

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



**ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**EN LA I.E.P.M. COLEGIO MILITAR ELÍAS AGUIRRE, 2020**

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

**AUTOR**

**ANGIE MARICEL GARCIA TORRES**

**ASESOR**

**MARTHA FIORELLA PORTARO INCHAÚSTEGUI**

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

**Chiclayo, 2021**

**ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA I.E.P.M. COLEGIO MILITAR  
ELÍAS AGUIRRE, 2020**

PRESENTADA POR:

**ANGIE MARICEL GARCIA TORRES**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Jessica Karin Solano Cavero

PRESIDENTE

Valeria Tamara Llontop Hernández

SECRETARIO

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

VOCAL

## **DEDICATORIA**

La presente investigación la dedico a Dios por bendecirme cada día, por haberme permitido llegar hasta este momento de mi vida.

A mi familia, mis padres Esteban García y Zeleny Torres, mis hermanos Nel, Dania y Annette, por haberme impulsado a ser cada día mejor, por confiar en mí, ser los principales promotores de mis sueños y sobre todo por su amor incondicional.

A mi abuela Felicita Vega por ser mi ejemplo a seguir y a quien siempre agradeceré todo lo que hizo por mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los profesores, por haberme brindado su conocimiento, enseñanzas y experiencias durante todos estos 5 años, también a todas las personas que estuvieron presentes en mi vida he hicieron posible el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Agradezco también a mi asesora Martha Portaro y a mi maestra Jessica Solano por haberme guiado y brindado enseñanzas en todo el proceso de realización de la investigación.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>9</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1. Antecedentes</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2. Bases teóricas científicas</b> .....	<b>16</b>
<b>III. METODOLOGÍA Y RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1. Tipo y nivel de investigación:</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2. Diseño de investigación:</b> .....	<b>23</b>
<b>3.3. Población y muestra</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4. Criterios de Selección</b> .....	<b>24</b>
<b>3.5. Operacionalización de Variable</b> .....	<b>25</b>
<b>3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	<b>26</b>
<b>3.7. Procedimiento</b> .....	<b>27</b>
<b>3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos</b> .....	<b>27</b>
<b>3.9. Matriz de Consistencia</b> .....	<b>28</b>
<b>3.10. Consideraciones Éticas</b> .....	<b>29</b>
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1. Resultados</b> .....	<b>30</b>
<b>4.2. Discusión</b> .....	<b>39</b>
<b>V. PROPUESTA</b> .....	<b>42</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	<b>52</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>53</b>
<b>VIII. REFERENCIAS</b> .....	<b>54</b>
<b>IX. ANEXOS</b> .....	<b>57</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla N° 1: Población en estudio.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla N° 2: Operacionalización de Variable.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla N° 3: Distribución de ítems.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla N° 4: Estadísticas de fiabilidad.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla N° 5: Matriz de consistencia.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla N° 6 Cargo de los encuestados.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla N° 7 Sexo de los encuestados.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla N° 8 Edades de los encuestados.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla N° 9 Escala de medición.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla N° 10 Rangos de la escala de medición.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla N° 11 Estrategias para la optimización del nivel de autorrealización.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla N° 12 Estrategias para la optimización del nivel de involucramiento laboral.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla N° 13: Estrategias para la optimización del nivel de supervisión.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla N° 14 Estrategias para la optimización del nivel de comunicación.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla N° 15 Estrategias para la optimización del nivel de condiciones laborales.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla N° 16 Frecuencia de Dimensión Autorrealización y sus ítems.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla N° 17 Frecuencia de Dimensión Involucramiento Laboral y sus ítems.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla N° 18 Frecuencia de Dimensión Supervisión sus ítems.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla N° 19 Tabla de frecuencia de Dimensión Comunicación y sus ítems.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla N° 20 Frecuencia de Dimensión Condiciones Laborales y sus ítems.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla N° 21 Cruzada de cargo*Autorrealización.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla N° 22 Cruzada de cargo*Involucramiento Laboral.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla N° 23 Cruzada de cargo* Supervisión.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla N° 24 Cruzada de cargo*Comunicación.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla N° 25 Cruzada de cargo* Condiciones Laborales.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla N° 26 Cruzada de edad * autorrealización.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla N° 27 Cruzada de edad * involucramiento laboral.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla N° 28 Cruzada de edad * Supervisión.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla N° 29 Tabla de cruzada de edad * Comunicación.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla N° 30 Cruzada de edad * Condiciones Laborales.....</b>	<b>72</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Variable Clima Organizacional y sus dimensiones .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 2: Dimensión Autorrealización y sus ítems.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 3: Dimensión Involucramiento Laboral y sus ítems .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4: Dimensión Supervisión y sus ítems .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 5: Dimensión Comunicación y sus ítems.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 6: Dimensión Condiciones Laborales y sus ítems .....</b>	<b>38</b>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende plantear distintas soluciones para optimizar el clima organizacional de la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre, esta investigación tuvo como principal objetivo proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en la institución , para lo cual se hizo uso de un enfoque cuantitativo, como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, que tuvo de referencia la escala CL–SPC de la psicóloga Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima organizacional, la herramienta consta de 50 ítems divididos en 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. El instrumento fue aplicado a 110 colaboradores de la institución, 38 docentes, 38 administrativos y 34 militares, donde se obtuvo como resultados más resaltantes que la variable Clima organizacional se encuentra en un nivel medio, siendo su dimensión con mayor promedio Involucramiento Laboral, lo que indica que en general parte de los trabajadores no se sienten comprometidos e identificados con la institución educativa. Por otro lado, la dimensión que obtuvo menor promedio fue Condiciones Laborales, con esto se puede asumir que no se les está permitiendo realizar su trabajo óptimamente. Se concluyó en los resultados de las cinco dimensiones en estudio, que se debe implementar estrategias que se establecerán en la propuesta de investigación para mejorar el clima organizacional.

**Palabras claves:** Autorrealización, Clima Organizacional, Comunicación, Condiciones Laborales, Involucramiento laboral, Supervisión.

**Clasificaciones JEL:** M12, M54, J53, J28

## ABSTRACT

This research work aims to propose different solutions to optimize the organizational climate of the IEPM Colegio Militar Elías Aguirre, this research had as its main objective to propose strategies to improve the organizational climate in the institution, for which a quantitative approach was used, As a data collection technique, the survey was used, which was based on the CL - SPC scale of the psychologist Sonia Palma Carrillo, to determine the characteristics of the organizational climate, the tool consists of 50 items divided into 5 dimensions: self-realization, work involvement , supervision, communication and working conditions. The instrument was applied to 110 employees of the institution, 38 teachers, 38 administrative and 34 military, where the most outstanding results were that the variable Organizational Climate is at a medium level, with its dimension with the highest average Labor Involvement, which indicates that in general part of the workers do not feel committed and identified with the educational institution. On the other hand, the dimension that obtained the lowest average was Labor Conditions, with this it can be assumed that they are not allowed to perform their work optimally. It was concluded in the results of the five dimensions under study, that strategies that will be established in the research proposal to improve the organizational climate should be implemented.

**Keywords:** Self-realization, Organizational Climate, Communication, Labor Conditions, Labor Involvement, Supervision.

**JEL Classifications:** M12, M54, J53, J28

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el clima organizacional es un factor clave dentro de la organización, puesto que los empleados pueden lograr mayor productividad, rendimiento y satisfacción en el lugar de trabajo. Es considerada una estrategia primordial dentro de las organizaciones, ya que esto permitirá conocer a profundidad los factores que establecen los comportamientos de cada miembro y permitirá realizar cambios para una mejora (Dennis Jiménez y Edgar Jiménez, 2016).

Un estudio realizado en Colombia evidencia que cada organización tiene como propósito lograr objetivos según su beneficio tales como crecimiento, posicionamiento, entre otras. No importa cuán calculadas sean las operaciones de la empresa, los objetivos planteados siempre los logran las personas que deben interactuar entre sí, por eso es importante que dentro de las instituciones haya un buen clima organizacional, ya que depende de esto para que los colaboradores trabajen de manera armónica (Vergara, 2019).

Hoy en día el clima organizacional en los colegios nacionales tiene deficiencias, a pesar de adquirir nuevas herramientas y estrategias por parte del gobierno del Perú, como el plan piloto de jornada escolar completa, este fue implementado por el presidente a partir del año 2015, este modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) es una intervención del Ministerio de Educación, cuyo objetivo es mejorar de manera integral la calidad del servicio de las instituciones educativas públicas en el nivel secundario, ampliar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos y promover el desarrollo de la educación.

El Colegio Militar Elías Aguirre es una institución educativa ubicada en el distrito de Pimentel - Lambayeque, fue creado el 20 de noviembre de 1961, este es un colegio público que a diferencia de las demás instituciones brinda formación militar, aquí se da un servicio educativo bajo el modelo de jornada escolar completa de régimen internado. Las personas que participan dentro de esta institución son, el personal docente, administrativo, militar y alumnos en general. En esta institución imparten educación desde 3ro a 5to grado de educación secundaria en su modalidad de mixto, interno (Varones) y externo (Mujeres), la cantidad de alumnos con la que consta es de 503.

En la Institución Educativa Pública Militar (I.E.P.M) se presentan discrepancias por parte del personal docente, administrativo y militar. Desde el punto de vista docente, esto sucede debido a que el personal militar desacredita sus decisiones porque no se da la debida importancia a sus capacidades de enseñanza, además manifiestan que parte del personal

militar no posee una formación pedagógica la cual es una limitación como agentes de apoyo en la formación de estudiantes ; asimismo precisan que el área administrativa presentan una deficiente labor en lo referente a sus beneficios como docentes (Gobierno Regional de Lambayeque, 2018). Desde el punto de vista militar, el personal administrativo y docente carece de compromiso con la institución pues para cumplimiento de sus tareas y obligaciones ellos aportan tiempo extra mientras los demás no. Estos desacuerdos ocasionan que exista un mal clima organizacional dentro de la institución. Como consecuencia se presenta la distorsión de la comunicación entre ellos, la desorganización en la solución de problemas y bajo nivel de identidad e integración.

En tal sentido se planteó la siguiente pregunta ¿Qué estrategias necesita el Colegio Militar Elías Aguirre para mejorar su clima organizacional?

En vista de ello se planteó como objetivo general, proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre; y como objetivos específicos, determinar el nivel de Autorrealización, involucramiento laboral, comunicación, supervisión, de los trabajadores asimismo identificar el nivel de las condiciones laborales dentro de la organización.

La presente investigación surge a raíz de los problemas de clima organizacional que se evidencian en la Institución. Por lo tanto, solucionar este conflicto es de suma importancia para los directivos y personal, pues de mantenerse de manera favorable posibilita la satisfacción del trabajador y de ser así, ayuda a cumplir con los objetivos de la organización que la impulsan a ser más eficiente. Esta investigación se sienta en un modelo conceptual entregado por la teoría analizada sobre el modelo de Sonia Palma utilizando sus cinco dimensiones aplicadas a la entidad educativa en estudio.

El presente trabajo de investigación ha sido organizado de la siguiente manera: El Capítulo I comprende la situación problemática, objetivos y justificación, en el Capítulo II se presenta el marco teórico, donde se tienen a los antecedentes y bases teóricas, el Capítulo III contiene el marco metodológico con el diseño, población, muestra, instrumento y técnicas de procesamientos de datos. En el capítulo IV se interpreta la información en tablas y gráficos ; por consiguiente, se muestra la discusión de resultados. En el capítulo V se encuentra la propuesta, en el VI conclusiones, asimismo en el VII recomendaciones respectivamente, en el capítulo VIII la lista de referencias y por último en el capítulo IX anexos.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

Pérez, (2017) Tiene como objetivo proponer un plan estratégico para fortificar el clima organizacional de los profesores del curso ingeniería de métodos de la escuela de ingeniería industrial de la universidad de Carabobo. La cual tiene su fundamento en las teorías de clima y cultura organizacional, de Likert y Maslow respectivamente. La metodología que presentó fue un paradigma positivista y de carácter descriptivo no experimental. De esta investigación se concluye que sólo algunos profesores y en su minoría presentan conocimiento de la estructura organizacional, lo cual influía en su comunicación y afectaba el desempeño laboral.

Robles, (2017) La investigación responde a la mejora del clima organizacional en la municipalidad de la provincia de Carhuaz, ya que sus integrantes muestran actitudes y comportamientos que intervienen directamente con la falta de liderazgo, motivación, falta de reciprocidad e irresponsabilidad; haciendo difícil el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas. El propósito de este estudio es realizar una propuesta para mejorar el clima organizacional. En su desarrollo se utilizó los tipos de investigación descriptiva - proposicional y no experimental, transversal y diseño descriptivo simple. Utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple, siendo la muestra de ciento veinticinco trabajadores y se utilizó el cuestionario "Clima organizacional municipal". Para el análisis de datos, utilizó una tabla de distribución normal y un gráfico de barras estadístico descriptivo básico. Se conoció que el 94% de la población del estudio consideró que el clima organizacional no era el ideal. Asimismo, las dimensiones del clima organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación se consideran insatisfactorias a escala global. Se concluyó que los concejales no tenían una comprensión satisfactoria del clima organizacional, por lo que las sugerencias de mejora eran razonables.

Gómez, (2018) Esta investigación proviene de la observación de las deficiencias en el clima institucional y falta de comunicación por parte de los maestros, estos se dividen en tres niveles: inicial, primaria y secundaria. Se ha desarrollado en el marco teórico preguntas principales formuladas por escritores como Likert y Muriel y Rota para diagnosticar con mayor precisión cómo va la relación desde el director hasta el personal administrativo y los maestros que forman parte de la plana educativa, se llegó a la conclusión de que la

participación de los docentes en la educación y la gestión interpersonal es negativa porque todo el personal que pertenece a la instituciones educativas es egoísta respecto a la información en el ambiente institucional en diferentes actividades.

Camacho y Espinosa, (2016) para esta investigación se diseñó e implementó una propuesta de gestión basada en el coaching educativo y el desarrollo socio afectivo para fortalecer el clima organizacional de los profesores y directivos de un colegio distrital. La investigación fue de tipo cualitativa y cuantitativa dirigida al estudio de la realidad actual presentada. Con el enfoque de investigación experimental, pues trata de mejorar y cambiar las actividades sociales comprendiendo e interpretándolas. Como técnicas e instrumentos para la recolección y procesamiento de datos fueron: Análisis histórico, observación in situ, encuesta y entrevista no estructurada. Este trabajo mostró que, para lograr mejorar el clima organizacional, es necesario vincular desde la emoción con el docente porque de esta manera se garantiza una vinculación mucho más estrecha entre el empleado y la institución en la cual se desempeña.

