identidad

Con respecto a la identidad de la I.E. privada Milleniun, se obtuvo un nivel medio, lo que refiere que la institución no satisface completamente los objetivos personales de los colaboradores, lo cual genera ciertas dificultades para demostrar una fuerte identificación con los objetivos organizacionales y sobre todo con la propia institución. Por tanto, las organizaciones deben buscar el sentimiento de identidad de sus colaboradores, dado que un colaborador que se sienta identificado con la organización buscará siempre brindar resultados significativos y sobre todo se esforzará continuamente por dar lo mejor de sí mismo, pero para lograr esta identidad es necesario que la empresa proporcione todas las herramientas o materiales necesarios para que el colaborador quede satisfecho y sus actividades puedan llevarse a cabo con total facilidad.

El siguiente taller tiene como objetivo es fortalecer la identidad de los trabajadores de la I.E.P. Milleniun.

Tabla 20*Taller de la dimensión identidad*

Taller	Actividades	Procedimiento	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Mejorar la identidad del trabajador	Felicitación del director	El director (a) felicitará públicamente al colaborador que cumpla correctamente sus objetivos establecidos, esto hará que se sienta exitoso y tendrá una mayor identidad.	Permanente	Director	S/ 0.00
	Tiempo libre	Se debe dar el tiempo que solicite el colaborador, para acudir a una cita médica o a cualquier cita siempre y cuando esta sea justificada.			
	Hacer sentir importante al empleado	Esto permite que el empleado sienta que es valorado dentro de la institución.			
	Mantener motivado al trabajador	Es importante que se fomente la motivación, ofreciendo nuevos desafíos, desarrollo de línea de carrera e incluir beneficios que ayuden a la satisfacción laboral.			
	Fomentar la comunicación abierta	Hacer que los colaboradores sean participativos en lo que está sucediendo dentro de la institución y se involucren en su desarrollo			
Fomentar la innovación	Es importante animar a los colaboradores. Cuando un trabajador tiene la idea de cumplir sus tareas de una manera distinta, en vez de desanimarlo, se le debe motivar a que le ocurran o genere nuevas ideas.				

Fuente: Elaboración propia

VI. Conclusiones

En cuanto al objetivo general, se determinó que el clima organizacional de la I.E.P. Milleniun alcanzó un nivel medio, lo que significa que los colaboradores lo perciben de forma regular el ambiente donde desarrollan sus actividades habituales. Por lo tanto, es necesario hacer uso de las actividades que se establecen en la propuesta de investigación, las cuales están diseñadas de acuerdo a las necesidades de la institución.

La dimensión estructura logró alcanzar un nivel medio, además, los colaboradores conocen la estructura organizativa del I.E.P. Milleniun, sin embargo, algunos consideran que hay formalismos excesivos, las políticas no son fáciles de entender, los niveles jerárquicos no son claros y sobre todo que las políticas y normas no facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.

La dimensión responsabilidad alcanzó un nivel medio, además, algunos colaboradores consideran que hacen bien su trabajo y no necesitan ser verificados por su jefe o superior, lo cual es una acción inadecuada, dado que nadie es autosuficiente ni demuestra autonomía en sus funciones asignadas, ya que los resultados serían mucho mejores si todas las tareas se realizan con el apoyo de su jefe o sus propios colegas.

La dimensión recompensa alcanzó un nivel bajo, además, se evidenció que algunos colaboradores reciben más sanciones que premios y sobre todo que no reciben incentivos por el trabajo bien hecho, lo que lleva a afirmar que el reconocimiento hacia el empleado no se gestiona de manera eficiente, sabiendo perfectamente que esto puede ayudar a mejorar su motivación y sobre todo a mantener una actitud positiva en el desarrollo de sus actividades.

Por otro lado, la dimensión desafío alcanzó un nivel medio, ya que solo algunos colaboradores toman riesgos para lograr las metas propuestas por la institución. En tal sentido, es importante que todos los empleados tengan la capacidad suficiente de asumir nuevos riesgos, desafíos y aprovechar las diversas oportunidades que surgen en el entorno para alcanzar con éxito los objetivos y metas de la institución.

La dimensión relaciones alcanzó un nivel bajo, dado que las relaciones entre jefaturas y colaboradores son deficientes, sabiendo muy bien que esto es fundamental para que la organización mantenga un buen clima organizacional. Además, mantener relaciones interpersonales inadecuadas dentro de la institución generará otros problemas secundarios, como la falta de confianza, participación en el trabajo, conflictos y sobre todo que la comunicación también se verá afectada.

