



INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN  
SECCIÓN DE POSGRADO

CLIMA LABORAL Y PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN  
INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICO PÚBLICO  
“JUAN VELASCO ALVARADO”  
AÑO 2013

PRESENTADA POR  
DANIEL QUISPE DE LA TORRE

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN

LIMA, PERÚ

2014



**CLIMA LABORAL Y PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN  
INSTITUCIONAL EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICO PÚBLICO  
“JUAN VELASCO ALVARADO”  
AÑO 2013**

**EL AUTOR HA PERMITIDO LA PUBLICACIÓN DE SU TESIS**

**EN ESTE REPOSITORIO.**

**ESTA OBRA DEBE SER CITADA.**



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

Dr. Oscar Rubén Silva Neyra

### **PRESIDENTE DEL JURADO:**

Dr. Florentino Norberto Mayurí Molina

### **MIEMBROS DEL JURADO:**

Dra. Glida Marlis Badillo Chumbimuni

Dr. Víctor Zenón Cumpa Gonzáles

Dr. Carlos Augusto Echaíz Rodas

Dr. Raúl Reátegui Ramírez

## ÍNDICE

Portada.....	iii
Título .....	iii
Asesor y miembros del jurado.....	iii
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	6
1.2.1 Problema general.....	7
1.2.2 Problemas específicos .....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1 Objetivo general .....	8
1.3.2 Objetivos específicos .....	8
1.4. Justificación de la investigación .....	8
1.5. Limitaciones de la investigación.....	11
1.6. Viabilidad de la investigación .....	11

<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	12
2.2 Bases teóricas .....	23
2.3 Definiciones conceptuales .....	81
2.4. Formulación de hipótesis.....	84
2.4.1. Hipótesis general.....	84
2.4.2 Hipótesis específicas.....	84
2.4.3 Variables.....	84
 <b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	 <b>85</b>
3.1 Diseño de la investigación .....	85
3.2 Población y muestra .....	86
3.3 Operacionalización de variables .....	88
3.4 Técnicas para la recolección de datos.....	89
3.4.1 Descripción de instrumento.....	90
3.4.2 Validez y confiabilidad de instrumentos.....	90
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.....	90
3.6 Aspectos éticos.....	91
 <b>CAPITULO IV: RESULTADOS.....</b>	 <b>92</b>
 <b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	 <b>107</b>
5.1 Discusión .....	107
5.2 Conclusiones .....	108
5.3 Recomendaciones .....	109
 <b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	 <b>112</b>
Referencias bibliográficas.....	112
 <b>ANEXOS .....</b>	 <b>118</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	119
Anexo 2: Instrumentos para la recolección de datos .....	120
Anexo 3: Juicio de experto.....	125



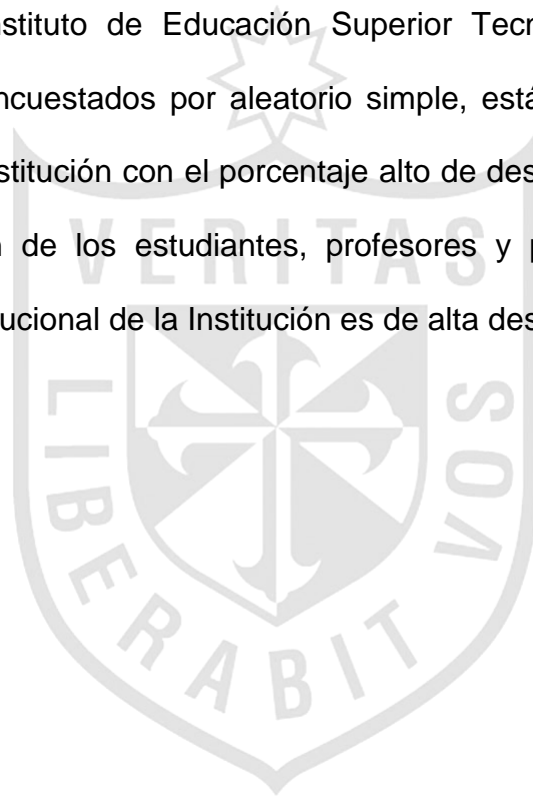
## RESUMEN

El presente trabajo es un estudio sobre el *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado” año 2013*. En el desarrollo del trabajo, haciendo uso de la técnica estadística del coeficiente de correlación de Pearson, se ha obtenido el valor de 0.809 con lo que se evidencia que el clima laboral impacta significativamente en la percepción de la imagen institucional.

Asimismo, los valores de correlación entre la variable “Clima laboral” y las dimensiones de la variable “Percepción de la imagen institucional” (“Gestión”, “Nivel académico” y “Servicios”) han sido 0.801, 0.790 y 0.821 respectivamente; es de notar que, para todos los casos las correlaciones son significativas; con lo que se logra comprobar afirmativamente la hipótesis general y cada una de las hipótesis específicas.

Ello además, implica que hemos logrado alcanzar el objetivo general y los específicos propuesto en nuestro proyecto de investigación en el que señalábamos la posibilidad de determinar; de qué manera el clima laboral impacta en la percepción de la imagen institucional de la institución educativa en el que hemos desarrollado esta investigación.

Como resultado; ha de verse, que los estudiantes, profesores y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado” encuestados por aleatorio simple, están disconformes con el clima laboral de la Institución con el porcentaje alto de desaprobación. Del mismo modo, la percepción de los estudiantes, profesores y personal administrativo sobre la imagen institucional de la Institución es de alta desaprobación.