Sánchez, (2018) El objetivo del estudio presente fue relacionar las variables desempeño docente y clima organizacional, teniendo un enfoque cuantitativo básico no experimental-transversal-correlacional de 2 variables. Para ello se consideraron ciento cincuenta profesores como muestra, a los que se les aplicó la encuesta para obtener la información de ambas variables. La confiabilidad para la variable de clima organizacional fue de 0,81 y para desempeño docente fue de 0,94; cabe destacar que estas se obtuvieron con el Alfa de Cronbach, indicando una confiabilidad alta. Los resultados obtenidos mostraron que: respecto a la hipótesis general, se encontró una correlación Rho de Spearman ( $\rho = 0,998$ ); y significativa ( $\text{Sig} = 0,000 < 0,05$ ) en las variables de estudio.

Collanca, (2016) para esta investigación se describió el clima organizacional en términos de género, condiciones laborales, antigüedad en el servicio y jornada laboral de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Satipo. El tipo de investigación fue básico y el nivel descriptivo, ya que se describieron las particularidades del clima organizacional y sus dimensiones según el modelo de Sonia Palma. En el estudio se utilizó un método hipotético- deductivo, además se utilizó un diseño descriptivo comparativo. La

población estuvo compuesta por todos los docentes del área urbana del distrito de Satipo con diferentes niveles de educación primaria, y un total de aproximadamente 97. La muestra estuvo compuesta por los 97 docentes y se utilizó una muestra censal, asimismo se han utilizó la encuesta para la recolección de datos. Como conclusión se obtuvo que no exista diferencia entre el género, antigüedad en el servicio, condiciones laborales, tiempo y el clima organizacional de los docentes de Satipo; confirmando así la hipótesis de la autora.

Colqui, (2018) El objetivo del estudio es determinar el grado de correlación entre el clima organizacional de las instituciones educativas Huichpin-Pasco y la satisfacción laboral. La investigación es de tipo descriptiva- no experimental, además utiliza un diseño transversal de correlación y método cuantitativo. La población incluye 20 maestros. Se usó la encuesta como técnica de recolección de datos con su instrumento el cuestionario. Los resultados muestran que existe una alta relación entre las variables propuestas. La conclusión es que, en consonancia con investigaciones previas y fundamentos teóricos, se explica en términos aplicados para seguir fortaleciendo el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Alarcón, (2017) El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar la relación entre docentes de instituciones de educación pública de la UGEL 04, Red 18, Lima, 2015, como la satisfacción laboral y el clima educativo. El equipo de investigación está formado por: 140 profesores. La investigación es descriptiva y relevante. Las herramientas utilizadas son la escala CL-SP de Sonia Palma C. (2004) y la escala de satisfacción laboral SL-SPC de Sonia Palma (1999). Ambas escalas determinan validez, confiabilidad y cantidad. En los principales resultados de este estudio, la conclusión es que no existe una correlación positiva significativa entre la satisfacción laboral y el entorno educativo. En general, hay evidencia de que el ambiente docente de Ugel 04 es bueno, pero los niveles de satisfacción laboral han alcanzado niveles promedio.

Verau (2018) El propósito de este estudio es establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral entre los gerentes de una entidad pública en Lima, tomando en cuenta que estas dos variables afectarán el comportamiento de los empleados en la organización y se consideran indicadores de desempeño. Se utilizó un diseño de investigación descriptiva relacionada, el tamaño de la muestra corresponde al número total de

empleados, 160, y las herramientas utilizadas son, la escala de Sonia Palma (CL-SPC) y la escala de satisfacción (SL-SPC) de ella misma. El coeficiente de correlación de Spearman fue el utilizado. Los resultados muestran que existe una relación directa altamente significativa entre el clima organizacional de los administradores de las agencias públicas, es decir, existe una relación directa.

## **2.2.Bases teóricas científicas**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

#### **2.2.1.1.Definición**

Cabrera (2010), manifiesta que el clima es la forma de ser de una organización, su personalidad, que se moldea a través de la formación de las características propias de la empresa.

Del mismo modo, Espinoza (2017), lo define como “ambiente o atmósfera organizacional; variable importante que evalúa la percepción de los trabajadores respecto a los procesos, estructuras, toma de decisiones, motivación y personal de la empresa y que va influir en el comportamiento” (p. 37)

Para Espinoza (2017), la organización debe estar constituida por sujetos motivados y satisfechos y así puedan alcanzar los objetivos que se han planteado, ahí es donde se inicia la necesidad de investigar el clima organizacional, conociendo que es un componente complicado y peculiar que es influido por el liderazgo, las complicaciones personales de cada colaborador, variables externas, entre otras.

#### **2.2.1.2.Características**

Existe una lista de características que son importantes para identificar la existencia de buen clima organizacional, por Rodríguez (2001), menciona que:

Es permanente, es decir que las organizaciones guardan cierto equilibrio en su clima organizacional, con algunos cambios paulatinos.

Los comportamientos de los colaboradores son alterados de acuerdo al clima de la organización.

El clima de la empresa influye en la identificación y compromiso del colaborador dentro de la organización.

Los trabajadores varían el clima organizacional de la organización y como consecuencia cambian las actitudes y comportamientos también de ellos.

Inconvenientes en la organización como rotación y ausentismo pueden ser signos de un deficiente clima organizacional en la empresa, ya que se sus colaboradores podrían estar insatisfechos.

### **2.2.1.3. Factores que afectan negativamente el clima organizacional**

Existen distintas variables que afectan el clima organizacional de manera negativa, Guillen, citado por Carrión (2018), mencionan algunos de estos:

Factores jerárquicos: el líder y/o jefe de una empresa es el encargado de empoderar a los colaboradores, ofrecerles respeto, direccionar sus habilidades y exigir el cumplimiento de responsabilidades en el trabajo, por tanto los fallos que pueda tener la jefatura se verán reflejados en las demás áreas, es así como el clima organizacional de cierta forma depende de ello.

Factores estructurales, el mal diseño de estructura organizacional influye negativamente en el clima organizacional, pues si se desconoce poco los procesos, existe excesiva jerarquía en la organización, el trabajo o las funciones de este son incomprensibles, entonces el clima de la empresa se verá afectado. Si, por el contrario, las relaciones se basan en apertura y comunicación, se conoce el funcionamiento de responsabilidades y procesos de la empresa, la estructura de esta es respetada, entonces el clima de la empresa será saludable.

Factores estratégicos, existen empresas que trabajan sin herramientas para el adecuado funcionamiento de la misma, ahí es cuando sufren afectaciones en el progreso, por tanto, el no implementar políticas, cultura y objetivos empresariales, afectará a la organización.

### **2.2.1.4. Importancia del estudio del clima organizacional**

Una de las variables que ayudan y facilitan el desarrollo de una empresa es el satisfactorio clima organizacional, se conoce que el recurso humano es el elemento principal para el crecimiento de una organización y este solo funciona bien es que la empresa brinda satisfacción, lo que de cierta forma depende del clima organizacional. (Palma, 2004).

Ahora bien, el clima organizacional saludable implica apertura a las relaciones interpersonales, flexibilidad para la adaptación de la empresa, fijación de objetivos, compromiso y responsabilidad con el desarrollo de la empresa, contribuir con la misma, comprometerse con el cargo asignado, colaborar a los compañeros de trabajo y buscar mejoras para la entidad.

Se sabe además que el clima organizacional tiende a disminuir o aumentar el rendimiento de sus trabajadores, por tanto, este no sólo influirá en el círculo de trabajo sino también con los clientes que asistan a la empresa. Es tan importante el estudio del clima

organizacional, puesto que el conocer lo que implica esta variable determina el papel de intervención que puede cumplir el área de talento humano para incrementar y mejorar el clima organizacional. (Carrión, 2018)

Rodríguez (2001), presenta que la importancia del clima organizacional también recae en involucrar al personal y hacer que este se sienta parte de la empresa, así pueda comprometerse y apostar por los objetivos de la entidad. Además, es fundamental el estudio de esta variable, pues como se sabe tiene influencia directa con el comportamiento del colaborador, determinando de cierta forma las conductas que emita ante una adversidad u obstáculo laboral.

#### **2.2.1.5. Dimensiones**

Palma, (2004) describe al clima organizacional en cinco dimensiones:

##### **Primera Dimensión: Autorrealización**

Maslow, (2012) toma a la autorrealización como la oportunidad de lograr por sí mismo su potencial, valiéndose de sus talentos y capacidades, sin embargo Palma, (2004) manifiesta que es la calificación del sujeto sobre su ambiente donde labora y le permite desarrollarse profesional y personalmente.

Del mismo modo Chiavenato, (2002) manifiesta que esta es la necesidad humana más alta y están en la cima de la jerarquía. La autorrealización lleva a una persona a intentar realizar su potencial y continuar desarrollándose a lo largo de toda su vida.

Por otro lado Navarro, (2009) asocia a la autorregulación con su capacidad de autonomía, autocontrol, puesto que determina que las personas independientes se sienten realizadas, satisfechas y seguras del éxito que pueden tener.

Así mismo, Morris y Maisto, (2005) señalan que la autorrealización de los individuos se va desarrollando a través de las metas positivas que se van proponiendo. Puesto que cada persona nace con sus propias capacidades, habilidades y potenciales innatas.

## **Segunda Dimensión: Involucramiento laboral**

Palma (2004), estima que el involucramiento laboral es el compromiso que cada colaborador asume y que se compromete con los valores y principios de la empresa, así mismo considera que el sujeto busca el involucramiento laboral, se identifica, considera el recibimiento de oportunidades, que logre satisfacer sus necesidades y así aumentar su productividad laboral.

Por otro lado, Velásquez y Núñez (2009), manifiesta que toda organización pasa por distintos cambios, provocando inquietud y la manera en cómo se afronte permitirá el reflejo de valores, creencias y normas culturales.

Asimismo Carrillo; Salinas; Real; Belmont; González, (2013) refieren que es el proceso de libre participación de los colaboradores de una organización en la toma de decisiones que tienen relación con sus actividades diarias y productivas.

## **Tercera Dimensión: Supervisión**

Señala que es la evaluación sobre la eficacia de la supervisión que realizan los jefes, por medio de esto sientan apoyo y orientación para mejorar y desempeñarse de manera adecuada en cada una de las responsabilidades planteadas.

Cuadra y Veloso (2007), señalan que esta definición se considera como la oportunidad para la mejora del desempeño de cada colaborador y tomando el liderazgo asociados a los resultados de la organización.

## **Cuarta Dimensión: Comunicación**

Palma (2004), manifiesta que es resultado de una comunicación expresiva, clara, rápida, coherente y oportuna que repercute en el funcionamiento interno de la organización, que permite el buen funcionamiento de la empresa.

Así mismo, Zúñiga (2010), señala que, en las asociaciones humanas organizadas del trabajo, la comunicación es un elemento importante para mantener el equilibrio y el vínculo necesarios para la mejora de la productividad y beneficios para los miembros de una empresa.

## **Quinta Dimensión: Condiciones laborales**

Palma (2004), refiere que las organizaciones deben facilitar los instrumentos físicos, psicosociales y económicos adecuados para cumplir con los compromisos asumidos

Por otro lado, Pérez y Fidalgo (2011), manifiestan que las condiciones laborales están relacionadas con la asignación empresarial y las tareas que realizan los sujetos y la motivación que reciben. Así mismo, manifestaron que, de acuerdo al ambiente del puesto, se observaran las condiciones en las que se desempeñan dentro de la organización.

### **2.2.2. Estrategias**

#### **2.2.2.1. Definición**

Chandler (1962), define a las estrategias como la especificación de las metas y objetivos a un largo plazo, básicas para el buen funcionamiento de una organización y la aceptación de los planes de acción y la retribución de los recursos que son considerados necesarios para la realización de dichos objetivos y metas.

Así mismo, Ansoff, citado por Castellanos (2014), manifiesta que es el “proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos” (p.10). Por otro lado, David (1988), señala que es la ciencia y la habilidad de proponer, realizar, comprobar e implementar decisiones eficaces que le facilite el alcance de los objetivos a la organización. Todo procedimiento para el desarrollo de recursos que permitan determinar una postura beneficiosa en la organización (Grant, 2002).

#### **2.2.2.2. Estrategias para mejorar el clima organizacional**

Para el cumplimiento de estrategias es importante como menciona Guzmán citado por Sarmiento y Valero (2014), cumplir con la indicación de ordenar, involucrar, medir y aumentar. Aquí, es importante secuenciar los procesos, teniendo en cuenta los riesgos, oportunidades y capacidades de la empresa, y entendiendo sus recursos humanos para integrar la estrategia en el proceso de planificación, evaluación de la empresa y desarrollo del control. Desde el gerente general hasta el último empleado, deben estar comprometidos con la ejecución de la estrategia, y para ello deben destinar tiempo y herramientas (capacitación) del empleado para obtener expectativas. Para ello, es importante comunicar la visión general, los valores y la estrategia de la organización

Por consiguiente Beltrán & Palomino, (2014) para mejorar el clima organizacional

dentro de una institución educativa, realizó estrategias.

Como objetivo a las primeras estrategias que plantea relacionadas a su primera dimensión Autorrealización tuvo capacitar a los maestros según las necesidades de la institución educativa, para esto se toman las siguientes acciones:

Determinar las necesidades de formación en función de las brechas existentes, lo primero que se debe hacer es determinar el tipo de formación que requieren los docentes, no todos tienen el mismo nivel académico, por lo que no se puede impartir el mismo tipo de formación.

Desarrollar un plan de capacitación de acuerdo con los requisitos de la institución, una vez que se completa la primera operación, se realizará esta. A través de programas de formación divididos por nivel académico o profesión, estos programas deben centralizarse de acuerdo con las intenciones de la organización.

Crear un mecanismo para pagar las tarifas de capacitación según el tipo de curso o especialización; como una institución que puede proporcionar diferentes tipos de capacitación y cursos profesionales que benefician a sus maestros, se considera necesario llegar a acuerdos de alianza estratégica con otras instituciones para poder cubrir los requisitos económicos.

Para las dimensiones de condiciones e involucramiento laborales se plantea el siguiente objetivo: Establecer una banda, estructura salarial e incentivos por lograr objetivos propuestos; las acciones recomendadas para lograr este objetivo son las siguientes:

Preparar el rango salarial de acuerdo con las habilidades del docente y el mercado que se está desarrollando. El establecimiento de la estructura salarial tendrá en cuenta los años laborales de la institución educativa, el nivel profesional de cada docente, y reconocerá el esfuerzo que ha realizado en el desempeño de sus tareas. Asimismo, se debe considerar el mercado laboral que brinda el sector educativo en el área donde se ubica la institución.

Crea un plan de incentivos para lograr tus objetivos. La idea de la acción propuesta es en beneficio de los docentes y será efectivamente aprobada en función del logro de sus objetivos, que pueden ser los cursos de los que son responsables, o los campos o niveles a los que pertenecen.

Establecer metas académicas y de gestión con la participación de profesores. Esta operación se realiza junto con la operación anterior.