De igual manera, la dimensión cooperación alcanzó un nivel bajo, dado que dentro de la institución no hay apoyo entre compañeros de trabajo y sobre todo que no se practica entre subordinados y jefaturas a pesar de que este es esencial para lograr los objetivos institucionales con mayor facilidad, además, para cumplir con las tareas que se asignan diariamente.

Por otro lado, la dimensión estándares alcanzó un nivel medio, ya que solo para algunos colaboradores las metas de la institución son explícitas o claras, sin embargo, también existen trabajadores que no tienen en claro lo que la institución espera de su trabajo. Además, es importante que los parámetros o las exigencias sean tomadas con mayor seriedad y sobre todo que esto se demuestre en el rendimiento del trabajador.

La dimensión conflicto alcanzó un nivel alto y esto se debe a que los colaboradores en cualquier conflicto son partidarios para dar solución a los problemas que surgen, es decir, cuando ocurre un problema en su área de trabajo o entre dos personas tienen la capacidad de intervenir sin esperar la intervención o la presencia de sus superiores.

La dimensión identidad alcanzó un nivel medio, además, la institución no satisface completamente los objetivos personales de algunos trabajadores, lo que genera ciertas dificultades para demostrar una fuerte identificación con los objetivos organizacionales y sobre todo con la propia institución.

VII. Recomendaciones

A partir de la información manifestada anteriormente, se recomienda al director de la I.E.P. Milleniun lo siguiente:

Poner en marcha las actividades establecidas en la propuesta de investigación, la cual incluye actividades basadas en las nueve dimensiones del clima organizacional y están diseñadas de acuerdo a los puntos más deficientes encontrados en cada una de las dimensiones. Además, se sugiere aplicar todas las actividades para que los resultados sean los favorables, de no ser posible, se sugiere aplicar las acciones para la dimensión recompensa, relaciones y cooperación, ya que estas son las que generan mayor deficiencia en el clima organizacional.

En función a la dimensión recompensa, se sugiere brindar los estímulos necesarios por el trabajo o esfuerzo que cada colaborador realiza en su trabajo, tales como incentivos por tiempo de servicio, por méritos propios, por el cumplimiento de objetivos, ascensos o rotación de personal, esto les permitirá contribuir con resultados favorables para la institución. Además, las recompensas deben otorgarse de manera justa, ya que a menudo se hacen comparaciones y no debe haber diferencias significativas.

En cuanto a la dimensión relaciones, se sugiere realizar un taller con actividades que tengan que ver con el diálogo interno, la comunicación, el manejo de las emociones, el efecto positivo, el manejo de conflictos, aprender a escuchar y todas las acciones que sean necesarias para fortalecer las relaciones entre compañeros y jefes de trabajo, esto ayudará no solo a tener éxito en el desempeño laboral, sino también a mantener un ambiente favorable.

Fortalecer la dimensión cooperación a través del taller "trabajo cooperativo", el cual está establecido para promover significativamente el apoyo mutuo en el desarrollo de actividades orientadas a lograr un propósito particular a través del esfuerzo de todos los colaboradores, también se sugiere promover de manera continua el trabajo en equipo, porque si los trabajadores desarrollan sus actividades de forma individual, la cooperación no encontrará cohesión entre los participantes y los resultados no serán los esperados.

Con respecto a la dimensión estructura, se sugiere potencializar el conocimiento de los colaboradores a través de un taller de capacitación con temas relacionados a la estructura organizacional, además, analizar y si es necesario reformular las reglas, estándares o procedimientos que impidan tomar en cuenta las opiniones o ideas de los empleados, ya que cada

integrante de la institución necesita ser escuchado y sobre todo saber que es importante y valorado dentro de la organización.

Para mejorar las deficiencias de la dimensión responsabilidad, se sugiere escuchar a todos los colaboradores con el fin de cubrir oportunamente sus deseos, necesidades o preocupaciones relacionadas con su trabajo y promover la responsabilidad a través de la participación en eventos o fechas importantes como el aniversario de la institución.

En cuanto a la dimensión desafío, se recomienda que se establezcan objetivos cuantificables y que los colaboradores los perciban como desafiantes, para que puedan demostrar mayor responsabilidad y compromiso y así poder gestionar de manera eficiente y eficaz las situaciones que se presentan en la institución. Además, se debe implementar un taller de coaching ontológico para que puedan interpretar sus desafíos actuales, cuestionar y si es necesario realizar cambios y tomar la decisión de hacerlo desde la actitud permanente del aprendizaje.