## ABSTRACT

The present work is a study on Employee satisfaction and perception of the corporate image in the public technological institute of higher education "Juan Velasco Alvarado" 2013. In development work, making use of the statistical technique of Pearson correlation coefficient was obtained with the value of 0.809, which is evidenced that the work environment significantly affects the perception of the corporate image.

Likewise, the correlation values between the "Work environment" and the dimensions of the variable "perception of the institutional image" ("Management", "Studying" and "Services") are 0.801, 0.790 and 0.821 respectively; Notably, for all cases correlations are significant, which is achieved by checking the general assumption affirmatively each specific scenario.

This also means that we have achieved the general objective and the specific proposed in our research project in which we indicated the possibility to determine,



how the work environment impacts the perception of the corporate image of the school in which we have developed this research.

As a result, it has to be that students, faculty and staff of the Institute of Public Higher Education Technology "Juan Velasco Alvarado" by simple random respondents are dissatisfied with the work environment of the institution with the highest percentage of disapproval. Similarly, the perception of students, faculty and staff about the institutional image of the institution's high disapproval.



## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas, al igual que otras, tienen programados lograr sus metas y objetivos; podrá lograrlos en condiciones normales de desarrollo institucional, nunca en un clima laboral hostil para sus integrantes; por tanto, la percepción de la imagen institucional dependerá mucho del clima laboral.

Bajo este convencimiento se realizó la presente investigación que se titula *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado” año 2013*; cuyo informe final consta de cinco capítulos; el Capítulo I trata sobre el planteamiento del problema, en el que con claridad señalo; que las instituciones públicas han ingresado a una etapa de mayor desestabilidad como efecto de la propia acción de sus trabajadores o miembros que la conforman; se llama clima laboral y afecta la imagen de las instituciones educativas, en el Capítulo II está el marco teórico; contiene los antecedentes de la investigación y luego de poner en evidencia que los autores de los trabajos revisados en su mayoría piensan que el problema del clima laboral es casi con exclusividad producto de una gestión inadecuada, señalo

que los cambios inmediatos en las maneras de dirigir una institución no resuelve el clima laboral inadecuado en una institución educativa, toda vez que la institución no está aislada del mundo de los vivientes y sus intereses, de las filosofías pragmáticas, de los modelos económicos sociales y culturales, el Capítulo III trata sobre el diseño metodológico; aquí, se asevera que la presente investigación no es experimental, sino más bien descriptivo, correlacional y de enfoque cuantitativo, el Capítulo IV contiene los resultados de la investigación, luego de haber aplicado la prueba de correlación de Pearson se pone en evidencia, la existencia de una correlación significativa entre las variables *Clima laboral y percepción de la imagen institucional*; finalmente está el Capítulo V se desarrolla la discusión, conclusiones y recomendaciones; aquí se señala que se logró la demostración de las hipótesis planteadas y por tanto logró alcanzar los objetivos.

Concluyo señalando las preocupaciones como resultado de la investigación; que los sujetos actores del IESTP “Juan Velasco Alvarado” no están conformes y desaprueban el clima laboral, que la percepción de la imagen institucional es negativa, el mismo que debe ser preocupación de las personas que dirigen esta institución educativa.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

El clima laboral fundamenta las motivaciones laborales, regula la vida organizacional, impulsa un tipo de comportamiento y relaciones entre los trabajadores, cumple la función de nexo entre sus miembros; por tanto, si el clima laboral es negativo, éste, será el campo de cultivo de los conflictos entre el personal y la imagen institucional será cuestionada por los estamentos que conforman la institución.

Bajo esta percepción, es preocupante que en estos últimos tiempos; principalmente, los dos últimos años al presente, se haya multiplicado el conflicto laboral en el interior del Instituto de Educación Superior Tecnológico IESTP “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Villa María del Triunfo. Ello quiere decir que la dimensión del clima organizacional, el clima psicológico y la propia cultura organizacional están desarticulados; no hace posible la ejecución de una política institucional, no se cumple los procesos en relación a las renovaciones

curriculares o se implemente la práctica adecuada de una gestión institucional. El buen clima laboral está ausente y deteriorado.

Estos conflictos, no antepone las cuestiones filosóficas, programáticas y/o doctrinaria; los grupos que han capturado el poder bajo la forma de autoridad se resisten a incorporar la decencia en el manejo de la cosa pública, actúan involucrados por los mecanismos de anular los comportamientos de aquellos que pretenden dar una línea de gestión diferente, amparada en la moralidad.

Además del problema evidenciado por la que se afianza un clima laboral desfavorable para el normal desarrollo de las actividades en la institución, sea académica, técnica o administrativa; ¿acaso los modelos de gestión de una institución educativa pública, puede ser también un factor en la constitución de un clima desfavorable para el trabajo cotidiano? Si fuese así; entonces es preciso reorientar y renovar los modelos de gestión que han obstruido el desarrollo y progreso de las instituciones públicas, solo así el trabajo cotidiano de los miembros de una institución no iría en agotamiento permanente.

El clima laboral negativo surgido como consecuencia de la política de gestión aplicada por las autoridades, se viene consolidando en el marco de las ideologías pragmáticas que sustentan a las organizaciones oficiales y recorre todos los rincones de las instituciones públicas.

En el cumplimiento de mi labor profesional, he presenciado conflictos entre docentes y alumnos, algunos alumnos organizados en sus gremios han

observado y denunciado la práctica de la corrupción de las autoridades y docentes, no solo han sido denuncias administrativas sino judiciales, con lo que se quiebra aun más las debilitadas arterias del clima laboral, el mismo que no le da tranquilidad al docente, tampoco a los estudiantes ni a los trabajadores.