Establecer horarios de atención para manifestar feedback sobre sus objetivos. Al

implementar la acción propuesta, es posible ayudar a los maestros a darse cuenta de si han logrado efectivamente sus objetivos propuestos, ya sea en su campo o a cargo de un curso específico.

Utilizar los resultados de la evaluación del desempeño para determinar el crecimiento salarial anual.

Desarrollar programas que recompensen a los maestros del mes. La idea de esta acción es promover el reconocimiento de los profesores.

Para los factores Comunicación y Supervisión se tuvo como objetivo: Desarrollar un plan de comunicación interna. Para lograr los objetivos planteados, se recomienda tener en cuenta las siguientes acciones:

Organizar reuniones semanales para intercambiar actividades académicas o extracurriculares. La idea de esta acción es establecer formalmente un canal de comunicación conveniente entre docentes y directores de instituciones a nivel grupal e individual.

Crea chats internos para facilitar la comunicación entre profesores y administradores.

Establecer un equipo de trabajo transversal para realizar el trabajo establecido por el gerente. La idea de la acción propuesta es generar una mayor integración entre los docentes, es decir, permitir que se agrupen aleatoriamente en lugar de agruparlos por amistad o antigüedad, pero para formar un equipo de trabajo.

### **III. METODOLOGÍA Y RESULTADOS ESPERADOS**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación:**

Esta investigación se basó en un enfoque cuantitativo ya que se utilizaron técnicas de recolección de datos como encuestas y también técnicas de análisis cuantitativo (Estadística descriptiva)

El nivel de la investigación fue descriptivo, pues este estudio buscó recoger o medir información de forma independiente o en conjunto acerca de los conceptos o variables a investigar. (Sampieri, 2014)

La presente investigación es de tipo aplicada pues se pretendió abordar la teoría y proponer una solución en forma de estrategias para la mejora de la organización.

#### **3.2. Diseño de investigación:**

En el presente trabajo de investigación se utilizó el diseño no experimental transaccional de corte transversal. La investigación será no experimental ya que como señala Sampieri (2014) no se provocará una situación intencionalmente por el investigador si no que solo se observara la situación ya existente referente a la problemática planteada.

Así mismo la investigación es transaccional de corte transversal pues los datos se registrarán en un solo periodo de tiempo en el Colegio Militar Elías Aguirre.

#### **3.3. Población y muestra**

##### **3.3.1. Población**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174).

Para la presente investigación, la población está compuesta por todos los docentes, administrativos y militares del colegio militar Elías Aguirre, que de acuerdo a la información proporcionada es de 110 personas.

*Tabla N° 1: Población en estudio*

<b>Tipos de personal en la Institución Educativa</b>	<b>Número de Participantes</b>
Personal Docente	38
Personal Administrativo	38
Personal Militar	34
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>

Fuente: IEPM Elías Aguirre

### **3.3.2. Muestra**

En la presente investigación no se realizó el proceso de obtención de muestra, ya que la población es técnicamente medible al ser pequeña, por tal motivo, se decidió realizar el tipo de muestra no probabilístico con una muestra censal.

## **3.4. Criterios de Selección**

### **3.4.1. Criterios de Inclusión**

Los docentes, administrativos y militares, contratados y nombrados que laboran dentro de la institución educativa por el tiempo de al menos de un año.

### **3.4.2. Criterios de exclusión**

Todo personal de apoyo, personal por temporadas, alumnos y padres de familia en general.

### 3.5.Operacionalización de Variable

*Tabla N° 2: Operacionalización de Variable*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
Clima organizacional	Según Palma, (2004) el clima organizacional o laboral se manifiesta atreves de la manera en como los trabajadores perciben el ambiente en la institución en la que trabajan.	Autorrealización	Desarrollo profesional y personal	
		Involucramiento Laboral	Contingencia a la tarea	(1)Totalmente de acuerdo
			Identificación	(2) De acuerdo
		Supervisión	Compromiso	(3)Relativamente de acuerdo
			Percepción de funcionalidad y significado	(4)Neutral
		Comunicación	Apoyo recibido	(5)Relativamente desacuerdo
			Percepción del grado de fluidez	(6) En desacuerdo
Acceso a la información	(7)Totalmente en desacuerdo			
Condiciones Laborales	Reconocimiento			
	Materiales			
	Remuneración			

*Fuente:* Sonia Palma (2004)

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.6.1. Técnica

La técnica utilizada para la recolección de datos es la encuesta - cuestionario, con esta se confirmaron los datos previamente encontrados.

#### 3.6.2. Instrumento

Como instrumento se empleará la escala CL-SPC de Sonia Palma realizado en el año 2004, este tiene un total de 50 preguntas en base a las 5 dimensiones de la variable de estudio, cabe resaltar que cada dimensión consta de 10 ítems.

**Tabla N° 3**  
*Distribución de ítems*

DIMENSIONES	ÍTEMS
Autorrealización	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

**Fuente: Sonia Palma (2004)**

Se utilizaron las respuestas cerradas de única selección: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Relativamente desacuerdo (3), Neutral (4), Relativamente de acuerdo (5), De acuerdo (6), Totalmente de acuerdo (7). (Ver Anexo 1).

#### 3.6.3. Confiabilidad del Instrumento

**Tabla N° 4**  
*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.960	0.959	50

**Fuente: Elaboración Propia**

Se observa en la tabla numero 4 las estadísticas de fiabilidad para el cuestionario de clima organizacional, usando el alfa de Cronbach para analizar la consistencia interna, el

valor obtenido en la prueba es 0.960, lo que indica que el nivel de Fiabilidad es aceptable para su aplicación.

Para el instrumento no se realizó un proceso de validez ya que se utilizó el cuestionario ya desarrollado y validado de la psicóloga Sonia Palma Carrillo.

### **3.7.Procedimiento**

En primer lugar, se pidió los permisos correspondientes a la institución educativa militar para la aplicación de las encuestas. Seguidamente se contactó vía virtual por motivos del nuevo coronavirus, actualmente conocido como COVID-19 a los docentes, administrativos y militares que estén libres de clases o de tareas para no afectar sus labores diarias, toda esta recolección de datos fue en el mes de Junio y duro aproximadamente dos semanas. Posteriormente se les explicó el objetivo de la encuesta, se les pidió que llenen el cuestionario y se les indicó que el cuestionario es totalmente anónimo, esto con el fin de disminuir los sesgos en la investigación.

### **3.8.Plan de procesamiento y análisis de datos**

Actualmente por la pandemia del Covid-19 no se pudo aplicar el instrumento de manera presencial es por eso que para el procesamiento de información se utilizó Google Forms donde se recepciónó las respuestas de los encuestados, a continuación se ingresaron los datos que fueron recopilados previamente al software Microsoft Office Excel para posteriormente hacer tablas de frecuencia, por último, se procesó en tablas gráficos y estadísticas, para un mejor entendimiento.

### 3.9. Matriz de Consistencia

Tabla N° 5

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	
	Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en el Colegio Militar Elías Aguirre.	Clima organizacional	
¿Qué estrategias necesita el Colegio Militar Elías Aguirre para mejorar su clima organizacional?	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
	Determinar el nivel de autorrealización que tienen los colaboradores dentro de la organización.	Autorrealización	Desarrollo profesional y personal Contingencia a la tarea
	Determinar el nivel de involucramiento laboral que tienen los colaboradores dentro de la organización.	Involucramiento Laboral	Identificación Compromiso
	Determinar el nivel de Comunicación que tienen los colaboradores dentro de la organización.	Supervisión	Percepción de funcionalidad y significado Apoyo recibido Percepción del grado de fluidez
	Determinar el nivel de Supervisión que tienen los colaboradores dentro de la organización.	Comunicación	Acceso a la información Reconocimiento
	Identificar el nivel de las condiciones laborales en la organización	Condiciones Laborales	Materiales Remuneración
	<b>DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLAÓN Y MUESTRA</b>	<b>PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS</b>
Diseño: No experimental Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo	La población está conformada por los docentes, administrativos y militares un total de 110 personas del Colegio Militar Elías Aguirre. La muestra estará dada por un muestreo no probabilístico con una muestra censal.	Se utilizará como técnica la encuesta, se empleará el cuestionario CL-SPC de Sonia Palma. Para el procesamiento de datos se usará el programa estadístico SPSS, donde se ingresaron los datos que fueron recopilados previamente haciendo uso del software Microsoft Office Excel para posteriormente hacer tablas de frecuencia, por último, se procesó en tablas gráficos y estadísticas.	

Fuente: Elaboración Propia

### **3.10.Consideraciones Éticas**

Toda la información recogida, tiene carácter confidencial y está protegida por la investigadora; además, se usó sólo para efectos de la presente investigación. Los resultados obtenidos se otorgaron a la institución de manera completa y sin ser alteradas.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

A través de los objetivos planteados respecto al problema de la investigación aplicado a las 110 personas de la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre, quienes se adaptaron a los criterios explicados durante la investigación con el fin de proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en la I.E.P.M, se pudo tener los siguientes resultados:

#### 4.1.1. Perfil del encuestado

Los encuestados fueron el personal docente, administrativo y militar de la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre.

**Tabla N° 6**

*Cargo de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
Docente	38	34,5%
Administrativo	38	34,5%
Militar	34	30,9%
Total	110	100,0%

*Fuente:* Elaboración Propia

#### 4.1.2. Sexo y edad del personal encuestado

Podemos observar en las siguientes tablas que el 65,5% de encuestados es de sexo masculino, mientras que un 34,5% es de sexo femenino, asimismo se puede observar que la mayoría del personal, es decir un 33,6% de encuestados oscila entre los 26 a 35 años de edad.

**Tabla N° 7**

*Sexo de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	72	65,5%
Femenino	38	34,5%
Total	110	100,0%

*Fuente:* Elaboración Propia

**Tabla N° 8***Edades de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
18-25	14	12,7%
26-35	37	33,6%
36-40	10	9,1%
41-45	26	23,6%
46-50	15	13,6%
51-59	8	7,3%
Total	110	100,0%

*Fuente:* Elaboración Propia

### 4.1.3. Clima Organizacional y sus dimensiones

**Tabla N° 9**

*Escala de medición*

			Clima Organizacional	Condiciones Laborales	Autorrealización	Involucramiento Laboral	Supervisión	Comunicación
Media			5.16	5.02	5.07	5.47	5.22	5.04
Desviación			1.17	1.14	1.32	1.17	1.24	1.27
Percentiles	Bajo	33%	4.75	4.60	4.36	5.06	4.76	4.56
	Medio	66%	5.74	5.70	5.83	6.10	5.80	5.83
	Alto	99%	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00

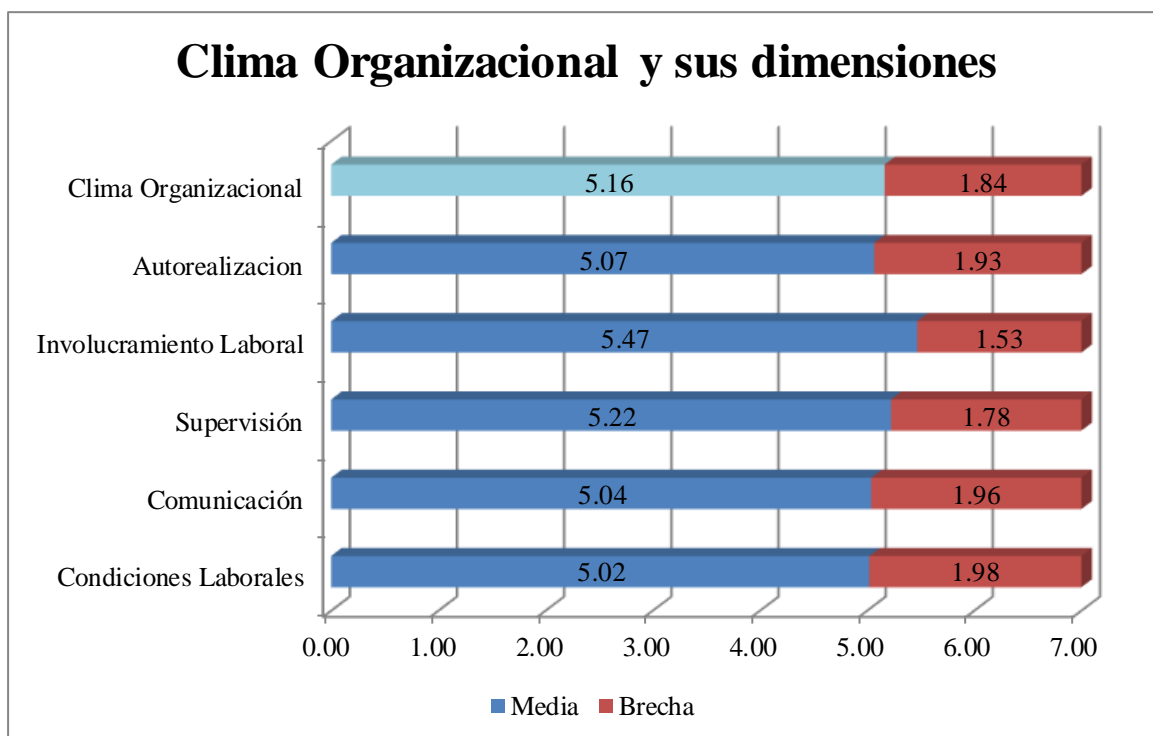
*Fuente:* Elaboración Propia

**Tabla N° 10**

*Rangos de la escala de medición*

Niveles	Clima Organizacional	Condiciones Laborales	Autorrealización	Involucramiento Laboral	Supervisión	Comunicación
Nivel Bajo	1 - 4.75	1 - 4.60	1 - 4.36	1 - 5.06	1 - 4.76	1 - 4.56
Nivel Medio	4.76 - 5.74	4.61 - 5.70	4.37 - 5.83	5.07 - 6.10	4.77 - 5.80	4.57 - 5.83
Nivel Alto	5.75 - 7	5.71 - 7	5.84 - 7	6.11 - 7	5.81 - 7	5.84 - 7

*Fuente:* Elaboración Propia



*Figura 1. Variable Clima Organizacional y sus dimensiones*

La figura 1 muestra la variable Clima Organizacional la cual tiene un promedio de 5.16 mostrando una brecha de 1.84 lo que indica que está en un nivel medio, asimismo se observa que la dimensión que tuvo la mayor brecha con 1.98 y una variación de 5.02 fue Condiciones Laborales, esto muestra que está en un nivel medio, con esto se puede asumir que no se les está permitiendo realizar su trabajo óptimamente. Por otro lado, la dimensión que obtuvo menor brecha con 1.53 y una variación de 5.47 fue Involucramiento Laboral esto nos revela que está en un nivel medio, lo que indica que en general parte de los trabajadores no se sienten comprometidos e identificados con la institución educativa.