En función a la dimensión estándares, se recomienda establecer metas y que todos los miembros las conozcan y tengan en claro las expectativas que se esperan de ellos; las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables y determinadas en un tiempo específico, además, deben establecerse de acuerdo al puesto de trabajo y finalmente la comunicación y retroalimentación deben ser constantes.

Respecto a la dimensión conflictos, se sugiere realizar el taller de negociación, el cual permitirá a los colaboradores tener la capacidad de intervenir en los conflictos que se generan en su entorno laboral y llegar a una solución para que ambas partes no salgan afectadas. Además, esto también ayuda a asegurar que cada empleado tenga la capacidad para cumplir con sus objetivos establecidos a pesar de que existen diversos problemas en su área asignada.

Finalmente, para mejorar la dimensión identidad, se debe felicitar públicamente al colaborador que cumpla correctamente con los objetivos establecidos, incentivando la motivación, ofreciendo nuevos desafíos, desarrollo de línea de carrera e incluyendo beneficios que ayuden a la satisfacción laboral y hacer participar a los colaboradores en lo que esta sucediendo dentro de la institución e involucrarse en su desarrollo.

VIII. Lista de referencias

- Álvarez, F. (2017). *El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la institución educativa técnico industrial Simona Duque del Municipio de Marinilla*. Tesis de Pregrado, Universidad de Antioquia, Medellín. Obtenido de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9171/1/AlvarezFrancisco_2017_ClimaRendimientoAcademico.pdf
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones : definición , diagnostico y consecuencias* . México: Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México: Cengage Learning Editores.
- Calonge, A. (2019). *Propuesta de un programa para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88320 San Bartolo del distrito de Santa, 2019. (Tesis de grado)*. Obtenido de Universidad César Vallejo: <http://repositorio.ucv.edu.pe/>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los recursos humanos*. Mexico : McGraw - Hill.
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00043.pdf>
- Espinoza, M., & Jiménez, A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, vol. 21, 261-284. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345197010>
- Gasco, F. (2019). *Análisis de la Percepción del clima organizacional del personal administrativo de la Universidad San Martín de Porres filial norte*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo , Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2057/1/TL_GascoGuevaraFiorella.pdf

- Gómez, D., & Davila, A. (2014). *Diagnostico del Clima Organizacional de la E.S.E Hospital de Santa Monica*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/d279/fd9bf47078e444b5dde3691057592e9fff90.pdf>
- HayGroup. (2007). *Organizational Climate Exercise*. Europa.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39529381010.pdf>
- Hurtado de Barrera, J. (2015). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Ediciones Quirón.
- Ibarra, A., & Ramirez, G. (2014). Diagnostico del Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. *Revista Academica de la Universidad de Guanajuato*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Idrogo, R. (2018). *Clima Organizacional y su relación con la motivacion en la unidad de gestión educativa local - UGEL provincia de Lambayeque*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2020/1/TL_IdrogoBendezuRosmery.pdf
- Isea, J. (2013). *Programa de capacitacion para optimizar el desempeño laboral : Propuesta formatica para el desarrollo del talento humano en las organizaciones*. México: Editorial Academia Española.
- Legua, J. (2018). *Propuesta para la mejora del clima organizacional según la teoría de Litwin y Stringer en la institución Fraternidad Niño Jesús, distrito de Ate, 2018. (Tesis de grado)*. Obtenido de Universidad Peruana Unión: <https://repositorio.upeu.edu.pe/>
- Litwing, G., & Stringer, T. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate Scholl Of Business Administration Harvard University.

- Machado, A., Haroldo, J., Dos Santos, L., Donizete, E., & Alves, N. (2016). Mapeo del Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior. *Revista Gestion Universitaria en America Latina*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345197010>
- Murillo, W. (2019). El factor humano y clima organizacional de una institución de educación superior privada confesional. *Revisata Apuntes Universitarios* (3), 53 - 67. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7245/EDMvidimp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Naranjo, C., Paz, A., & Marín, S. (2015). Clima Organizacional : Una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) de la Universidad Autonomade Manizales. *Revista Universidad & Empresa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243060006.pdf>
- Ordinola, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución educativa Enrique López Albújar de Piura*. Tesis de Posgrado, Universidad de Piura, Piura. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativo*, 83. Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Urbina , N., & Monteza, L. (2014). *Diagnostico y propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa NY Ingenieria S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo*. Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/628/1/TL_UrbinaSanchezNoemy_MontezalbanezLuz.pdf
- Villanueva, G., García, M., & Monserrat, L. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji*, V (4), 21 - 35.