Se han dado amenazas entre docentes, felizmente *la sangre no ha llegado al río*, no se ha llegado aún al ajuste de cuentas con participación de terceros, aunque se escucha mencionar “hay que darle una chiquita”, otros más avezados dicen “hay que quemarlo”; lo que significa, que sí está en la mente del conflictivo, usar fuerzas del lumpen proletariado o simplemente de sicarios a mano armada. A nivel nacional, creo que así se viene resolviendo los conflictos entre las organizaciones mafiosas y no mafiosas, las noticias que circulan en los diarios de circulación nacional así lo confirman.

En el caso de la IESTP “Juan Velasco Alvarado”, en la dimensión del clima psicológico se evidencia comportamientos de independencia e identidad, dependencia y sumisión, también la agresividad como componente del conflicto.

En la dimensión de la cultura organizacional de esta institución educativa, se evidencia una comunicación efímera y de poca calidad, los valores que comparten los involucrados no son homogéneos, tan igual ocurre con las creencias y las expectativas. Estas evidencias creo que pasan la factura a la imagen institucional; por tanto es válida la pregunta ¿de qué manera el clima laboral en el IESTP “Juan Velasco Alvarado” guarda relación con la percepción de la imagen institucional?

Lo señalado líneas arriba, debe preocupar a los miembros de la institución; toda vez que en un clima laboral tenso, cada vez más se desequilibra las emociones del trabajador y por esta razón está siempre a la defensiva. Cada vez que hay una reunión de trabajo siempre se escucha agresiones verbales; la organización se vuelve en el espacio legitimado donde se atenta contra los derechos elementales de los trabajadores, los adjetivos sobran y los sustantivos se ausentan, generando un clima laboral desfavorable para la imagen de la institución. Si algún miembro quisiera hacer uso de la palabra en alguna reunión de docentes; la autoridad máxima dirá “usted llegó tarde y trae un discurso preparado” razones por las que no puede participar en la asamblea. También hay quienes llegan a las reuniones y preguntan en voz alta ¿qué han acordado para oponerme? Y otros señalan ¿a quién hay que darle vuelta?, consolidándose cada vez, el caos organizacional y una imagen institucional deteriorada.

Así surge la inconformidad de los trabajadores, como una suerte de reclamo y cuestionamiento a la falta de liderazgo de las autoridades que manejan poder administrativo y pocas veces poder profesional; ahí se produce la falta de identidad con la institución por parte de sus miembros, la indisciplina, el incumplimiento de las normas, el creciente caudal de la ruptura de las relaciones humanas, son los problemas visibles a considerar en el interior de la institución.

En este escenario, es fácil verificar la ausencia de un liderazgo, carencia de estrategias, falta de un plan de desarrollo, uso inadecuado de tácticas de conducción del personal; que en conjunto, limitan el progreso de la institución, contribuyendo a forjar una imagen desastrosa del centro de labores y con justa

razón, alguno de sus miembros dicen “yo no trabajo ahí” y en las hojas de vida no registran la institución donde laboran, muchas veces niegan que pertenecen a su institución.

La preocupación por estudiar el clima laboral en las instituciones educativas, ya no es a partir de una determinada disciplina científica, sino por el contrario; aquí han ingresado profesionales serios de epistemologías diversas y respetadas.

No es nada gratuito, que en estos últimos años haya una preocupación por estudiar temas de esta naturaleza; es que el clima laboral en las instituciones públicas ha adquirido importancia básica toda vez que permite evidenciar las percepciones de sus integrantes respecto a la calidad institucional que involucra las características de la organización, la atención en los servicios que oferta, el comportamiento de los propios sujetos que conforman la institución; en la medida que un buen o mal clima organizacional será decisiva en la vida institucional.

Por estas razones, he tenido los motivos suficientes para ingresar a este tema y hacer una investigación de correlación no experimental.

El trabajo lo desarrollé con el propósito de contribuir en el esclarecimiento teórico de este problema que en el fondo, muestra el vacío interno de los mortales que caminan sin memoria del pasado, con miedo al futuro y solo preocupados por la comida del presente; aunque otros contingentes ya no tienen preocupaciones humanas pues han perdido las capacidades de: motivarse, sonreír, indignarse, amar y odiar; es decir, perdieron lo auténtico de la condición humana.



Soy un convencido que las instituciones educativas, como cualquier otra organización que interactúa en la sociedad, tienen los propósitos de lograr metas y objetivos que haga posible ofertar adecuados servicios, si es de calidad mucho mejor; tanto para los estudiantes, docentes, trabajadores y padres de familia, en la consideración de que estos estamentos son los que interactúan en el funcionamiento de la institución. Los sujetos que interactúan en la institución tendrán una percepción satisfactoria de la imagen institucional si el clima laboral es óptimo y así la propia organización logrará alcanzar los objetivos propuestos.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿De qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”? sabiendo que a un tipo de clima laboral le corresponde un tipo de percepción de la imagen institucional; por lo que aparece la demanda imperativa de proponer también un tipo de tratamiento de los conflictos en el interior de una institución con la finalidad de que puedan ser aminorados los conflictos.

En el marco apacible de mi acervo epistémico, he planteado el título nada extraño *Clima laboral y la percepción de la imagen institucional en el IESTP “Juan Velasco Alvarado” año 2013*; institución educativa ubicado en el distrito de Villa María del Triunfo del departamento de Lima; cuyo título sintetiza las preocupaciones expuestas, en el marco de una sociedad extremadamente

corrupta, violenta y pobre; casi crónicamente dependiente de los capitales transnacionales, país en el que se habla de un crecimiento económico, mientras gran parte de la población peruana carece de los bienes materiales para satisfacer sus necesidades, en una sociedad donde la violencia callejera no puede ser controlada por las autoridades y donde los racismos se pertrechan en las fibras de las instituciones que sirven de vía en nuestras relaciones con otros.