Los datos sociodemográficos nos muestran que en su mayoría los encuestados son varones (ver tabla 7), además la mayoría de personas están entre las edades de 26 a 35 años que representaría en 33,6% (ver tabla 8).

#### 4.1.4. Determinar el nivel de autorrealización que tienen los colaboradores dentro de la organización.

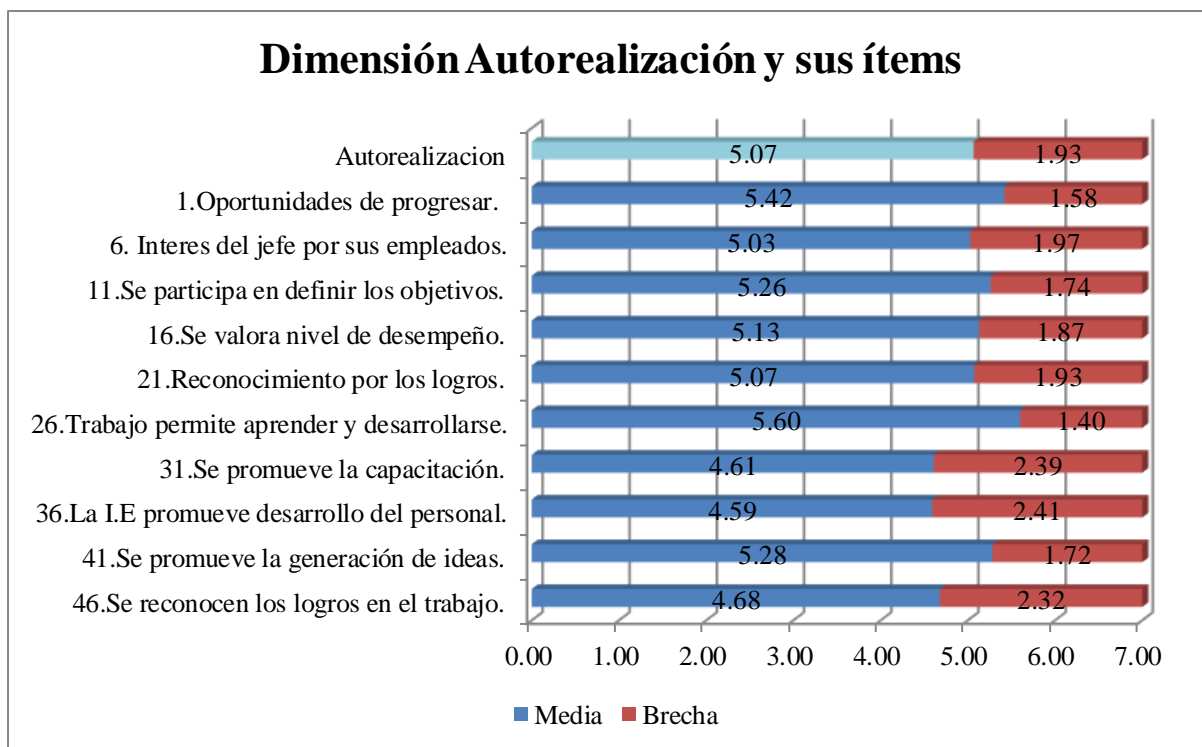


Figura 2. Dimensión Autorrealización y sus ítems

En la figura 2 se muestra la dimensión Autorrealización la cual tiene un promedio general de 5.07 y una brecha de 1.93 lo que indica que está en un nivel medio, también se manifiestan sus respectivos ítems, siendo el de mayor promedio el número 26 “Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse”, con una variación de 5.60 y una brecha de 1.40, esto a comparación de los otros ítems es el de mayor puntaje, por otro lado el caso del ítem número 36 “La institución promueve el desarrollo de los colaboradores” es el que obtuvo menor puntaje con una variación de 4.59 y una brecha de 2.41 esto indica que es posible que no se les esté dando la debida importancia y apoyo a los trabajadores para la realización de sus metas personales, de este modo también se obtuvo que el personal que indico menor valoración en esta dimensión fueron un 50% personal administrativo, 18.4% personal docente y 32.4% personal militar (ver tabla 16) asimismo se encuentran entre las edades de 51 a 60 años (ver tabla 21).

#### 4.1.5. Determinar el nivel de involucramiento laboral que tienen los colaboradores dentro de la organización.

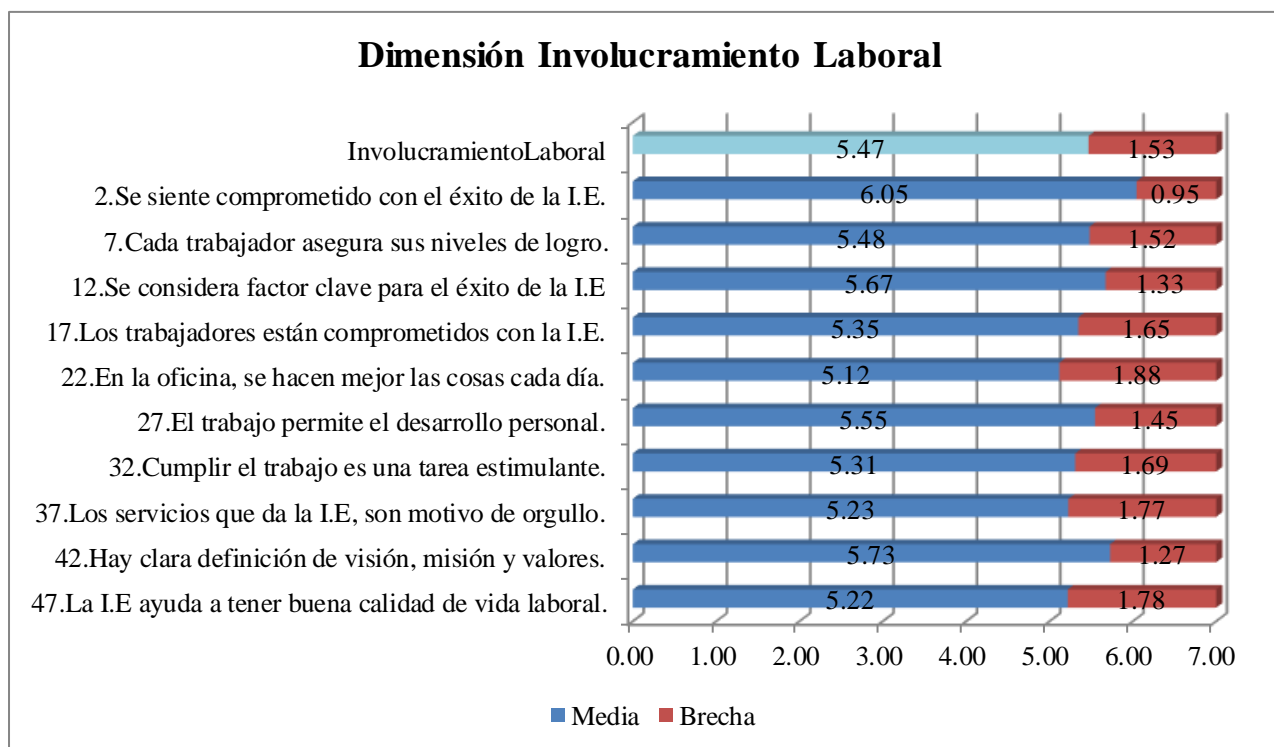


Figura 3. Dimensión Involucramiento Laboral y sus ítems

En la Figura 3 se observa a la dimensión involucramiento laboral que se encuentra en un promedio de 5.47 con una brecha de 1.53 que indica que se encuentra en un nivel medio, siendo su ítem de mayor promedio el número 2 “Se siente comprometido con el éxito de su organización” con una variación de 6.05 y una brecha de 0.95, por otro lado sus ítems de menor promedio son el número 22 “En la oficina se hacen mejor las cosas cada día” con un promedio de 5.12 y una brecha de 1.88 y el número 37 “Los servicios que brinda la organización son motivo de orgullo del personal” con un promedio de 5.23 y una brecha de 1.77 lo que indica que se encuentra en un nivel medio, esto se debe a que los trabajadores no perciben un apoyo por parte de sus compañeros en las labores diarias por lo que no se promueve su compromiso, además al no sentirse comprometidos no desarrollaron ese orgullo ante los logros de su institución, esto se refleja en los colaboradores donde un 23.7% de personal administrativo, 18.4% de personal docentes y 20.6% de personal militar, indicaron estar en un nivel medio-bajo (ver tabla 17), asimismo se obtuvo que el personal que indicó menor valoración se encuentra entre las edades de 26 a 35 años (ver tabla 22).

#### 4.1.6. Determinar el nivel de Supervisión que tienen los colaboradores dentro de la organización.

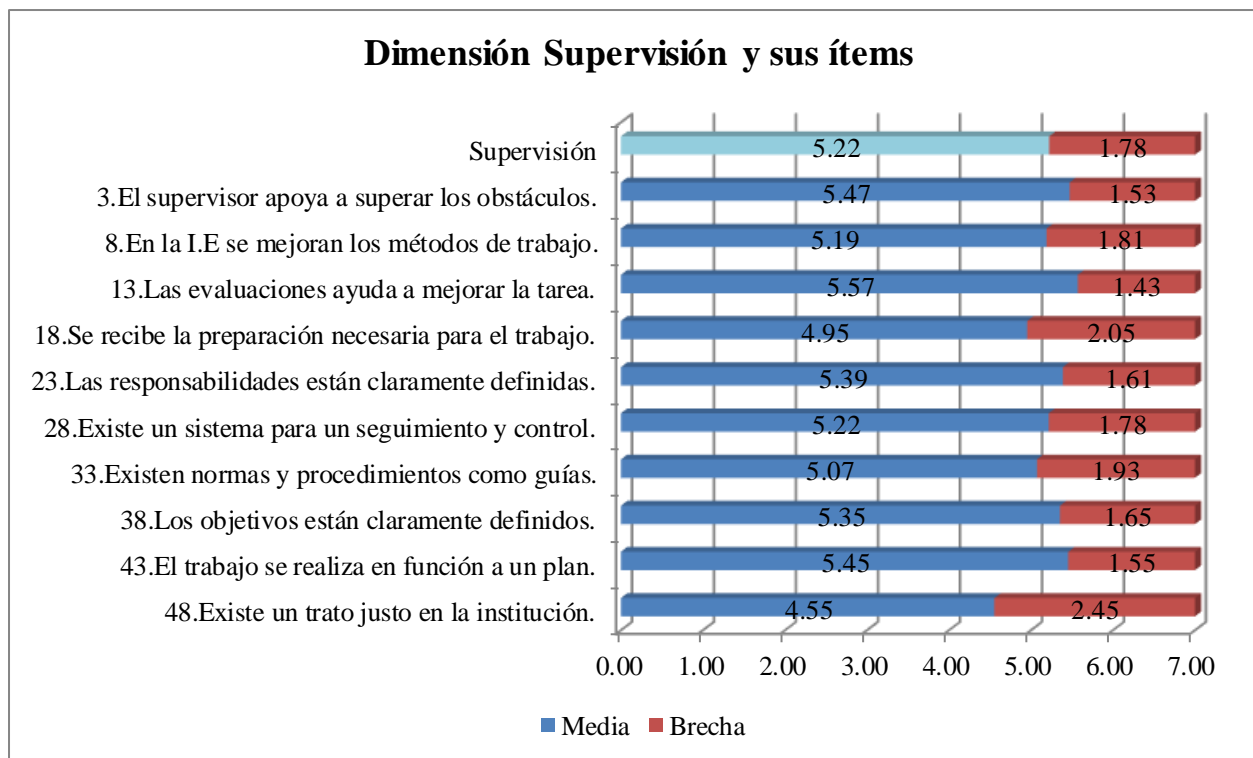


Figura 4. Dimensión Supervisión y sus ítems

En la Figura 4 se observa a la dimensión supervisión que se encuentra en un promedio de 5.22 y una brecha de 1.78 lo que indica que se encuentra en un nivel medio, siendo su ítem con menor promedio el número 48 “Existe un trato justo en la institución educativa” con un promedio de 4.55 y una brecha de 2.45 que indica que se encuentra en un nivel bajo esto debido a que los trabajadores sienten que existen diferencias en cuanto al trato de sus superiores para con ellos , por otro lado su ítem más alto el número 13 “La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea” con un promedio de 5.57 y una brecha de 1.43 que indica que se encuentra en un nivel medio evidenciando así que en la organización existen algunos problemas con respecto a la evaluación del trabajo realizado, esto se refleja en los colaboradores donde un 36.8% de personal administrativo, un 13.16% de personal docente y un 29.41% de personal militar, indicaron estar en un nivel medio- bajo (ver tabla 18), asimismo se obtuvo que el personal que indicó menor valoración se encuentra entre las edades de 26 a 35 años (ver tabla 23).

#### 4.1.7. Determinar el nivel de Comunicación que tienen los colaboradores dentro de la organización.

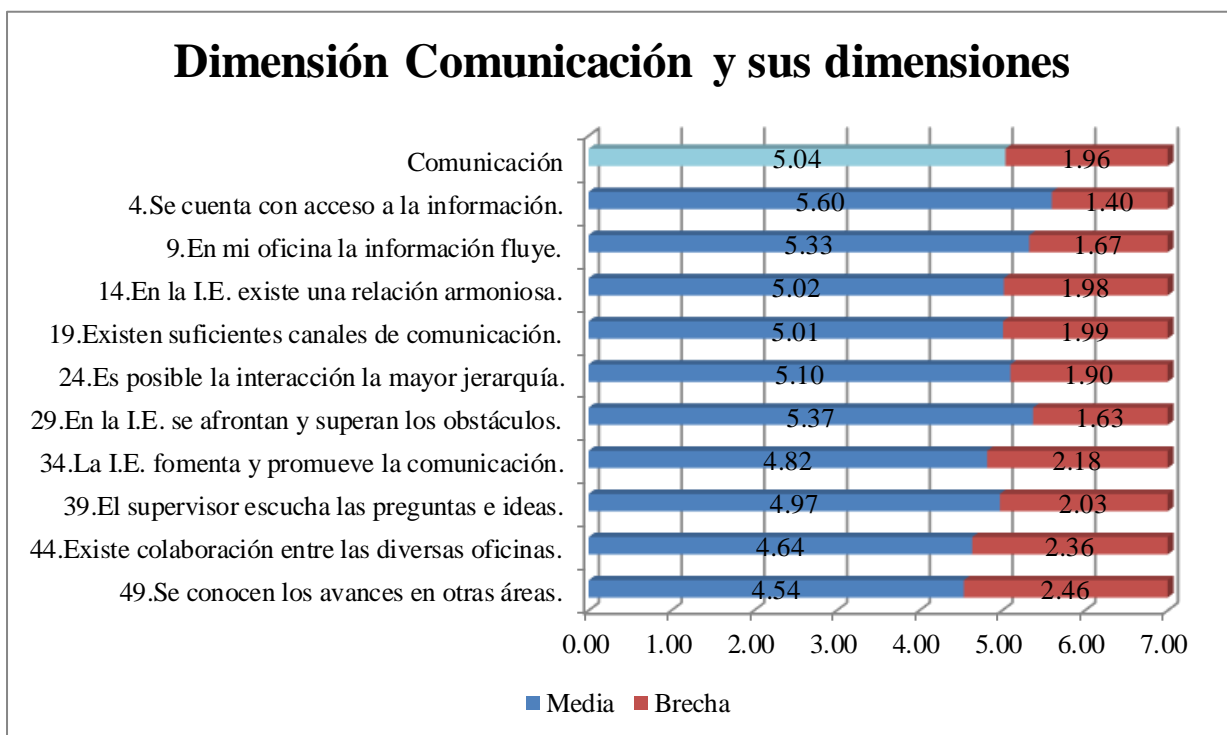


Figura 5. Dimensión Comunicación y sus ítems

En la Figura 5 se observa a la dimensión comunicación que se encuentra en un promedio de 5.04 y una brecha de 1.96 lo que indica que se encuentra en un nivel medio, siendo su ítem con menor promedio el número 49 “Se conocen los avances en otras áreas de la organización” con una variación de 4.54 y una brecha de 2.46 lo que indica que se encuentra en un nivel bajo esto debido a que al encontrarse en áreas separadas de trabajo no están muy enterados en los avances de otras áreas ya sean las administrativas, docentes o militares, por otro lado su ítem más alto fue el número 04 “Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo” con un promedio de 5.60 y una brecha de 1.40 lo que indica que se encuentra en un nivel medio esto debido a que parte de los trabajadores no tienen acceso a toda la información que requieren y necesitan para realizar sus labores adecuadamente, esto se refleja en los colaboradores donde un 36.8% de personal administrativo, un 21% de personal docente y un 29.4% de personal militar, indicaron estar en un nivel medio-bajo (ver tabla 19), asimismo se obtuvo que el personal que indicó menor valoración se encuentra entre las edades de 26 a 35 años (ver tabla 24).