Villegas, M. (2018). *Análisis del Clima Organizacional según Modelo de Litwin y Stringer , en el colegio ABC School y las propuestas de mejora*. Tesis de Posgrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa , Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7245/EDMvidimp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zeña, J. (2016). *Influencia del clima organizacional en la mejora de la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Particular Benjamin Franklin School de Chépen*. Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8048/ze%c3%b1atorres_jessica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

IX. Lista de Anexos

Anexo 1: Cuestionario del clima organizacional dirigido a los docentes y personal administrativo.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela de Administración de Empresas
CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado (a) colaborador (a), este cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre el clima organizacional. Por ello, necesitamos su colaboración para encuestarle, pues con las respuestas que nos brinde buscaremos determinar el clima organizacional de la institución, si tiene alguna duda por favor contáctenos. Hacemos hincapié que este cuestionario es anónimo y la información que proporcione se utilizará únicamente con fines académicos.

I. DATOS GENERALES									
Puesto:			Edad:						
Sexo: Masculino () Femenino ()			Estado Civil:						
Tiempo que lleva en el colegio:									
II. INSTRUCCIONES									
Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las cinco posibilidades que le ofrecemos y marca con un X la que se acerque más a su manera de pensar.									
Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo				
1		2	3	4	5				
N°	Enunciados				1	2	3	4	5

ESTRUCTURA					
1.	Conozco con claridad la estructura organizativa completa de la Institución Educativa Privada “Milleniun”				
2.	En la Institución Educativa Privada “Milleniun” no existen excesivos formalismos (papeleos) para efectuar mi labor.				
3.	Comprendo claramente cuales con mis obligaciones en el trabajo y las cumpla de manera oportuna.				
4.	Comprendo claramente las políticas de la Institución Educativa Privada “Milleniun”				
5.	En la institución se tiene claro los niveles jerárquicos.				
6.	Las reglas y normas facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.				
RESPONSABILIDAD					
7.	Siento que hago bien mi trabajo, en consecuencia, no necesito estar verificándolo con mi jefe.				
8.	Me siento comprendido en la Institución				
9.	Presento nuevas iniciativas personales en beneficio de la Institución.				
RECOMPENSA					
10.	En la Institución Educativa Privada “Milleniun” recibo estímulos por el trabajo bien hecho.				
11.	En la Institución Educativa Privada “Milleniun” recibo más premios que sanciones.				
DESAFÍO					
12.	En la Institución Educativa Privada “Milleniun” todos los días asumo riesgos para lograr las metas propuestas.				
RELACIONES					
13.	Me encuentro satisfecho con las relaciones humanas que existen en la institución.				

14.	Me siento comprendido por la directora y los gerentes dentro de la Institución.					
COOPERACIÓN						
15.	Considero que en la institución se práctica el apoyo mutuo entre compañeros.					
16.	Considero que en la institución se práctica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados					
ESTÁNDARES						
17.	Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento.					
18.	Las metas de la institución son explícitas.					
19.	Considero que la implantación de sistema de gestión es lo mejor para mi trabajo.					
CONFLICTO						
20.	Frente a un conflicto soy partidario de solucionarlo rápidamente.					
21.	Frente a un conflicto soy partidario de consultarlo con el director					
IDENTIDAD						
22.	Considero que la institución a la que pertenezco satisface mis objetivos personales.					
23.	Lo que hago en la institución a la que pertenezco es mi vocación.					

Anexo 2: carta de aceptación



Institución Educativa Particular
MILLENIUM
 Nos apasionamos por todo, no nos apegamos a nada . . .
 MILLONIUM CENTRO EDUCATIVO

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

Tumán, *10* de noviembre del 2019

OFICIO N° 02019 I.E.P. MILLENIUM

Lic. VALERIA TAMARA LLONTOPE HERNANDEZ

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTE.-

ASUNTO: RESPUESTA A LO SOLICITADO.

Es grato dirigirme a Ud. Para saludarla cordialmente y a la vez manifestarle que en atención a la carta N°196-2019-USAT-EADM, solicitando información para el desarrollo de su trabajo de investigación del estudiante CAMPOS CHAPILLIQUÉN, MARÍA DE LOURDES, con DNI 76252573; para el tema: "PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA MILLENIUM, TUMÁN "; en tal sentido se procederá a brindar las facilidades correspondientes.