### **1.2.1 Problema general**

El problema central de la presente investigación es; ¿De qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional en el IESTP “Juan Velasco Alvarado” en el año 2013?

### **1.2.2 Problemas específicos**

Además del problema general, aquí están los problemas específicos.

- ¿De qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional de la gestión en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”?
- ¿De qué forma el clima laboral guarda relación en la percepción de la imagen institucional del nivel académico en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”?
- ¿De qué modo el clima laboral se relaciona con la percepción de la imagen institucional de los servicios en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar de qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Villa María del Triunfo en el año de 2013.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Conocer de qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional de la gestión en el IESTP “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Villa María del Triunfo en el año 2013.
- Detallar de qué forma el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional del nivel académico en el IESTP “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Villa María del Triunfo en el año 2013.
- Describir de qué modo el clima laboral se relaciona con la percepción de la imagen institucional en el IESTP “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Villa María del Triunfo.

### **1.4 Justificación de la investigación**

Por la naturaleza de la investigación y en tanto que la correlación de las variables me ha llevado a visualizar; que el clima laboral guarda una relación significativa con la percepción de la imagen de la institucional; presumo que las autoridades deben invertir las formas de gestión institucional a partir de los resultados al que se ha llegado y porque además como integrante de esta institución, los

resultados de este trabajo se los presentaré a las autoridades que dirigen esta casa de estudios superiores. En este sentido, el aporte es factico, pues aquí tienen un estudio real que ha tocado las fibras de la gestión institucional que involucra todos sus elementos.

¿Cuándo la investigación se vuelve importante? Cuando los trabajos de investigación tienen compromisos humanos.

El presente trabajo de investigación va hacia el trabajador; pues no concluyo planteando que; si la institución es hostil a sus trabajadores, si el clima laboral es deplorable que genera angustia en sus miembros; éstos tienen que resistir estoicamente, adaptarse a la adversidad, convivir con las tragedias traumáticas, estresados y a un paso al desequilibrio. No estoy de acuerdo con los psicólogos y las conceptualizaciones sobre la resiliencia, ellos señalan que “la resiliencia es la capacidad para afrontar la adversidad y lograr adaptarse bien ante las tragedias, los traumas, las amenazas o el estrés severo” (Palacios, J. 2003) es decir; si el clima laboral es tremendamente trágico para la salud de sus miembros, entonces hay que adaptarse corajudamente, sin miedo a las esquirlas que van contra la tranquilidad espiritual.

La propuesta de Palacios (2003) “Ser resiliente no significa no sentir malestar, dolor emocional y dificultad ante las adversidades. La muerte de un ser querido, una enfermedad grave, la pérdida del trabajo, problemas financieros serios, etc., son sucesos que tienen un gran impacto en las personas, produciendo una sensación de inseguridad, miedo e incertidumbre y dolor emocional. Aun así, las personas logran, por lo general, sobreponerse a esos sucesos y adaptarse bien lo largo del tiempo”.

Con lo manifestado líneas arriba, quiero decir que las investigaciones deben ser dirigidas a recuperar la racionalidad y la sensibilidad anuladas en nuestras relaciones cotidianas. Si el clima laboral es degradante que se evidencia en la salud mental y somática de sus miembros e impacta en cada uno de sus miembros; entonces, es de imperiosa necesidad estudiar y explicar la estrecha relación que guarda con la percepción de los alumnos, docentes y trabajadores administrativos respecto a la calidad de la imagen institucional. Aquí es cuando la investigación asume compromiso humano, por tanto se vuelve importante en el acto; y este acto que va en la solución de los problemas humanos, ya sea por medio de la investigación, del arte, la música y cualquier otra actividad humana se justifica sin mezquindades.

La investigación está amparada en teorías, métodos, concepciones y herramientas epistémicas correctas que no metamorfosean las realidades, sino que las reproduce objetivamente, allí también adquiere importancia y se justifica porque no falseará la realidad. Y los investigadores equipados con esas herramientas, que aceptan la realidad tal como es, no podrían mixtificar ni desvirtuar; razón por la que pueden penetrar hasta las profundidades de las razones fenoménicas; por tanto, hay suficiente motivo para justificar la presente investigación.

Asimismo, debo señalar que la concreción del presente trabajo de investigación titulado *Clima laboral y la percepción de la imagen institucional en el IESTP "Juan Velasco Alvarado" en el año 2013*; permite reformular políticas laborales y fundamentalmente, incorporar modelos de gestión democrática en las instituciones educativas públicas con la finalidad de aminorar las consecuencias

negativas del clima laboral hostil que atenta contra la tranquilidad de los miembros de una institución. Eso es, en tanto que el instrumento que hemos usado tiene la calidad de transferencia.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Los factores económicos y el tiempo han sido las limitaciones más drásticas de la presente investigación.