#### 4.1.8. Identificar el nivel de las condiciones laborales en la organización.

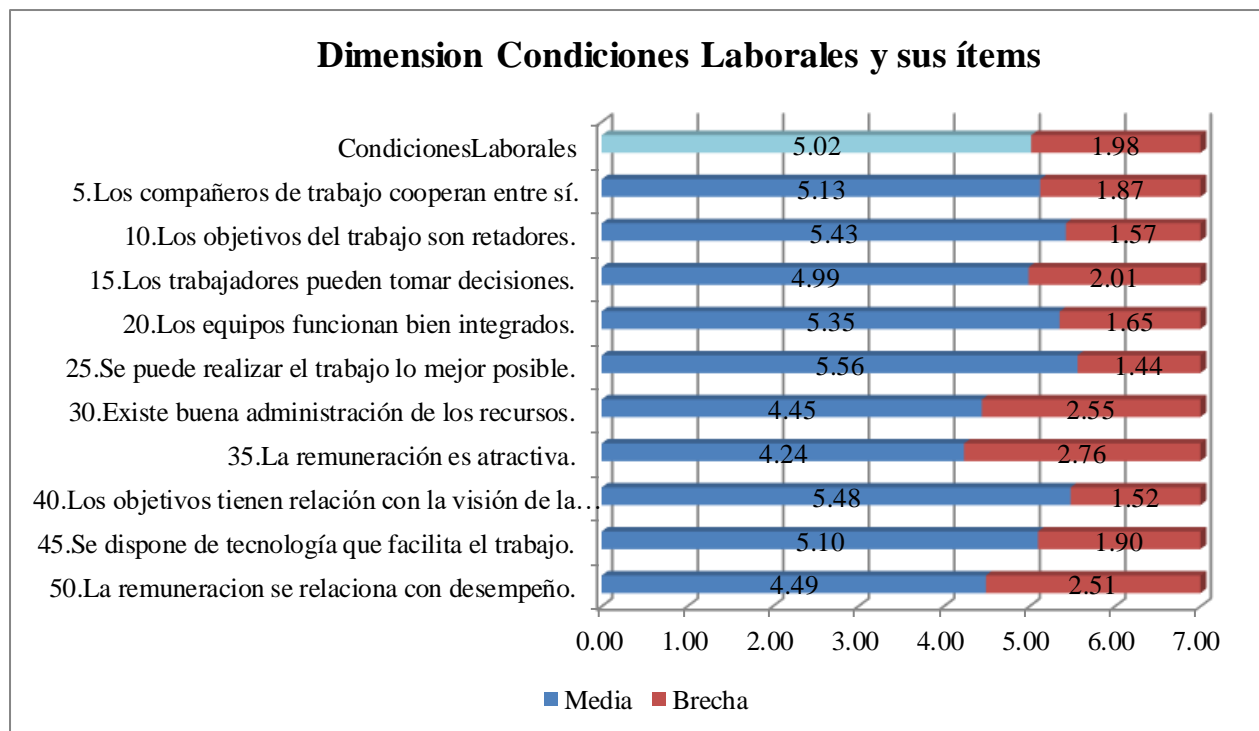


Figura 6. Dimensión Condiciones Laborales y sus ítems

En la Figura 6 se observa a la dimensión condiciones laborales que se encuentra en un promedio de 5.02 y una brecha de 1.98 lo que indica que se encuentra en un nivel medio, siendo su ítem con menor promedio 35 “La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones” con un promedio de 4.24 y una brecha de 2.76 lo que indica que se encuentra en un nivel bajo, esto debido a que los trabajadores del Colegio Militar Elías Aguirre perciben que el sueldo que reciben mensualmente es muy bajo a comparación con la fuerza de trabajo que ellos brindan a la institución, por otro lado su ítem más alto es el número 25 “Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede” con un promedio de 5.56 y una brecha de 1.44 lo que indicaría que se encuentra en un nivel medio, esto debido a que existen factores negativos que los afectan a la hora realizar sus actividades laborales diarias. Esto se refleja en los colaboradores donde un 42.1% de personal administrativo, un 18.4% de personal docente y un 23.5% de personal militar, indicaron estar en un nivel medio-bajo (ver tabla 20), asimismo se obtuvo que el personal que indicó menor valoración se encuentra entre las edades de 51 a 60 años (ver tabla 25).

## 4.2. Discusión

Para la presente investigación se determinó el nivel de las dimensiones presentadas en el modelo de clima organizacional de Sonia Palma Carrillo (Autorrealización, Condiciones Laborales, Comunicación, Supervisión e Involucramiento Laboral). De esta manera se podrá determinar las acciones y estrategias para la optimización del clima organizacional. Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del Colegio Militar Elías Aguirre, se encontró en los resultados de las 5 dimensiones algunas diferencias y coincidencias que a continuación se detallarán.

Con respecto al objetivo número uno, que es determinar el nivel de autorrealización que tienen los colaboradores dentro de la organización, los resultados muestran que se encuentra en un nivel medio, esto se obtuvo porque si bien los objetivos profesionales se comparten con los de la Institución educativa, existen disconformidades por parte del personal de la I.E ya que no se está promoviendo su desarrollo profesional, asimismo estos consideran que no se les está brindando la capacitación necesaria para sus labores diarias además perciben que no se tiene un plan para reconocer los logros y a la vez los supervisores no lo expresan. Los resultados que se obtuvieron en la presente investigación guardan relación con el estudio hecho por Collanca, (2016) que obtuvo en dimensión Autorrealización un nivel medio a bajo, esto por el motivo de que los docentes de dicha institución no perciben reconocimiento por parte del equipo directivo y encargados. Por otro lado es importante que a los colaboradores se les brinde reconocimientos para que estos se sientan valorados por la institución. Esto es corroborado por Chiavenato, (2002) quien menciona que el trato que se les debe dar a los trabajadores debe basarse en darles oportunidades de desarrollo personal, para que así puedan entender las metas de la organización de acuerdo con su misión y visión, de esta manera al brindar oportunidades de desarrollo la organización se fortalecerá.

Con respecto al objetivo número dos, que es determinar el nivel de involucramiento laboral que tienen los colaboradores dentro de la organización, los resultados muestran que se encuentra en un nivel medio. Respecto a los resultados encontrados esta es la dimensión con mayor promedio a comparación de las otras cuatro, dándonos una idea de que los trabajadores se sienten satisfechos con respecto al compromiso que tienen con la institución educativa. Reconocen que hay una clara definición de visión, misión y valores en la institución educativa, sin embargo, algunas personas piensan que en su ambiente laboral aún no se están haciendo bien las cosas por completo, esto de alguna manera baja el sentimiento de orgullo o satisfacción que los trabajadores puedan sentir por la organización y por ende hace que

algunas personas piensen que la institución educativa no es la mejor opción para alcanzar una buena calidad de vida entendiéndose como una opción regular de trabajo, asimismo los trabajadores no se sienten implicados con los demás compañeros de trabajo por lo cual es un problema presente para la organización. Estos resultados tienen media relación con un estudio hecho por Colqui, (2018) donde precisamente la mayoría de los trabajadores de una institución perciben un bajo nivel relacionado a esta dimensión, debido a que no se trabaja en correcta coordinación con los compañeros de trabajo, es por eso que proponen implementar programas de involucramiento laboral, ya que se determinó su vinculación directa con la satisfacción laboral de los empleados. Por ello siempre es importante que todos los colaboradores se sientan involucrados con las diversas actividades o tareas que realizan. Tal como dice Carrillo; Salinas; Real; Belmont; González, (2013) quienes revelan que actualmente, las empresas buscan una participación activa además del involucramiento de los colaboradores es por esto que se deben desarrollar estrategias de involucramiento laboral para favorecer la autonomía y libertad en las decisiones que afectan su trabajo y su vida.

Con respecto al objetivo número tres, que es determinar el nivel de Supervisión que tienen los colaboradores dentro de la organización, los resultados revelan que se encuentra en un nivel medio. Esto debido a que algunos de los colaboradores perciben que no hay un trato justo por parte de las autoridades con respecto al trato que se da entre el personal docente, administrativo y militar, además parte de ellos manifiestan que no están recibiendo la preparación necesaria para realizar sus labores diarias, esto tiene relación con la dimensión Autorrealización donde también dieron a conocer que no se sentían adecuadamente capacitados. Estos resultados tienen relación con la investigación hecha por Colqui (2018) donde los trabajadores de una organización predominaron el valor de la categoría como media, asimismo manifestaron que no se sentían apoyados por sus supervisores para superar obstáculos además la mayoría dijo que no existían un plan de supervisión de actividades. Por tanto se puede decir que cuando un trabajador no tiene claros los objetivos de la organización, se enfoca en cumplir sus propias metas; es por eso que es muy importante que exista un buen líder que deje en claro los objetivos de la institución pero además de eso, tiene que motivar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, trabajar con entusiasmo para con esto sentirse animados y puedan producir mejores resultados. Esto es corroborado por Amorós (2007), quien señaló que involucrar al jefe en el apoyo a los trabajadores es beneficioso para el clima organizacional, de esta manera, muestra su interés por los trabajadores y les permite sentirse capaces de lograr sus objetivos. Para lograr los objetivos de la empresa, los trabajadores

requerirán que la empresa les dé seguridad para generar confianza en sí mismos, por lo que es necesario retroalimentar al personal para que puedan mejorar cada día.

Con respecto al objetivo número cuatro, que es determinar el nivel de comunicación que tienen los colaboradores dentro de la organización, los resultados muestran que se encuentra en un nivel medio. Con los resultados, se evidencia que algunos de los trabajadores de la I.E.P.M perciben deficiencias en cuanto a la comunicación entre el personal docente, administrativo y militar, esto está muy relacionado con los resultados obtenidos en la anterior dimensión Supervisión donde los colaboradores manifestaron el mismo problema de que no había un trato justo entre ellos. Además, manifiestan que la institución educativa no fomenta la comunicación interna entre trabajadores conllevando así a que no se conozcan los avances que se tienen en las distintas oficinas. Estos resultados son contrarios a la investigación realizada por Alarcón, (2017) donde se tiene un buen canal de comunicación lo cual facilita la interacción entre trabajadores, además existe una relación armoniosa que permite el logro de las tareas institucionales en más de la mitad de docentes. Por ende se puede afirmar que tener buena comunicación entre colegas facilitará realizar los avances que estos tengan con respecto a los objetivos de la institución. Por tanto Amorós, (2007) manifiesta que los problemas, como la falta de comunicación interna conducen a que dentro de las organizaciones disminuya la relación armónica entre los trabajadores e impiden la formación de equipos de trabajo eficiente y abierto a la creatividad para generar alguna ventaja competitiva.

Con respecto al objetivo número cinco, que es identificar el nivel de las condiciones laborales que hay en la organización, esta dimensión se encuentra en un nivel medio. Esta es la dimensión más baja a comparación de las otras cuatro debido a que los trabajadores perciben principalmente que la remuneración no es atractiva en comparación a otras organizaciones y que esta no está de acuerdo con el desempeño y logros. Además manifiestan que no existe una buena administración de los recursos dentro de la I.E. Estos resultados se relacionan con la investigación de Vereau, (2018) quien muestra en su investigación que las condiciones laborales dentro de la organización en estudio, promueven y permiten a los empleados realizar tareas asimismo son un factor importante en su satisfacción laboral. También es fundamental que existan buenas condiciones laborales para que los colaboradores de la institución puedan desempeñarse de una manera eficiente y puedan cumplir sus logros. Todo esto evidencia lo que dice Chiavenato, (2002) quien cree que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado dentro de su centro de labores tiene relación directa con la evaluación subjetiva que hace el mismo entre su esfuerzo y la compensación que recibe.

## **V. PROPUESTA**

### **5.1.Desarrollo de Estrategias**

Para el desarrollo de estrategias, se ha considerado los puntos críticos de cada factor que ha arrojado el instrumento aplicado, en otras palabras de cada una de las dimensiones estudiadas, se extraerán los indicadores negativos y sobre esta base se propondrán acciones destinadas a superar estos factores críticos, además de plantear las acciones y estrategias recomendadas para lograr dichos objetivos.

#### **5.1.1. Dimensión 1: Dimensión Autorrealización**

En Base a los resultados que se obtuvieron en la encuesta para la dimensión Autorrealización, se obtuvo que se encuentra en un nivel medio, lo que significa que algunos de los colaboradores sienten que la I.E no se preocupa por brindarles mayores opciones de progreso a nivel personal además perciben que no se tiene un plan para reconocer los logros y a la vez los supervisores no lo expresan. Es por ello que se propone una capacitación constante a los trabajadores donde las actividades estén dirigidas para cada una de las áreas, además de opciones para reconocimiento de logros.