Sin otro particular, me despido no sin antes manifestarle mis sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente,



I.E.P. "MILLENIUM"
 Mg. José Vicente Arica Olivos
 DIRECTOR

Tumán, Noviembre del 2019

Correo: colegiomileniun@gmail.com

Anexo 3: Tablas cruzadas

Tabla 21

Tabla cruzada de edad y estructura

		Tabla cruzada Edad*ESTRUCTURA			
		ESTRUCTURA			
		MEDIO	ALTO	Total	
Edad	28-34AÑOS	Recuento	8	2	10
		% dentro de ESTRUCTURA	26,7%	25,0%	26,3%
	35-40AÑOS	Recuento	16	4	20
		% dentro de ESTRUCTURA	53,3%	50,0%	52,6%
	41AÑOS A MÁS	Recuento	6	2	8
		% dentro de ESTRUCTURA	20,0%	25,0%	21,1%
Total		Recuento	30	8	38
		% dentro de ESTRUCTURA	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Tabla cruzada de sexo y estructura

		Tabla cruzada Sexo*ESTRUCTURA			
		ESTRUCTURA			
		MEDIO	ALTO	Total	
Sexo	MASCULINO	Recuento	23	5	28
		% dentro de ESTRUCTURA	76,7%	62,5%	73,7%
	FEMENINO	Recuento	7	3	10
		% dentro de ESTRUCTURA	23,3%	37,5%	26,3%
Total		Recuento	30	8	38
		% dentro de ESTRUCTURA	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23*Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y estructura*

		Tabla cruzada Tiempo que lleva en la institución*ESTRUCTURA			
		ESTRUCTURA			
		MEDIO	ALTO	Total	
Tiempo que lleva en la institución	1-2AÑOS	Recuento	10	1	11
		% dentro de ESTRUCTURA	33,3%	12,5%	28,9%
	3-4AÑOS	Recuento	15	2	17
		% dentro de ESTRUCTURA	50,0%	25,0%	44,7%
	5AÑOS A MAS	Recuento	5	5	10
		% dentro de ESTRUCTURA	16,7%	62,5%	26,3%
Total	Recuento	30	8	38	
	% dentro de ESTRUCTURA	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24*Tabla cruzada de edad y responsabilidad*

		Tabla cruzada Edad*RESPONSABILIDAD				
		RESPONSABILIDAD				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Edad	28-34AÑOS	Recuento	0	3	7	10
		% dentro de RESPONSABILIDAD	0,0%	18,8%	36,8%	26,3%
	35-40AÑOS	Recuento	3	7	10	20
		% dentro de RESPONSABILIDAD	100,0%	43,8%	52,6%	52,6%
	41AÑOS A MÀS	Recuento	0	6	2	8
		% dentro de RESPONSABILIDAD	0,0%	37,5%	10,5%	21,1%
Total	Recuento	3	16	19	38	

% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
RESPONSABILIDAD				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25

Tabla cruzada de sexo y responsabilidad

		RESPONSABILIDAD				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Sexo	MASCULINO	Recuento	2	12	14	28
		% dentro de	66,7%	75,0%	73,7%	73,7%
		RESPONSABILIDAD				
	FEMENINO	Recuento	1	4	5	10
		% dentro de	33,3%	25,0%	26,3%	26,3%
		RESPONSABILIDAD				
Total		Recuento	3	16	19	38
		% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		RESPONSABILIDAD				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y responsabilidad

			RESPONSABILIDAD			
			BAJO	MEDIO	ALTO	Total
Tiempo que lleva en la institución	1-2AÑOS	Recuento	0	7	4	11
		% dentro de	0,0%	43,8%	21,1%	28,9%
		RESPONSABILIDAD				
	3-4AÑOS	Recuento	2	7	8	17
		% dentro de	66,7%	43,8%	42,1%	44,7%
		RESPONSABILIDAD				
	5AÑOS A MAS	Recuento	1	2	7	10
		% dentro de	33,3%	12,5%	36,8%	26,3%
		RESPONSABILIDAD				
Total		Recuento	3	16	19	38

% dentro de 100,0% 100,0% 100,0% 100,0%

RESPONSABILIDAD

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27

Tabla cruzada de edad y recompensa

		RECOMPENSA				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Edad	28-34AÑOS	Recuento	6	3	1	10
		% dentro de RECOMPENSA	27,3%	30,0%	16,7%	26,3%
	35-40AÑOS	Recuento	12	4	4	20
		% dentro de RECOMPENSA	54,5%	40,0%	66,7%	52,6%
	41AÑOS A MÁS	Recuento	4	3	1	8
		% dentro de RECOMPENSA	18,2%	30,0%	16,7%	21,1%
Total		Recuento	22	10	6	38
		% dentro de RECOMPENSA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28