### **1.6 Viabilidad de la investigación**

A pesar de las limitaciones conocidas, la concreción del presente trabajo de investigación ha sido viable; por existir una bibliografía frondosa y porque en mi calidad de docente del *IESTP "Juan Velasco Alvarado"* soy parte de los males del clima laboral de esta institución; consecuentemente, he tenido facilidad para recoger información de primera mano; tanto de alumnos, profesores y trabajadores administrativos.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

Trabajos vinculados con el tema que nos ocupa, existen por doquier, tratados por sus autores de acuerdo a las percepciones ontológicas que manejan; los administradores, psicólogos, sociólogos, economistas, contadores y otros, se han interesado en estos temas de carácter laboral, ellos en su mayoría piensan que el problema del clima laboral es casi con exclusividad producto de una gestión inadecuada, por lo que proponen cambios inmediatos en las maneras de dirigir una institución; piensan que una institución educativa está aislada del mundo de los vivientes y sus intereses, de las filosofías pragmáticas, de los modelos económicos sociales y culturales; es decir ajeno a las estructuras del modelo de vida y la lógica de los vencedores en el siglo XXI.

Pintos Trías y Rodríguez Facal (2013) en su trabajo *Clima y cultura organizacional*; abordan el diseño de una metodología a fin de diagnosticar el clima organizacional, en el camino versan conceptos sobre clima y cultura

organizacional para entender comparativamente los elementos y las dimensiones que conforman el clima laboral; y llega a la conclusión de que el clima está considerado como la el rostro visible de la cultura institucional. No cabe duda que los autores tienen acierto, toda vez que la cultura organizacional casi siempre actúa como el pilar que fundamenta la cultura organizacional y con nos permitimos señalar que la posibilidad de entender el clima organizacional pasa necesariamente por comprender la cultura.

García (2008) desarrolló una investigación titulada *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de castilla-La Mancha*, tesis doctoral, realizada en la Facultad de Ciencias del Deporte en la Universidad de Castilla- La Mancha. Este trabajo está vinculado a nuestro tema; aquí la autora sostiene que en las organizaciones; la estructura, la tecnología, el medio ambiente y los recursos humanos interactúan y producen comportamientos; razón por la que tienen características diversas ya sea en los objetivos o en la propia gestión, por lo que se tiene percepciones diversas respecto a la imagen institucional. Razón no le falta a la referida autora, en tanto que cada institución tiene su propia personalidad que se funda también en su propio clima laboral generando también un tipo de percepción de la imagen institucional.

Pérez y Bustamante (2006) llevaron adelante un estudio sobre *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional* en el Instituto Pedagógico de Caracas. En este trabajo, las autoras sostienen que el clima laboral debería ser gestionada con mayor empeño a fin de lograr mejores procesos de cambios institucionales, así entonces el logro gerencial se



determinaría por la calidad del clima organizacional. Así llega a la conclusión de que el clima institucional se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

Al respecto debo manifestar que existe una coherencia entre lo enunciado y las conclusiones a la que llega, toda vez que el clima institucional también es consecuencia de un tipo de gestión el mismo que podría imposibilitar el logro de los objetivos y las metas si es que se aparta de los fundamentos del tratamiento racional del conjunto de problemas que se vive en el interior de la organización.

Jiménez (2009) en su trabajo *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores*, investigación realizada para lograr el reconocimiento de Diplomado, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, España. Luego de un análisis de la satisfacción laboral, la autora propone un plan de mejora a fin de favorecer el clima organizacional. Desde mi punto vista, el plan de mejora organizacional a partir de la consideración del trabajador como eje de la organización que promueve la totalidad de las estructuras de dirección y la propia gestión es saludable toda vez que la remoción de los ideales y las prácticas nuevas en el interior de la organización permiten siempre mejorar la imagen de la organización; ahí se habla sobre la dirección exitosa de los recursos institucionales.

Pérez (2011) en su trabajo de investigación titulada *Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento*

*del usuario de servicios financieros*, tesis doctoral, que se realizó en la Universidad de Cantabria, España. La autora versa sobre la responsabilidad social corporativa, entendiendo como aquel elemento importante para la imagen institucional; por esta razón, a mi parecer no ha dejado de ponerle atención a la cultura y la propia identidad institucional y con ello al proceso de la formación de la imagen. Con ello abarca los mecanismos de la gestión poniéndole énfasis a la comunicación entre los miembros de la organización; de allí la importancia del aporte de este trabajo.

Becerra (2006) hizo una investigación titulada *¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación?*, tesis doctoral, realizado en el Centro de Estudios Pedagógicos de la Facultad de Educación de la Universidad Católica de Temuco, Chile. El estudio concluye que cuando los profesores y directivos refieren el Clima Educativo de su establecimiento, las características que poseen las *relaciones profesor-profesor* aparecen como el factor de más alta ponderación en la configuración de la percepción del clima educativo de su centro, situación que fue evidenciada por la totalidad de la muestra y para todos los tipos de centros. Lo que traduce, que en la configuración del Clima Educativo, las relaciones interpersonales docentes han evidenciado ser el factor más importante para los profesores que la propia relación con los alumnos o los apoderados.

Está claro, la institución educativa donde aplicó el instrumento para medir el clima educativo; ha evidenciado que el factor más alto que pondera en la percepción del clima son las relaciones entre sus docentes; toda vez que los propios

docentes valoran las relaciones interpersonales entre ellos, antes que la relación con alumnos y padres de familia.

En vista que la investigación ha evidenciado la importancia interpersonal entre los docentes, tengo la firme convicción de que el trabajo tiene trascendencia porque según la teoría Z; la institución debe priorizar la condición humana y las buenas relaciones en el interior de la organización.

Sandoval (2004) llevó adelante una investigación titulada *Crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*, tesis doctoral, en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Aquí se desarrolla la tesis: para que la comunicación de la crisis sea efectiva debe efectuarse lazos previos entre los grupos de organización y sus intereses y llega a la conclusión; de que los principales errores de estrategias de gestión que cometen las instituciones, son determinantes para la imagen de la imagen institucional. Le damos la razón, y creo que la tesis se vuelve interesante ya que reproduce en términos teóricos la realidad institucional identificando las causas y los efectos del clima laboral y el impacto en la percepción de la imagen institucional.