**Tabla N° 11***Estrategias para la optimización del nivel de autorrealización*

<b>Estrategia</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Fechas</b>
Capacitación de los trabajadores.	El personal debe tener la oportunidad de participar en seminarios, charlas y cursos, que no solo ayuden a potenciar y profundizar sus conocimientos, sino también a estar más motivados en el trabajo.	<p><b>Para Docentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taller: Estrategias de aprendizaje y realización personal.</li> </ul> <p><b>Para Administrativos</b></p> <p>Seminarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades Gerenciales</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul> <p><b>Para militares</b></p> <p>Seminarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades de Liderazgo</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul>	<p><b>Para docentes:</b></p> <p>80 nuevos soles por persona.</p> <p><b>Para Administrativos y militares:</b></p> <p>Cada seminario tendrá un costo de 550 soles por persona.</p>	1ra, 2da, 3ra y 4ta semana de enero.
Reconocer los logros de los colaboradores.	Producir reconocimiento en los trabajadores, que suscite similares actitudes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento público en una pequeña reunión o en presencia de compañeros.</li> <li>Video mensajes de felicitación.</li> </ul>	No se necesita presupuesto.	Durante el transcurso del año.

*Fuente:* Elaboración Propia

### **5.1.2. Dimensión 2: Involucramiento Laboral**

Esta es la dimensión de menor brecha, dándonos una idea de que los trabajadores se sienten satisfechos con respecto al compromiso que tienen con el éxito de la institución educativa. En general consideran que hay clara definición de visión, misión y valores, sin embargo, algunos colaboradores refieren que la I.E. no los involucra lo suficiente en las decisiones importantes asimismo perciben que las cosas no van bien en su entorno laboral, estos problemas reduce el orgullo o satisfacción que los trabajadores puedan sentir en cierta medida. Es por ello que se propone que se involucre al personal en las decisiones y procesos que realice la organización, asimismo que se desarrolle un programa de reconocimiento a los trabajadores del mes.

**Tabla N° 12***Estrategias para la optimización del nivel de involucramiento laboral*

<b>Estrategia</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Fechas</b>
Involucramiento del personal en los distintos procesos que se realicen dentro de la institución.	Tener un mayor entendimiento entre el personal asimismo promover su participación e involucramiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular objetivos y metas con la participación de los colaboradores.</li> <li>• Implementar talleres como: Actitud en el proceso de cambio, involucramiento en centro de trabajo.</li> <li>• Desarrollar un horario de atención para el personal donde se brinden retroalimentación.</li> </ul>	5,000 soles por cada taller para 40 personas	3era semana de Febrero.
Desarrollar un programa para reconocer a los trabajadores del mes.	Promover el reconocimiento del personal en cuanto a su desempeño y la calidad de los servicios que brindan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premiar las buenas ideas. (Días libres, tolerancia en tiempos de ingreso, etc.)</li> <li>• Los premios o incentivos deber ir en acorde al logro realizado, estos pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de alguna meta y objetivos de la institución.</li> <li>- Aportes innovadores que estos brindan en beneficio a la institución.</li> </ul> </li> </ul>	No se necesita presupuesto.	Cada mes desde el inicio del año escolar.

*Fuente:* Elaboración Propia

### **5.1.3. Dimensión 3: Supervisión**

En Base a los resultados que se obtuvieron en la encuesta para la dimensión Supervisión, se obtuvo que se encuentra en un nivel medio. Según lo observado, parte de los colaboradores consideraron que las autoridades son injustos en cuanto al trato entre el personal docente, administrativo y militar, además, algunos de ellos señalaron que no se sienten adecuadamente preparados para el desempeño de sus labores diarios, esto se relaciona con los resultados que se obtuvieron en la dimensión "autorrealización", en la que también manifestaron que no han recibido la suficiente capacitación. Es por ello que se plantean estrategias para la optimización de esta dimensión las cuales empiezan por hacer reuniones periódicas para resolución de conflictos, seguidamente de talleres para los directivos los cuales permitirán fortalecer y desarrollar su liderazgo.

**Tabla N° 13***Estrategias para la optimización del nivel de supervisión*

<b>Estrategia</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Fechas</b>
Reuniones periódicas para resolución de conflictos.	Evaluar la gestión de los directivos o personas encargadas, a fin de determinar en qué se está fallando, esta será la base para que se trabaje en las acciones que se deben formular para un mejor liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos deben identificar fortalezas y debilidades de cada una de las áreas.</li> <li>• Realizar reuniones periódicas en donde se traten temas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La realización el trabajo diario.</li> <li>✓ Sugerencias de mejora.</li> </ul> </li> </ul>	No se necesita presupuesto ya que las acciones propuestas lo realizan el personal directivo o encargados que laboran dentro de la institución educativa.	Durante el año escolar
Talleres para los directivos	Conocer mejor los valores de cada uno de los trabajadores y su contribución para el trabajo en equipo, asimismo generar una comunicación efectiva, la auto motivación, identificación con la empresa, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de habilidades sociales: Empatía y comunicación.</li> <li>• Curso en coaching y liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5,000 soles por cada taller para 40 personas.</li> <li>• 234 Soles por persona cada curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres trimestrales.</li> <li>• Los cursos son en 12.1 horas académicas.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración Propia

#### **5.1.4. Dimensión 4: Comunicación**

La presente dimensión mostro situarse en un nivel medio, lo que significa que algunos de los trabajadores de la I.E.P.M perciben deficiencias en cuanto a la comunicación entre el personal docente, administrativo y militar, esto está muy relacionado con los resultados obtenidos en la anterior dimensión Supervisión donde los colaboradores manifestaron de que no había un trato justo entre ellos. Además, manifiestan que la institución educativa no fomenta la comunicación interna entre trabajadores conllevando así a que no se conozcan los avances que se tienen en las distintas oficinas.

Para fortalecer la comunicación se proponen estrategias que empiezan por realizar jornadas pedagógicas y actividades extracurriculares, donde se expongan los distintos avances que se han tenido en un lapso de tiempo, seguidamente se propone incentivar la toma de decisiones grupal, todo esto ayudara a tener una adecuada comunicación la cual permitirá consolidar equipos, resolver conflictos y establecer los canales adecuados para alcanzar los objetivos institucionales.

**Tabla N° 14***Estrategias para la optimización del nivel de comunicación*

<b>Estrategia</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Fechas</b>
Realizar jornadas pedagógicas y actividades extracurriculares	Los colaboradores podrán conocerse e interactuar en lugares distintos a su centro de labores, de esta forma puede identificar diferentes aspectos de sus compañeros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar jornadas pedagógicas</li> <li>• Realizar actividades y talleres extracurriculares en las que todo el personal este presente.</li> <li>• Se dictaran talleres virtuales acerca del tema : Comunicación Asertiva</li> </ul>	5,000 soles por cada taller para 40 personas.	Cada 3 meses desde el inicio del año escolar.
Incentivar la toma de decisiones grupal	Alentar opiniones y participaciones por parte de los empleados, promoviendo así responsabilidad, compromiso y confianza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular a que los colaboradores den su opinión antes que el líder o directivo de su punto de vista.</li> </ul>	No se necesita presupuesto.	Mensualmente.

*Fuente: Elaboración Propia*

### **5.1.5. Dimensión 5: Condiciones Laborales**

La presente dimensión se muestra en un nivel medio, lo que significa que los trabajadores perciben principalmente que la remuneración recibida no es atractiva y que a la vez esta no está de acuerdo al desempeño y logros que tienen. Además, parte del personal manifiesta que no existe una buena administración de los recursos dentro de la institución educativa.

El colegio militar Elías Aguirre es una organización de tipo pública, por lo tanto no se podrá influir en el tema de la remuneración económica sin embargo se plantearan opciones de compensación no económica. Algunas de las estrategias propuestas son: organizar seminarios para mejorar la comprensión de los miembros del equipo de trabajo, seguidamente realizar un escalafón el cual permita tener al alcance los logros y avances de cada uno de los trabajadores en la institución, con el fin de que se tengan en cuenta en algún momento en el que se de algún tipo de recompensa económica o en su defecto no económica.

Tabla N° 15

*Estrategias para la optimización del nivel de condiciones laborales*

<b>Estrategia</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Fechas</b>
Organizar seminarios para mejorar la comprensión de los miembros del equipo de trabajo.	Solucionar eventualmente los problemas que puedan surgir en el grupo y a la vez superar las dificultades que pueden impedir una armonía en el centro de labores, esto conducirá en última instancia a un clima organizacional adecuado.	<p style="text-align: center;"><b>Temas de los seminarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores que conducen a un mejor ambiente laboral.</li> <li>• Prácticas que mejoren la comunicación y las relaciones interpersonales.</li> </ul>	5,000 soles por cada taller para 40 personas.	Julio – Agosto
Realizar un escalafón.	Tener un almacén virtual donde se registren los estudios y avances, capacitaciones, títulos de maestría doctorado. Logros, calificaciones, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una base de datos virtual para agregar datos de cada uno de los trabajadores, esto será una herramienta interna en la organización que ayudará a tener a la mano información de los trabajadores para futuras diligencias.</li> </ul>	No se necesita presupuesto.	Al inicio del año escolar. Actualizando mensualmente.

*Fuente:* Elaboración Propia

## VI. CONCLUSIONES

Respecto al objetivo general, proponer una mejora al clima organizacional, siguiendo el modelo de Sonia Palma, la Institución Educativa Pública Militar necesita implementar estrategias para mejorar el ambiente laboral, basándose en los resultados de las cinco dimensiones en estudio se obtuvo un nivel medio lo cual quiere decir que parte de los colaboradores son indiferentes al ambiente laboral de la organización.

Asimismo, referente al objetivo acerca de la dimensión autorrealización, se evidenció que el nivel es medio; la brecha se da debido a que parte del personal piensa que no se está promoviendo su desarrollo personal asimismo la capacitación que necesitan para sus labores diarios, por otro lado, considera que no se reconocen sus logros de trabajo y que los jefes no se interesan por los mismos.

Respecto al objetivo relacionado con la dimensión involucramiento laboral, se puede decir que el nivel es medio; esto se da debido a que parte del personal piensa que no se están haciendo las cosas del todo bien, asimismo algunos trabajadores sienten indiferencia con respecto a los logros que obtiene la institución educativa es decir estos son irrelevantes o no tienen alguna importancia para ellos.

En cuanto al objetivo que determina el nivel de Supervisión, se tiene que el nivel es medio; esto debido a que parte del personal manifiesta que no hay un trato justo entre los colaboradores de las distintas áreas (docente - administrativo - militar), asimismo que no se está recibiendo la preparación necesaria para realizar el trabajo.

Por otro lado, el objetivo que determina el nivel de Comunicación, se evidencio que el nivel es medio; esto debido a que parte de los colaboradores cree que en la institución educativa no se fomenta la comunicación interna entre trabajadores por tal motivo no hay unión, colaboración e integración entre las diferentes áreas de la organización, asimismo no se conocen los avances que tienen los mismos.

Por último, al objetivo que determina el nivel de Condiciones Laborales, se concluye que se encuentra en un nivel medio, la presente dimensión es la que más necesita desarrollarse ya que es la más baja con respecto al promedio general; esto por el motivo de que parte de los colaboradores manifiesta que en la institución educativa, la remuneración no es atractiva, además que esta no está de acuerdo al desempeño y logros, asimismo manifiestan que no existe una buena administración de recursos.

## VII. RECOMENDACIONES

Como recomendación general, se puede afirmar que la implementación paulatina de las medidas recomendadas es 100% acertada para lograr una mayor productividad a nivel docente, administrativo y militar, lo que mejorará el clima organizacional y al mismo tiempo generará una mayor satisfacción, productividad y rentabilidad en el Colegio Militar Elías Aguirre.

Respecto a la dimensión Autorrealización, se recomienda integrar e incentivar a los trabajadores a participar en las conferencias, seminarios y cursos propuestos ya que esto profundizará y mejorará sus conocimientos; la organización también puede incluir según su conveniencia temas para el mejoramiento de esta dimensión.

En cuanto a la dimensión involucramiento laboral, se recomienda efectuar las acciones propuestas, ya que así se podrá ayudar a los trabajadores a verificar si se lograron los objetivos planteados en su área; esto permitirá no solo brindar una retroalimentación útil a los colaboradores, sino que también los encaminará en el desempeño correcto de sus funciones, con esto se sentirán más satisfechos en términos de justicia y equidad.

Referente a la dimensión supervisión, se recomienda implementar las intervenciones propuestas además la organización debe desarrollar y evaluar los resultados de las reuniones donde se comparten las inquietudes y se dan a conocer las dificultades que se han tenido en el proceso.

Asimismo, para la dimensión comunicación, se recomienda ejecutar las estrategias planteadas, ya que esto dará como resultado la mejora de las relaciones entre el personal de la institución educativa, esta nueva forma de comunicación será proporcional a la satisfacción que se producirá en los colaboradores.

Por último, se hace referencia a las condiciones laborales, al ser su nivel el más bajo respecto a las demás dimensiones, es imprescindible que se tomen acciones para su mejora, si bien no se podrá influir en el tema de la remuneración económica se han propuesto opciones del tipo no económico, estas están enfocadas en traer motivación y agrado a los trabajadores asimismo se tendrá un efecto directo con la productividad y desempeño de los equipos de trabajo.

### VIII. REFERENCIAS

- Alarcón, J. (2017). Relación de la Satisfacción Laboral y el Clima Educativo en las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 04, Red 18, Lima – 2015. Universidad Cesar Vallejo.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas. Málaga: Editorial Eumed.Net.
- Beltrán, E., & Palomino, M. (2014). Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral. Universidad del Pacifico.
- Cabrera. (2010). Clima organizacional: estrategias. Universidad de las Américas.
- Camacho, C., & Espinoza, R. (2016). El coaching educativo y el desarrollo socio afectivo como propuesta de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez I.E.D. DE Bogotá D.C. Universidad Libre, 2016.
- Carrión, B. (2018). Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zaña. Lambayeque - Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Castellanos, J. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. Revista de estudios avanzados de liderazgo, 2166 - 2320.
- Chandler, A. (1962). La estrategia organizacional. Buenos Aires: Cambridge.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Collanca, C. (2016). Clima laboral en las instituciones educativas del nivel primario de la zona urbana de Satipo. Huancayo – Perú: Universidad Nacional del centro del Perú escuela de postgrado.
- Colqui, H. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Institución Educativa de Huichpin – Pasco 2017. Universidad César Vallejo, Perú.
- Cuadra, A., & Velasco, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción laboral en las organizaciones. Revista Universum.
- David, F. (1988). La gerencia estratégica. El proceso de gerencia estratégica. Estados Unidos:

- Legis Editores S.A. Ohio.
- Grant, R. (2002). *Análisis de la estrategia contemporánea: conceptos, técnicas, aplicaciones*. España: Blackwell Publishers.
- Gobierno Regional de Lambayeque. (2018). *Proyecto educativo institucional*. Recuperado de <https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/?pass=MTMwOQ==>
- Gómez, R. (2018). *Estrategias para mejorar el clima institucional en su comunicación de docentes y administrativos en la I.E.P. Thales de Mileto Socabaya - Arequipa*, 2015. Perú, Chiclayo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta Edición*. México D.F: Mc. Graw Hi.
- Jiménez, D., & Jiménez, E. (2016). *Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo*. *Revista Ciencia UNEMI*, 9-No 18, 26-34.
- Maslow, A. (2012). *Teoría de la motivación humana*. Estados Unidos: Hill News.
- Morris, C., & Maisto, A. (2005). *Introducción a la psicología*. México: Pearson Educación.
- Navarro, M. (2009). *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. San Pedro - Hown, 153 - 170.
- Palma, S. (2004). *Escala de satisfacción laboral*. Lima: Cartolan Eirl.
- Pérez, J., & Fidalgo, M. (2011). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. España: Ministerio de trabajo y asuntos sociales.
- Pérez, R. (2017). *Diseño de plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la facultad de ingeniería*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Robles, P. (2016). *Propuesta de mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016*. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Sánchez, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas públicas*, Red 02, Ugel 03. Cercado de Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Sarmiento, P., & Valero, P. (2014). *Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima*

organizacional. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Velásquez, Y., & Núñez, M. (2009). Estrategias para el mejoramiento de la productividad. Venezuela: Interciencia.