Tabla cruzada de sexo y recompensa

		RECOMPENSA				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Sexo	MASCULINO	Recuento	16	9	3	28
		% dentro de RECOMPENSA	72,7%	90,0%	50,0%	73,7%
	FEMENINO	Recuento	6	1	3	10
		% dentro de RECOMPENSA	27,3%	10,0%	50,0%	26,3%
Total		Recuento	22	10	6	38
		% dentro de RECOMPENSA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29*Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y recompensa*

		Tabla cruzada Tiempo que lleva en la institución*RECOMPENSA				
		RECOMPENSA			Total	
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Tiempo que lleva en la institución	1-2AÑOS	Recuento	8	3	0	11
		% dentro de RECOMPENSA	36,4%	30,0%	0,0%	28,9%
	3-4AÑOS	Recuento	11	4	2	17
		% dentro de RECOMPENSA	50,0%	40,0%	33,3%	44,7%
	5AÑOS A MAS	Recuento	3	3	4	10
		% dentro de RECOMPENSA	13,6%	30,0%	66,7%	26,3%
Total	Recuento	22	10	6	38	
	% dentro de RECOMPENSA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30*Tabla cruzada de edad y desafío*

		Tabla cruzada Edad*DESAFIO				
		DESAFIO			Total	
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Edad	28-34AÑOS	Recuento	0	3	7	10
		% dentro de DESAFIO	0,0%	14,3%	43,8%	26,3%
	35-40AÑOS	Recuento	0	12	8	20
		% dentro de DESAFIO	0,0%	57,1%	50,0%	52,6%
	41AÑOS A MÀS	Recuento	1	6	1	8
		% dentro de DESAFIO	100,0%	28,6%	6,3%	21,1%
Total		Recuento	1	21	16	38

% dentro de DESAFIO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
---------------------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31*Tabla cruzada de sexo y desafío*

		DESAFIO				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Sexo	MASCULINO	Recuento	1	15	12	28
		% dentro de DESAFIO	100,0%	71,4%	75,0%	73,7%
	FEMENINO	Recuento	0	6	4	10
		% dentro de DESAFIO	0,0%	28,6%	25,0%	26,3%
Total		Recuento	1	21	16	38
		% dentro de DESAFIO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32*Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y desafío*

			DESAFIO			
			BAJO	MEDIO	ALTO	Total
Tiempo que lleva en la institución	1-2AÑOS	Recuento	1	7	3	11
		% dentro de DESAFIO	100,0%	33,3%	18,8%	28,9%
	3-4AÑOS	Recuento	0	8	9	17
		% dentro de DESAFIO	0,0%	38,1%	56,3%	44,7%
	5AÑOS A MAS	Recuento	0	6	4	10
		% dentro de DESAFIO	0,0%	28,6%	25,0%	26,3%
Total		Recuento	1	21	16	38
		% dentro de DESAFIO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33*Tabla cruzada de edad y relaciones*

		Tabla cruzada Edad*RELACIONES				
		RELACIONES				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Edad	28-34AÑOS	Recuento	6	3	1	10
		% dentro de RELACIONES	27,3%	30,0%	16,7%	26,3%
	35-40AÑOS	Recuento	12	4	4	20
		% dentro de RELACIONES	54,5%	40,0%	66,7%	52,6%
	41AÑOS A MÁS	Recuento	4	3	1	8
		% dentro de RELACIONES	18,2%	30,0%	16,7%	21,1%
Total		Recuento	22	10	6	38
		% dentro de RELACIONES	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34*Tabla cruzada de sexo y relaciones*

		Tabla cruzada Sexo*RELACIONES				
		RELACIONES				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Sexo	MASCULINO	Recuento	16	9	3	28
		% dentro de RELACIONES	72,7%	90,0%	50,0%	73,7%
	FEMENINO	Recuento	6	1	3	10
		% dentro de RELACIONES	27,3%	10,0%	50,0%	26,3%
Total		Recuento	22	10	6	38
		% dentro de RELACIONES	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35*Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y relaciones*