Cortés (2009) en su trabajo de investigación titulada *Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luís F. Nachón" Xalapa*, tesis de carácter explicativo y descriptivo para optar el grado de Magister en Salud Pública, desarrollado en Instituto de Salud Pública de la Universidad de Veracruz, México. En este trabajo, la autora resume que toda organización, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura sobre el

comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece.

Otro trabajo que habla sobre el tema que nos ocupa, desde la perspectiva de las recompensas y las sanciones del personal es la investigación titulada *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología* (Álvarez, S. 2002), trabajo de tesis de licenciatura en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Aquí la autora señala que se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; la autoridad juega con las necesidades sociales de los empleados, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado pero sin embargo, la que toma la última decisión es la dirección, así beneficie o perjudique a los miembros de la institución.

Concluye señalando que; al jugarse con las necesidades de los empleados, es obvio que ese juego afectará el rendimiento y logros de las metas dentro de la organización. La motivación y la satisfacción sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporciona el trabajo para la realización personal, si el trabajador considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía; esta última frase es el común denominador en el personal contratado que se desempeña en puestos que no tienen ninguna relación con la carrera profesional estudiada.

La motivación y la eficacia son factores que van de la mano y deben ser considerados por cualquier organización, no importa su naturaleza, sin embargo esta premisa no es clave para determinar las causales de un clima laboral hostil para el trabajador.

Tiene acierto lo versado en el trabajo de la tesis; efectivamente existen instituciones educativas donde el director como máxima autoridad toma decisiones sin consultar a los estamentos de la institución, esta acción aparece como una conducta inofensiva, sin embargo el sentir de los miembros de la organización se ha haciendo caótico, peor aún cuando la autoridad premia o sanciona al trabajador con el afán de motivar la disposición del trabajador de manera subjetiva. Es verdad que la motivación y la satisfacción solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporciona el centro de trabajo. Ahí está el aporte y la validez del estudio.

En el Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba; se realizó la investigación titulada *Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de c.t.s.* (Pupo Guisado, Beatriz 2010); en este trabajo, la autora sostiene que “la importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para gestionar los individuos dentro de una organización. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales en un entorno

particular. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en los grupos, en la organización y en la sociedad, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Las características del sistema organizacional, en un escenario concreto, generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización y para sus empleados, que van desde una perspectiva personal, grupal, organizacional, hasta social”.

Es verdad que el sistema organizacional y la propia cultura, generan un determinado clima institucional y una determinada imagen, tesis que sostengo estando de acuerdo con la autora aludida.

López, C. y Navarro, J (2003) desarrollaron la investigación titulada *Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria*, tesina para optar la Licenciatura en Administración, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Austral de Chile. Los autores aseveran que el Clima Organizacional es una técnica que ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia, debido a su directa relación con el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores, afectando así el comportamiento de éstos y su productividad en el trabajo.

Por esta razón, el tema incumbe especialmente a aquellas personas que dirigen instituciones. Deben preocuparse por mantener un ambiente laboral positivo. Para lograr este ambiente positivo, se hace necesario conocer cuáles son las fortalezas

y debilidades del ambiente interno a través de una medición del Clima Organizacional a manera de diagnosticar y determinar la percepción que poseen los trabajadores respecto a la organización a la que pertenecen, logrando de esta manera una mejora en la gestión de Recursos Humanos.

El objetivo principal de esta investigación ha sido medir y analizar el Clima Organizacional en el Hospital de Victoria, para determinar cuál es el ambiente de trabajo existente; para esto utilizaron un cuestionario consistente en 71 indicadores que dan forma a la 14 dimensiones del Clima Organizacional, el mismo que aplicaron a una muestra de la población total del Hospital de Victoria. Como resultado de esta investigación se ha llegado a la conclusión de que el clima organizacional existente en el Hospital de Victoria es REGULAR, o sea, no es lo suficientemente capaz de impulsar la mejora en la gestión pública hospitalaria. Está claro, aquí se ha medido el clima organizacional; en mi caso, voy a correlacionar el clima laboral con la percepción de la imagen institucional.

En el resumen del trabajo de investigación titulado *Diagnóstico de clima organizacional en el Centro Universitario de los Valles* (Macedo, 2012), desarrollado en el Centro de Investigación de la Universidad de Guadalajara, México, publicado en la Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo N° 08 del mes de junio, año 2012; podemos leer:

Las instituciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden a lograr metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura que tienen sobre el comportamiento

institucional, permite mejorar la eficacia de esta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, que permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización y que influye en las actitudes y comportamiento de los empleados, por ello resulta necesario e interesante elaborar un diagnóstico de clima organizacional.

En conclusión, señala que es necesario que las organizaciones cumplan adecuadamente con sus funciones, con el fin de que estas lleven la dirección y alcancen los objetivos que se elaboran en su planeación. Valorando estas funciones dice que se observa, que el centro Universitario de los Valles es una organización planeada, de acuerdo a las necesidades del ambiente social y económico de la Región Valles y que cumple ciertas funciones como es el brindar servicios educativos de calidad a los usuarios.

Como es de notar, el cumplimiento a cabalidad de las funciones por cada uno de los integrantes de la institución, posibilita el logro de los objetivos y fortalece la institucionalidad el mismo que genera una percepción favorable de la imagen institucional.