Vergara, R. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Revista Encuentros*, 145-161.

Verau, G. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima. Perú: Universidad Ricardo Palma.

Zuñiga, E. (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitaria: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. Costa Rica: Universidad De Costa Rica San Pedro.

## **IX. ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **Instrumento para medir el clima organizacional**



#### **FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

#### **Escuela de Administración de Empresas**

#### **CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estimado encuestado, a continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo en la que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para escoger de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y coloque el puntaje correspondiente en la casilla. Elija el puntaje que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. Cabe resaltar que esta encuesta es totalmente anónima y toda información que brinde es confidencial.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Relativamente en desacuerdo
- (4) Neutral
- (5) Relativamente de acuerdo
- (6) De acuerdo
- (7) Totalmente de Acuerdo


- 1. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )
- 2. Edad:
- 3. Cargo: Docente ( ) Administrativo ( ) Militar ( )

		1	2	3	4	5	6	7
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.							
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización.							
3	Las autoridades brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan.							
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.							
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.							
6	Los directivos se interesan por el éxito de sus colaboradores.							
7	Cada colaborador asegura sus niveles de logro en el trabajo							
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.							
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.							
10	Los objetivos educativos son retadores.							
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.							
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.							
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.							
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.							
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.							
16	Se valora los altos niveles de desempeño.							
17	Los colaboradores están comprometidos con la organización.							
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.							
19	Existen suficientes canales de comunicación.							
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.							
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.							
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.							
23	Las responsabilidades están claramente definidas.							
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.							
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.							
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.							
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.							
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.							
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.							
30	Existe buen manejo de los recursos educativos.							
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.							
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.							
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.							
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.							
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.							
36	La institución promueve el desarrollo de los colaboradores.							
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.							
38	Los objetivos de trabajo están claramente definidos.							
39	Los directivos escuchan los planteamientos que se le hacen.							
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.							



## Anexo 2


## Carta de Presentación USAT



Chiclayo, 23 de septiembre de 2019

**Carta N° 174-2019-USAT-EADM**

Señor  
**Vicente Abraham Palacios Nevado**  
 Coronel EP  
 Colegio Militar Elias Aguirre  
Presente.



**Asunto:** Recabar información para trabajo de investigación


De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle el cordial saludo a nombre de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, y a la vez manifestar que la señorita: **GARCIA TORRES ANGIE MARICEL** con Código Universitario: 152TD60044y DNI: 70656448, estudiante del IX ciclo de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales; solicita información para el desarrollo de su trabajo de investigación que lleva por título "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIÓN EN EL COLEGIO MILITAR ELIAS AGUIRRE".

Por lo que solicito a Usted brindarle su apoyo para la realización de sus objetivos.

Sin otro particular y agradeciendo la atención que brinde a la presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,





**Mgtr. Valeria Tamara Llontop Hernández**  
 Directora (e)

Av. San Josemaría Escrivá N°855. Chiclayo-Perú | (074) 606200 - 606217 | www.usat.edu.pe

## Anexo 3

## Carta de Autorización de parte de la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre

 	<b>GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE</b> UNIDAD EJECUTORA 301 CMEA DIRECCION	Firmado digitalmente por PALACIOS NEVADO Vicente Abraham FR 04541462 hard Unidad: DIRECCION Cargo: DIRECTOR DEL COLEGIO MILITAR ELIAS AGUIRRE - CHICLAYO Fecha y hora de proceso: 29/10/2019 - 10:35:19
Id seguridad: 4132897	Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad	Pimentel 29 octubre 2019
<b>OFICIO N° 000273-2019-GR.LAMB/CMEA-D [3388592 - 0]</b>		
<b>Mgtr. VALERIA TAMARA LLONTOP HERNÁNDEZ</b> <b>DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN</b> <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO</b>		
<b>ASUNTO: AUTORIZA RECABAR INFORMACIÓN PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.</b>		
<b>REFERENCIA: CARTA N°174-2019-USAT-EADM</b>		
<p>Es grato dirigirme a usted y expresarle mi cordial saludo, señora Directora de la Escuela Profesional de Administración – UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO, y a la vez comunicarle que, de acuerdo al documento de la referencia; la Dirección a mi cargo de esta Institución Educativa Pública Militar "Colegio Militar Elías Aguirre", autoriza a la Estudiante, <b>GARCIA TORRES ANGIE MARICEL</b>, del IX ciclo de Ciencias Empresariales de su representada; para desarrollar el Proyecto de Investigación del curso de Tesis I, II y III de la Carrera Profesional de Administración de Empresas, según su cronograma de actividades; asimismo se le facilitará la información que sea requerida para tal fin</p>		
<p>Es propicia la oportunidad para expresarle mi consideración y estima.</p>		
<p>Atentamente,</p>		
<p>Firmado digitalmente  <b>VICENTE ABRAHAM PALACIOS NEVADO</b>  <b>DIRECTOR DEL COLEGIO MILITAR ELIAS AGUIRRE - CHICLAYO</b>          Fecha y hora de proceso: 29/10/2019 - 10:35:19</p>		
<p><small>Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Gobierno Regional Lambayeque, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <a href="https://sisgado3.regionlambayeque.gob.pe/verifica/">https://sisgado3.regionlambayeque.gob.pe/verifica/</a></small></p>		
<p><small>VoBo electrónico de:          - DPTO DE ADMINISTRACION          ESTEBAN ARMANDO CAYLE NECIOSUP          JEFE DEL DPTO DE ADMINISTRACION          2019-10-25 12:17:35-05</small></p>		
<hr/> <p>1 / 1</p>		

## Anexo 4

## Tablas de Frecuencias de las dimensiones de Clima Organizacional

Tabla N° 16 Frecuencia de Dimensión Autorrealización y sus ítems

N°	Nombre	Media	Brecha
11	46. Se reconocen los logros en el trabajo.	4.68	2.32
10	41. Se promueve la generación de ideas.	5.28	1.72
9	36. La I.E promueve desarrollo del personal.	4.59	2.41
8	31. Se promueve la capacitación.	4.61	2.39
7	26. Trabajo permite aprender y desarrollarse.	5.60	1.40
6	21. Reconocimiento por los logros.	5.07	1.93
5	16. Se valora nivel de desempeño.	5.13	1.87
4	11. Se participa en definir los objetivos.	5.26	1.74
3	6. Interés del jefe por sus empleados.	5.03	1.97
2	1. Oportunidades de progresar.	5.42	1.58
1	<b>Autorrealización</b>	5.07	1.93

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 17 Frecuencia de Dimensión Involucramiento Laboral y sus ítems

N°	Nombre	Media	Brecha
11	47. La I.E ayuda a tener buena calidad de vida laboral.	5.22	1.78
10	42. Hay clara definición de visión, misión y valores.	5.73	1.27
9	37. Los servicios que da la I.E, son motivo de orgullo.	5.23	1.77
8	32. Cumplir el trabajo es una tarea estimulante.	5.31	1.69
7	27. El trabajo permite el desarrollo personal.	5.55	1.45
6	22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	5.12	1.88
5	17. Los trabajadores están comprometidos con la I.E.	5.35	1.65
4	12. Se considera factor clave para el éxito de la I.E	5.67	1.33
3	7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro.	5.48	1.52
2	2. Se siente comprometido con el éxito de la I.E.	6.05	0.95
1	<b>Involucramiento Laboral</b>	5.47	1.53

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 18 Frecuencia de Dimensión Supervisión sus ítems**

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Media</b>	<b>Brecha</b>
11	48. Existe un trato justo en la institución.	4.55	2.45
10	43. El trabajo se realiza en función a un plan.	5.45	1.55
9	38. Los objetivos están claramente definidos.	5.35	1.65
8	33. Existen normas y procedimientos como guías.	5.07	1.93
7	28. Existe un sistema para un seguimiento y control.	5.22	1.78
6	23. Las responsabilidades están claramente definidas.	5.39	1.61
5	18. Se recibe la preparación necesaria para el trabajo.	4.95	2.05
4	13. Las evaluaciones ayuda a mejorar la tarea.	5.57	1.43
3	8. En la I.E se mejoran los métodos de trabajo.	5.19	1.81
2	3. El supervisor apoya a superar los obstáculos.	5.47	1.53
1	<b>Supervisión</b>	5.22	1.78

*Fuente:* Elaboración Propia

**Tabla N° 19 Tabla de frecuencia de Dimensión Comunicación y sus ítems**

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Media</b>	<b>Brecha</b>
11	49. Se conocen los avances en otras áreas.	4.54	2.46
10	44. Existe colaboración entre las diversas oficinas.	4.64	2.36
9	39. El supervisor escucha las preguntas e ideas.	4.97	2.03
8	34. La I.E. fomenta y promueve la comunicación.	4.82	2.18
7	29. En la I.E. se afrontan y superan los obstáculos.	5.37	1.63
6	24. Es posible la interacción la mayor jerarquía.	5.10	1.90
5	19. Existen suficientes canales de comunicación.	5.01	1.99
4	14. En la I.E. existe una relación armoniosa.	5.02	1.98
3	9. En mi oficina la información fluye.	5.33	1.67
2	4. Se cuenta con acceso a la información.	5.60	1.40
1	<b>Comunicación</b>	5.04	1.96

*Fuente:* Elaboración Propia

**Tabla N° 20 Frecuencia de Dimensión Condiciones Laborales y sus ítems**

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Media</b>	<b>Brecha</b>
11	50. La remuneración se relaciona con desempeño.	4.49	2.51
10	45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	5.10	1.90
9	40. Los objetivos tienen relación con la visión de la I.E.	5.48	1.52
8	35. La remuneración es atractiva.	4.24	2.76
7	30. Existe buena administración de los recursos.	4.45	2.55
6	25. Se puede realizar el trabajo lo mejor posible.	5.56	1.44
5	20. Los equipos funcionan bien integrados.	5.35	1.65
4	15. Los trabajadores pueden tomar decisiones.	4.99	2.01
3	10. Los objetivos del trabajo son retadores.	5.43	1.57
2	5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	5.13	1.87
1	Condiciones Laborales	5.02	1.98

*Fuente:* Elaboración Propia

## Anexo 5 Tablas Cruzadas

**Tabla N° 21 Cruzada de cargo\*Autorrealización**

		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	TOTAL	
Cargo	Administrativo	Recuento	1	2	4	12	4	11	4	38
		% dentro de Autorrealización	100.0%	66.7%	66.7%	44.4%	16.7%	34.4%	23.5%	34.5%
		<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>3.6%</b>	<b>10.9%</b>	<b>3.6%</b>	<b>10.0%</b>	<b>3.6%</b>	<b>34.5%</b>
	Docente	Recuento	0	1	2	4	10	11	10	38
		% dentro de Autorrealización	0.0%	33.3%	33.3%	14.8%	41.7%	34.4%	58.8%	34.5%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>3.6%</b>	<b>9.1%</b>	<b>10.0%</b>	<b>9.1%</b>	<b>34.5%</b>
	Militar	Recuento	0	0	0	11	10	10	3	34
		% dentro de Autorrealización	0.0%	0.0%	0.0%	40.7%	41.7%	31.3%	17.6%	30.9%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>10.0%</b>	<b>9.1%</b>	<b>9.1%</b>	<b>2.7%</b>	<b>30.9%</b>
Total	Recuento	1	3	6	27	24	32	17	110	
	% dentro de Autorrealización	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>2.7%</b>	<b>5.5%</b>	<b>24.5%</b>	<b>21.8%</b>	<b>29.1%</b>	<b>15.5%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 22 Cruzada de cargo\*Involucramiento Laboral**

		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	Total	
Cargo	Administrativo	Recuento	1	0	2	6	7	14	8	38
		% dentro de Inv. Laboral	100.0%	0.0%	66.7%	33.3%	30.4%	35.9%	32.0%	34.5%
		<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>5.5%</b>	<b>6.4%</b>	<b>12.7%</b>	<b>7.3%</b>	<b>34.5%</b>
	Docente	Recuento	0	1	1	5	5	12	14	38
		% dentro de Inv. Laboral	0.0%	100.0%	33.3%	27.8%	21.7%	30.8%	56.0%	34.5%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.9%</b>	<b>4.5%</b>	<b>4.5%</b>	<b>10.9%</b>	<b>12.7%</b>	<b>34.5%</b>
	Militar	Recuento	0	0	0	7	11	13	3	34
		% dentro de Inv. Laboral	0.0%	0.0%	0.0%	38.9%	47.8%	33.3%	12.0%	30.9%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>6.4%</b>	<b>10.0%</b>	<b>11.8%</b>	<b>2.7%</b>	<b>30.9%</b>
Total	Recuento	1	1	3	18	23	39	25	110	
	% dentro de Inv. Laboral	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.9%</b>	<b>2.7%</b>	<b>16.4%</b>	<b>20.9%</b>	<b>35.5%</b>	<b>22.7%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 23 Cruzada de cargo\* Supervisión**