		Tabla cruzada Tiempo que lleva en la institución*RELACIONES				
		RELACIONES				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Tiempo que lleva en la institución	1-2AÑOS	Recuento	8	3	0	11
		% dentro de RELACIONES	36,4%	30,0%	0,0%	28,9%
	3-4AÑOS	Recuento	11	4	2	17
		% dentro de RELACIONES	50,0%	40,0%	33,3%	44,7%
	5AÑOS A MAS	Recuento	3	3	4	10
		% dentro de RELACIONES	13,6%	30,0%	66,7%	26,3%
Total	Recuento	22	10	6	38	
	% dentro de RELACIONES	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	RELACIONES					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36*Tabla cruzada de edad y cooperación*

		Tabla cruzada Edad*COOPERACIÓN				
		COOPERACIÓN				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Edad	28-34AÑOS	Recuento	3	3	4	10
		% dentro de COOPERACIÓN	13,6%	42,9%	44,4%	26,3%
	35-40AÑOS	Recuento	13	3	4	20
		% dentro de COOPERACIÓN	59,1%	42,9%	44,4%	52,6%
	41AÑOS A MÀS	Recuento	6	1	1	8
		% dentro de COOPERACIÓN	27,3%	14,3%	11,1%	21,1%
Total	Recuento	22	7	9	38	
	% dentro de COOPERACIÓN	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	COOPERACIÓN					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37*Tabla cruzada de sexo y cooperación*

		Tabla cruzada Sexo*COOPERACIÓN				
		COOPERACIÓN			Total	
		BAJO	MEDIO	ALTO		
Sexo	MASCULINO	Recuento	16	6	6	28
		% dentro de COOPERACIÓN	72,7%	85,7%	66,7%	73,7%
	FEMENINO	Recuento	6	1	3	10
		% dentro de COOPERACIÓN	27,3%	14,3%	33,3%	26,3%
Total		Recuento	22	7	9	38
		% dentro de COOPERACIÓN	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38*Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y cooperación*

			Tabla cruzada Tiempo que lleva en la institución*COOPERACIÓN			
			COOPERACIÓN			Total
			BAJO	MEDIO	ALTO	
Tiempo que lleva en la institución	1-2AÑOS	Recuento	7	1	3	11
		% dentro de COOPERACIÓN	31,8%	14,3%	33,3%	28,9%
	3-4AÑOS	Recuento	12	3	2	17
		% dentro de COOPERACIÓN	54,5%	42,9%	22,2%	44,7%
	5AÑOS A MAS	Recuento	3	3	4	10
		% dentro de COOPERACIÓN	13,6%	42,9%	44,4%	26,3%
Total		Recuento	22	7	9	38
		% dentro de COOPERACIÓN	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39*Tabla cruzada de edad y estándares*

		Tabla cruzada Edad*ESTANDARES			
		ESTANDARES			
		MEDIO	ALTO	Total	
Edad	28-34AÑOS	Recuento	3	7	10
		% dentro de ESTANDARES	12,5%	50,0%	26,3%
	35-40AÑOS	Recuento	15	5	20
		% dentro de ESTANDARES	62,5%	35,7%	52,6%
	41AÑOS A MÀS	Recuento	6	2	8
		% dentro de ESTANDARES	25,0%	14,3%	21,1%
Total		Recuento	24	14	38
		% dentro de ESTANDARES	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40*Tabla cruzada de sexo y estándares*

		Tabla cruzada Sexo*ESTANDARES			
		ESTANDARES			
		MEDIO	ALTO	Total	
Sexo	MASCULINO	Recuento	17	11	28
		% dentro de ESTANDARES	70,8%	78,6%	73,7%
	FEMENINO	Recuento	7	3	10
		% dentro de ESTANDARES	29,2%	21,4%	26,3%
Total		Recuento	24	14	38
		% dentro de ESTANDARES	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41*Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y estándares*

		Tabla cruzada Tiempo que lleva en la institución*ESTANDARES			
		ESTANDARES			
		MEDIO	ALTO	Total	
Tiempo que lleva en la institución	1-2AÑOS	Recuento	7	4	11
		% dentro de ESTANDARES	29,2%	28,6%	28,9%
	3-4AÑOS	Recuento	11	6	17
		% dentro de ESTANDARES	45,8%	42,9%	44,7%
	5AÑOS A MAS	Recuento	6	4	10
		% dentro de ESTANDARES	25,0%	28,6%	26,3%
Total	Recuento	24	14	38	
	% dentro de ESTANDARES	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42*Tabla cruzada de edad y conflicto*