*Cultura y clima en las organizaciones educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente* (García, 2008). Es otro trabajo vinculado a nuestro tema, en este estudio publicado en Cuadernos Digitales el 24 de abril del 2008; se precisa que la investigación tuvo como objetivo general, analizar el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal docente en organizaciones educativas. Para ello fue necesario abordar las



conceptualizaciones de cultura y clima organizacional sustentado en la teoría de sistemas y la teoría del desarrollo organizacional. Igualmente la eficacia del personal docente sobre las bases de varios enfoques.

La misma autora señala, que se hizo una descripción de los factores que determinan en la eficacia del personal docente en las organizaciones basada en los principios de las nuevas tendencias gerenciales. La metodología empleada fue el análisis documental; y concluye que la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional.

Existen otros tantos trabajos, cuyos autores han cuantificado los problemas, alejándolo de las estructuras de la sociedad, del modelo económico, la cultura, la filosofía pragmática y la propia lógica del mundo en marcha; razón por la que mi iniciativa en este tema ha sido distinta a las demás.

Por otro lado, respecto a la variable de imagen institucional, he encontrado trabajos de investigación como el que titula, *Influencia de la percepción de la imagen de una empresa de servicios en la imagen de la ciudad "Félix Blázquez Lozano"* (Martínez y Juanatey, 2004) investigación realizada a través de un convenio de colaboración entre La Universidad de La Coruña (Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas, Área de Comercialización e Investigación de Mercados) y la Empresa EMALCSA, España.

En resumen, los autores señalan que la percepción de imagen de las instituciones por parte de los ciudadanos es un tema que ha suscitado gran interés, tanto desde el punto de vista de las organizaciones como desde el de la

ciudad en la que se ubican estas, ya que influye en el proceso de construcción de la imagen de dicha ciudad en la mente de los individuos.

Concluye que la imagen de servicio de EMALCSA es considerada buena o muy buena por todas las partes implicadas, destacando el hecho de que los agentes externos la perciben más positiva incluso que los propios empleados de esta, lo que repercute positivamente en la imagen de la ciudad; por tanto, la imagen de la empresa es la imagen del servicio de esta; la que influye en la imagen de la ciudad, sobre todo cuando el servicio representa una actividad básica.

De igual forma, el estudio realizado el mismo al que he referido líneas arriba, se aproxima a mi trabajo de investigación, pues sostiene la tesis de que la imagen de la institución, es la imagen del servicio que brinda.

## **2.2 Bases teóricas**

### **VARIABLE 1. CLIMA LABORAL**

Los teóricos de la organización y los especialistas en el tema de los *recursos humanos*, no se han puesto de acuerdo en el punto de partida del abordaje serio, ni en el uso de las herramientas epistémicas universales que hacen posible un proceso de investigación confiable. Con justa razón Dessler (1993) señala que:

No existe un acuerdo convencional respecto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos

como la cordialidad y el apoyo; pero no así al sustantivo de la organización ni clima laboral. El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (p.181).

Por mi lado, entiendo que clima laboral, es la circunstancia o el momento que involucra al trabajador, precisamente como un clima que lo abochorna o lo enfría en sus sentidos dejándolo muy animado o desanimado para desarrollar su trabajo. Además se entiende que clima laboral se refiere al conjunto de las percepciones que comparten cada uno de los miembros de una organización; claro está, respecto al trabajo, el ambiente físico en el que se desenvuelve las actividades laborales, las relaciones interpersonales; es decir, las diversas formas y momentos que afectan el desarrollo de una institución.

Según el Diccionario de la Real Academia Española; organización es el efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada, donde organizar es definido como 'ordenar', pero no se dice qué es ese ordenar.

Para el autor de *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, la organización es:

Un grupo corporativo entendido éste como una relación social que, o bien está cerrada hacia fuera, o bien, limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y ordenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos (director, jefe) y de un grupo administrativo (Weber, 2003).

Mientras algunos otros sostienen que, el clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella. Por ello:

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización (Aiken, 1996).

El clima es la “atmósfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, actitudes y sentimientos que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

Martínez (2006) sostiene que según la teoría de clima organizacional de Likert; el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. La misma autora, afirma que Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita: 1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las

variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. 2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización. 3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. No cabe duda, el clima laboral genera un tipo de percepción de la imagen institucional.

Los beneficios o bondades de los modelos conceptuales son muchos, pero destaca su utilidad, para comprender las organizaciones en un continuo proceso de transformación de insumos a resultados. Asimismo, permite concebir las fronteras de la organización y a su ambiente de manera flexible y cambiante, tal como sucede en la actualidad. Aunque el mismo Hall (1997) diga que el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Sigo pensando que se trata de las circunstancias que envuelven al trabajador de una determinada institución ya sea para alentar o deprimirlo en sus motivaciones espirituales.

Rubio (2010) en su trabajo *Reglas de oro de un buen clima laboral* afirma que:

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por tanto en la productividad. Está con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación."

Como es de notar, los autores aludidos concuerdan que el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es útil considerar desde la perspectiva de sistemas. Lo mismo ha señalado Hall (1997) en su trabajo *Organizaciones, estructura y proceso*.

### **Dimensión 1. Clima organizacional**

En general, respecto al clima organizacional; señalo que la sociedad está formada por un conjunto de organizaciones diversas, esta universalidad

involucra a las personas en interacción permanente; así entonces, las personas interactúan con y en las organizaciones; es que no puede ser de otra forma, los humanos desde que hemos aparecido en el escenario social, siempre nos hemos organizado para alcanzar la satisfacción de los bienes materiales, a través de la organización, nos hemos trazado metas y objetivos inmediatos y mediatos; en este sentido la organización impacta en las personas y las personas impactan en las organizaciones; de allí se habla que el comportamiento de las personas puede mejorar o empeorar la calidad de las organizaciones, por tanto la imagen de las instituciones.