		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	Total	
<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	Recuento	1	0	5	8	8	12	4	<b>38</b>
		% dentro de Supervisión	100.0%	0.0%	100.0%	38.1%	30.8%	30.8%	25.0%	<b>34.5%</b>
		<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>4.5%</b>	<b>7.3%</b>	<b>7.3%</b>	<b>10.9%</b>	<b>3.6%</b>	<b>34.5%</b>
	<b>Docente</b>	Recuento	0	2	0	3	11	13	9	<b>38</b>
		% dentro de Supervisión	0.0%	100.0%	0.0%	14.3%	42.3%	33.3%	56.3%	<b>34.5%</b>
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>0.0%</b>	<b>2.7%</b>	<b>10.0%</b>	<b>11.8%</b>	<b>8.2%</b>	<b>34.5%</b>
	<b>Militar</b>	Recuento	0	0	0	10	7	14	3	<b>34</b>
		% dentro de Supervisión	0.0%	0.0%	0.0%	47.6%	26.9%	35.9%	18.8%	<b>30.9%</b>
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>9.1%</b>	<b>6.4%</b>	<b>12.7%</b>	<b>2.7%</b>	<b>30.9%</b>
<b>Total</b>	Recuento	1	2	5	21	26	39	16	<b>110</b>	
	% dentro de Supervisión	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	<b>100.0%</b>	
	<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>4.5%</b>	<b>19.1%</b>	<b>23.6%</b>	<b>35.5%</b>	<b>14.5%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 24 Cruzada de cargo\*Comunicación**

		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	Total	
<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	Recuento	1	0	7	6	9	12	3	<b>38</b>
		% dentro de Comunicación	100.0%	0.0%	63.6%	33.3%	30.0%	34.3%	23.1%	<b>34.5%</b>
		<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>6.4%</b>	<b>5.5%</b>	<b>8.2%</b>	<b>10.9%</b>	<b>2.7%</b>	<b>34.5%</b>
	<b>Docente</b>	Recuento	0	2	2	4	13	10	7	<b>38</b>
		% dentro de Comunicación	0.0%	100.0%	18.2%	22.2%	43.3%	28.6%	53.8%	<b>34.5%</b>
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>1.8%</b>	<b>3.6%</b>	<b>11.8%</b>	<b>9.1%</b>	<b>6.4%</b>	<b>34.5%</b>
	<b>Militar</b>	Recuento	0	0	2	8	8	13	3	<b>34</b>
		% dentro de Comunicación	0.0%	0.0%	18.2%	44.4%	26.7%	37.1%	23.1%	<b>30.9%</b>
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>7.3%</b>	<b>7.3%</b>	<b>11.8%</b>	<b>2.7%</b>	<b>30.9%</b>
<b>Total</b>	Recuento	1	2	11	18	30	35	13	<b>110</b>	
	% dentro de Comunicación	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	<b>100.0%</b>	
	<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>10.0%</b>	<b>16.4%</b>	<b>27.3%</b>	<b>31.8%</b>	<b>11.8%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 25 Cruzada de cargo\* Condiciones Laborales**

		<b>Tabla cruzada Cargo*Condiciones Laborales</b>								
		<b>1,00</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>5,00</b>	<b>6,00</b>	<b>7,00</b>	<b>Total</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	Recuento	1	0	4	11	11	9	2	<b>38</b>
		% dentro de C.Laborales	100.0%	0.0%	80.0%	47.8%	31.4%	25.7%	22.2%	<b>34.5%</b>
		<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>3.6%</b>	<b>10.0%</b>	<b>10.0%</b>	<b>8.2%</b>	<b>1.8%</b>	<b>34.5%</b>
	<b>Docente</b>	Recuento	0	2	0	5	12	14	5	<b>38</b>
		% dentro de C.Laborales	0.0%	100.0%	0.0%	21.7%	34.3%	40.0%	55.6%	<b>34.5%</b>
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>0.0%</b>	<b>4.5%</b>	<b>10.9%</b>	<b>12.7%</b>	<b>4.5%</b>	<b>34.5%</b>
	<b>Militar</b>	Recuento	0	0	1	7	12	12	2	<b>34</b>
		% dentro de C.Laborales	0.0%	0.0%	20.0%	30.4%	34.3%	34.3%	22.2%	<b>30.9%</b>
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>6.4%</b>	<b>10.9%</b>	<b>10.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>30.9%</b>
<b>Total</b>	Recuento	1	2	5	23	35	35	9	<b>110</b>	
	% dentro de C.Laborales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	<b>100.0%</b>	
	<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>4.5%</b>	<b>20.9%</b>	<b>31.8%</b>	<b>31.8%</b>	<b>8.2%</b>	<b>100.0%</b>	

*Fuente:* Elaboración Propia

**Tabla N° 26 Cruzada de edad \* autorrealización**

		1	2	3	4	5	6	7	Total	
Edad	18 -25	Recuento	1	0	0	0	1	0	0	2
		% dentro de Autorrealización	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%	1.8%
		<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>
	26-35	Recuento	0	0	0	11	3	4	1	19
		% dentro de Autorrealización	0.0%	0.0%	0.0%	40.7%	12.5%	12.5%	5.9%	17.3%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>10.0%</b>	<b>2.7%</b>	<b>3.6%</b>	<b>0.9%</b>	<b>17.3%</b>
	36-40	Recuento	0	1	3	2	0	2	2	10
		% dentro de Autorrealización	0.0%	33.3%	50.0%	7.4%	0.0%	6.3%	11.8%	9.1%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>2.7%</b>	<b>1.8%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>1.8%</b>	<b>9.1%</b>
	41-45	Recuento	0	1	1	2	10	8	4	26
		% dentro de Autorrealización	0.0%	33.3%	16.7%	7.4%	41.7%	25.0%	23.5%	23.6%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>9.1%</b>	<b>7.3%</b>	<b>3.6%</b>	<b>23.6%</b>
	46-50	Recuento	0	0	0	3	3	6	2	14
		% dentro de Autorrealización	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	12.5%	18.8%	11.8%	12.7%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>2.7%</b>	<b>2.7%</b>	<b>5.5%</b>	<b>1.8%</b>	<b>12.7%</b>
	51-60	Recuento	0	1	2	9	7	12	8	39
		% dentro de Autorrealización	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	29.2%	37.5%	47.1%	35.5%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>8.2%</b>	<b>6.4%</b>	<b>10.9%</b>	<b>7.3%</b>	<b>35.5%</b>
Total	Recuento	1	3	6	27	24	32	17	110	
	% dentro de Autorrealización	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>2.7%</b>	<b>5.5%</b>	<b>24.5%</b>	<b>21.8%</b>	<b>29.1%</b>	<b>15.5%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 27 Cruzada de edad \* involucramiento laboral**

		1	2	3	4	5	6	7	Total	
Edad	18 -25	Recuento	1	0	0	0	0	1	0	2
		% dentro de Inv.Laboral	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	0.0%	1.8%
		<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>
	26-35	Recuento	0	0	0	8	4	6	1	19
		% dentro de Inv.Laboral	0.0%	0.0%	0.0%	44.4%	17.4%	15.4%	4.0%	17.3%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>7.3%</b>	<b>3.6%</b>	<b>5.5%</b>	<b>0.9%</b>	<b>17.3%</b>
	36-40	Recuento	0	0	2	2	3	1	2	10
		% dentro de Inv.Laboral	0.0%	0.0%	66.7%	11.1%	13.0%	2.6%	8.0%	9.1%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>1.8%</b>	<b>2.7%</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>9.1%</b>
	41-45	Recuento	0	1	1	4	6	10	4	26
		% dentro de Inv.Laboral	0.0%	100.0%	33.3%	22.2%	26.1%	25.6%	16.0%	23.6%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.9%</b>	<b>3.6%</b>	<b>5.5%</b>	<b>9.1%</b>	<b>3.6%</b>	<b>23.6%</b>
	46-50	Recuento	0	0	0	1	4	4	5	14
		% dentro de Inv.Laboral	0.0%	0.0%	0.0%	5.6%	17.4%	10.3%	20.0%	12.7%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>3.6%</b>	<b>3.6%</b>	<b>4.5%</b>	<b>12.7%</b>
	51-60	Recuento	0	0	0	3	6	17	13	39
		% dentro de Inv.Laboral	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	26.1%	43.6%	52.0%	35.5%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>2.7%</b>	<b>5.5%</b>	<b>15.5%</b>	<b>11.8%</b>	<b>35.5%</b>
Total	Recuento	1	1	3	18	23	39	25	110	
	% dentro de Inv.Laboral	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.9%</b>	<b>2.7%</b>	<b>16.4%</b>	<b>20.9%</b>	<b>35.5%</b>	<b>22.7%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 28 Cruzada de edad \* Supervisión**

		1	2	3	4	5	6	7	Total	
Edad	18 -25	Recuento	1	0	0	0	1	0	0	2
		% dentro de Supervisión	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	1.8%
		<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>
	26-35	Recuento	0	0	0	10	3	5	1	19
		% dentro de Supervisión	0.0%	0.0%	0.0%	47.6%	11.5%	12.8%	6.3%	17.3%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>9.1%</b>	<b>2.7%</b>	<b>4.5%</b>	<b>0.9%</b>	<b>17.3%</b>
	36-40	Recuento	0	0	3	1	1	3	2	10
		% dentro de Supervisión	0.0%	0.0%	60.0%	4.8%	3.8%	7.7%	12.5%	9.1%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>2.7%</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.9%</b>	<b>2.7%</b>	<b>1.8%</b>	<b>9.1%</b>
	41-45	Recuento	0	2	0	3	9	10	2	26
		% dentro de Supervisión	0.0%	100.0%	0.0%	14.3%	34.6%	25.6%	12.5%	23.6%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>0.0%</b>	<b>2.7%</b>	<b>8.2%</b>	<b>9.1%</b>	<b>1.8%</b>	<b>23.6%</b>
	46-50	Recuento	0	0	0	1	4	6	3	14
		% dentro de Supervisión	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%	15.4%	15.4%	18.8%	12.7%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>3.6%</b>	<b>5.5%</b>	<b>2.7%</b>	<b>12.7%</b>
	51-60	Recuento	0	0	2	6	8	15	8	39
		% dentro de Supervisión	0.0%	0.0%	40.0%	28.6%	30.8%	38.5%	50.0%	35.5%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>5.5%</b>	<b>7.3%</b>	<b>13.6%</b>	<b>7.3%</b>	<b>35.5%</b>
Total	Recuento	1	2	5	21	26	39	16	110	
	% dentro de Supervisión	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>4.5%</b>	<b>19.1%</b>	<b>23.6%</b>	<b>35.5%</b>	<b>14.5%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 29 Tabla de cruzada de edad \* Comunicación**

		1	2	3	4	5	6	7	Total	
Edad	18 -25	Recuento	1	0	0	0	1	0	0	2
		% dentro de Comunicación	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	1.8%
		<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>
	26-35	Recuento	0	0	1	9	2	5	2	19
		% dentro de Comunicación	0.0%	0.0%	9.1%	50.0%	6.7%	14.3%	15.4%	17.3%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>8.2%</b>	<b>1.8%</b>	<b>4.5%</b>	<b>1.8%</b>	<b>17.3%</b>
	36-40	Recuento	0	0	4	1	1	2	2	10
		% dentro de Comunicación	0.0%	0.0%	36.4%	5.6%	3.3%	5.7%	15.4%	9.1%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>3.6%</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>1.8%</b>	<b>9.1%</b>
	41-45	Recuento	0	2	1	4	10	9	0	26
		% dentro de Comunicación	0.0%	100.0%	9.1%	22.2%	33.3%	25.7%	0.0%	23.6%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>0.9%</b>	<b>3.6%</b>	<b>9.1%</b>	<b>8.2%</b>	<b>0.0%</b>	<b>23.6%</b>
	46-50	Recuento	0	0	1	0	6	5	2	14
		% dentro de Comunicación	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	20.0%	14.3%	15.4%	12.7%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>5.5%</b>	<b>4.5%</b>	<b>1.8%</b>	<b>12.7%</b>
	51-60	Recuento	0	0	4	4	10	14	7	39
		% dentro de Comunicación	0.0%	0.0%	36.4%	22.2%	33.3%	40.0%	53.8%	35.5%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>3.6%</b>	<b>3.6%</b>	<b>9.1%</b>	<b>12.7%</b>	<b>6.4%</b>	<b>35.5%</b>
Total	Recuento	1	2	11	18	30	35	13	110	
	% dentro de Comunicación	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>10.0%</b>	<b>16.4%</b>	<b>27.3%</b>	<b>31.8%</b>	<b>11.8%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N° 30 Cruzada de edad \* Condiciones Laborales**

		1	2	3	4	5	6	7	Total	
Edad	18 -25	Recuento	1	0	0	0	1	0	0	2
		% dentro de C.Laborales	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	1.8%
		<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>
	26-35	Recuento	0	0	1	7	4	6	1	19
		% dentro de C.Laborales	0.0%	0.0%	20.0%	30.4%	11.4%	17.1%	11.1%	17.3%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>6.4%</b>	<b>3.6%</b>	<b>5.5%</b>	<b>0.9%</b>	<b>17.3%</b>
	36-40	Recuento	0	0	2	3	2	2	1	10
		% dentro de C.Laborales	0.0%	0.0%	40.0%	13.0%	5.7%	5.7%	11.1%	9.1%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>2.7%</b>	<b>1.8%</b>	<b>1.8%</b>	<b>0.9%</b>	<b>9.1%</b>
	41-45	Recuento	0	2	0	3	9	11	1	26
		% dentro de C.Laborales	0.0%	100.0%	0.0%	13.0%	25.7%	31.4%	11.1%	23.6%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>0.0%</b>	<b>2.7%</b>	<b>8.2%</b>	<b>10.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>23.6%</b>
	46-50	Recuento	0	0	0	3	6	3	2	14
		% dentro de C.Laborales	0.0%	0.0%	0.0%	13.0%	17.1%	8.6%	22.2%	12.7%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>2.7%</b>	<b>5.5%</b>	<b>2.7%</b>	<b>1.8%</b>	<b>12.7%</b>
	51-60	Recuento	0	0	2	7	13	13	4	39
		% dentro de C.Laborales	0.0%	0.0%	40.0%	30.4%	37.1%	37.1%	44.4%	35.5%
		<b>% del total</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>6.4%</b>	<b>11.8%</b>	<b>11.8%</b>	<b>3.6%</b>	<b>35.5%</b>
Total	Recuento	1	2	5	23	35	35	9	110	
	% dentro de C.Laborales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	<b>% del total</b>	<b>0.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>4.5%</b>	<b>20.9%</b>	<b>31.8%</b>	<b>31.8%</b>	<b>8.2%</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6

Informe Turnitin

# ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E.P.M. COLEGIO MILITAR ELÍAS AGUIRRE, 2020

*por* Angie GARCIA TORRES

---

**Fecha de entrega:** 08-dic-2020 01:01p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1431860994

**Nombre del archivo:** TESIS\_3\_ANGIE\_GARCIA\_8.12.docx (908.7K)

**Total de palabras:** 15856

**Total de caracteres:** 83843

## ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E.P.M. COLEGIO MILITAR ELÍAS AGUIRRE, 2020

### INFORME DE ORIGINALIDAD

**25%**

INDICE DE SIMILITUD

**25%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**12%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>4%</b>
<b>3</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>creativecommons.org</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.uigv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>documentop.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>