		Tabla cruzada Edad*CONFLICTO			
		CONFLICTO			
		MEDIO	ALTO	Total	
Edad	28-34AÑOS	Recuento	0	10	10
		% dentro de CONFLICTO	0,0%	28,6%	26,3%
	35-40AÑOS	Recuento	2	18	20
		% dentro de CONFLICTO	66,7%	51,4%	52,6%
	41AÑOS A MÀS	Recuento	1	7	8
		% dentro de CONFLICTO	33,3%	20,0%	21,1%
Total	Recuento	3	35	38	
	% dentro de CONFLICTO	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43*Tabla cruzada de sexo y conflicto*

			Tabla cruzada Sexo*CONFLICTO		
			CONFLICTO		
			MEDIO	ALTO	Total
Sexo	MASCULINO	Recuento	2	26	28
		% dentro de CONFLICTO	66,7%	74,3%	73,7%
	FEMENINO	Recuento	1	9	10
		% dentro de CONFLICTO	33,3%	25,7%	26,3%
Total	Recuento		3	35	38
	% dentro de CONFLICTO		100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44*Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución y conflicto*

				Tabla cruzada Tiempo que lleva en la institución*CONFLICTO		
				CONFLICTO		
				MEDIO	ALTO	Total
Tiempo que lleva en la institución	1-2AÑOS	Recuento		1	10	11
		% dentro de CONFLICTO		33,3%	28,6%	28,9%
	3-4AÑOS	Recuento		0	17	17
		% dentro de CONFLICTO		0,0%	48,6%	44,7%
	5AÑOS A MAS	Recuento		2	8	10
		% dentro de CONFLICTO		66,7%	22,9%	26,3%
Total	Recuento			3	35	38
	% dentro de CONFLICTO			100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45*Tabla cruzada de edad e identidad*

		Tabla cruzada Edad*IDENTIDAD				
		IDENTIDAD				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Edad	28-34AÑOS	Recuento	0	9	1	10
		% dentro de IDENTIDAD	0,0%	34,6%	10,0%	26,3%
	35-40AÑOS	Recuento	2	13	5	20
		% dentro de IDENTIDAD	100,0%	50,0%	50,0%	52,6%
	41AÑOS A MÀS	Recuento	0	4	4	8
		% dentro de IDENTIDAD	0,0%	15,4%	40,0%	21,1%
Total		Recuento	2	26	10	38
		% dentro de IDENTIDAD	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46*Tabla cruzada de sexo e identidad*

		Tabla cruzada Sexo*IDENTIDAD				
		IDENTIDAD				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Sexo	MASCULINO	Recuento	2	19	7	28
		% dentro de IDENTIDAD	100,0%	73,1%	70,0%	73,7%
	FEMENINO	Recuento	0	7	3	10
		% dentro de IDENTIDAD	0,0%	26,9%	30,0%	26,3%
Total		Recuento	2	26	10	38
		% dentro de IDENTIDAD	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47*Tabla cruzada de tiempo que lleva en la institución e identidad*

		IDENTIDAD				
		BAJO	MEDIO	ALTO	Total	
Tiempo que lleva en la institución	1-2AÑOS	Recuento	0	8	3	11
		% dentro de IDENTIDAD	0,0%	30,8%	30,0%	28,9%
	3-4AÑOS	Recuento	1	13	3	17
		% dentro de IDENTIDAD	50,0%	50,0%	30,0%	44,7%
	5AÑOS A MAS	Recuento	1	5	4	10
		% dentro de IDENTIDAD	50,0%	19,2%	40,0%	26,3%
Total	Recuento	2	26	10	38	
	% dentro de IDENTIDAD	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Exportado del SPSS v.25

Anexo 4: Recibo digital de 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:	Lourdes CAMPOS CHAPILLIQUEN
Título del ejercicio:	Seminario de Tesis III Administració...
Título de la entrega:	PROPUESTA PARA FORTALECER...
Nombre del archivo:	L_EN_LA_INSTITUCI_N_EDUCATI...
Tamaño del archivo:	595.26K
Total páginas:	84
Total de palabras:	18,039
Total de caracteres:	99,982
Fecha de entrega:	07-dic.-2020 05:08p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	1431824476

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO DOMINGO DE MEGRORADO
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA
 ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA
 MELLANOVA, S. A. S. A. S. S. S.

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
 LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ALUMNO:
 LOURDES CAMPOS CHAPILLIQUEN

FECHA DE ENTREGA:
 07-DIC-2020 05:08 P. M. (UTC-0500)

Identificador de la entrega:
 1431824476

Anexo 5: Porcentaje de similitud de turnitin

PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA MILLENIUN , TUMÁN 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%	20%	3%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	3%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
5	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	documentop.com Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1%
8	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1%