Claro está que el comportamiento de las personas en la organización y de la propia organización depende de la cosmovisión, del conjunto de saberes, experiencias adquiridas, mitos, religiones hábitos, creencias, valores, tradición religiosa y no religiosa; que en conjunto no sería más que la cultura organizacional, por tanto es menester tomar en cuenta cada factor de aglutinación en la organización a fin de salvaguardar y/o entender la vida institucional en la perspectiva de alcanzar las metas y objetivos que se trazan.

Las instituciones educativas, al igual que otras, tienen programados lograr sus metas y objetivos; podrá lograrlos en condiciones normales de desarrollo institucional, nunca en un clima laboral hostil para sus integrantes. No sería posible dar buenos servicios si el personal no se encuentra en buen estado de ánimo óptimo, los estudiantes no lograrían sus propósitos si experimentan conflictos frontales con los docentes, trabajadores y autoridades; aquí no habrá calidad institucional sino todo lo contrario.

Bajo esta percepción, las instituciones en general le ha dado una enorme importancia al tema del clima laboral y clima organizacional; cuyo conocimiento permite notar las percepciones que tienen los sujetos funcionales de la institución, podemos saber la percepción de cada uno de los integrantes de la institución respecto a la calidad de la imagen institucional, a los rasgos consolidados y efímeros que caracteriza a la organización, los mismos que impactan en el desarrollo institucional y en consecuencia, en la motivación cotidiana de los trabajadores.

Ello quiere decir, que el clima laboral depende en gran parte del tipo de relaciones que se establece en la organización, el mismo que no debe hacernos olvidar que el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión; así lo señalan los expertos en clima laboral.

En el mundo académico, se sabe sobre la existencia de un conjunto de organizaciones que se diferencian ya sea por los objetivos a lograr, por la naturaleza a las que pertenecen, por las funciones que cumplen y por el tamaño de sus integrantes. Soy miembro de la organización de una institución educativa IESTP "Juan Velasco Alvarado" que no precisamente tiene por objetivo; la búsqueda de un crecimiento económico descollante en la comunidad sino más bien sus esfuerzos la orienta para dar un servicio adecuado a sus usuarios y generar una percepción de aceptación y masificación de alumnos, por lo que debe manejarse como un sistema abierto, racional y sensible. Esta



institución no es *sui generis* sino más bien asume los rasgos de otras instituciones educativas como por ejemplo el de dar servicios a la comunidad estudiantil y asume su propia característica.

Cortés (2009) desarrolló una investigación titulada *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa*, tesis para optar el grado de Magister en la Universidad Veracruzana, México. Allí se lee que:

La organización, como un sistema abierto, debe estar en permanente conexión y convivencia con el exterior para poder sobrevivir, por lo que debe estar en constante cambio, adaptándose a las necesidades del ambiente en forma continua, de donde toma recursos en bruto, como son los humanos, los económicos y financieros para llevarlos a la organización, pasando por un mecanismo propio de proceso de transformación y, poder así, llevarlos de nuevo al exterior ya en ya en forma de producto o servicio ( p.131).

Por otro lado, el clima organizacional también tiene que ver mucho con el factor económico. Respecto al tema económico, señalo que el promedio de S/. 2000.00 soles que recibe el docente nombrado de 40 horas, no satisface sus necesidades elementales, por lo que está obligado a emplearse en otra institución a fin de ganar un dinero más y cubrir los gastos en la familia. El tema de sueldos y salarios en el sector educativo siempre ha sido y es de primer orden; en tanto que sin dinero no es posible movilizarse ni siquiera al centro de trabajo y con un ingreso económico bajísimo no es posible atender las necesidades de la familia.

El tema económico lo envuelve y lo estrangula al trabajador, lo pone al borde del suicidio, por lo que sus relaciones con los otros trabajadores y con las autoridades no siempre son agradables sino más bien de tensión prolongada; siendo el responsable de esta situación nada menos que el Estado y las autoridades que gestionan la institución toda vez que no generan ingresos propios a través de proyectos de impacto en la comunidad.

El Estado y las autoridades que gestionan la institución no planifican ni desarrollan proyectos vinculados a la consolidación de buenos modales en el interior de la institución, la ausencia de actividades culturales orientadas a cultivar y mantener un clima laboral agradable que coadyuve una cultura del trabajo responsable no está en la agenda, las herramientas que consolide una buena imagen institucional cada vez se aleja del constructo y la cosmovisión de las autoridades y de los mismos trabajadores.

Respecto a la gestión institucional. Si bien es cierto que las responsabilidades están distribuidas en las distintas unidades, pero que estas unidades no tienen las motivaciones suficientes para mantener un clima laboral agradable; tal vez sea porque no manejan técnicas ni estrategias de gestión institucional fundada en la valoración del trabajador y en la condición humana de éste. La ausencia de las técnicas y estrategias de gestión democrática en la institución, influye también en la ausencia de las posibilidades del progreso institucional.

Estímulos al personal. Los instrumentos de gestión institucional, no estipula recompensas o estímulo al trabajador, pero si las sanciones de distinto calibre;

desde la simple amonestación verbal, hasta la expulsión definitiva del trabajador docente. Ello hace pensar, la poca importancia que tienen las autoridades respecto al buen funcionamiento de la institución fundamentado en el trabajador entendido como persona. Todos sabemos que si el personal está motivado lo suficiente, cumplirá adecuadamente sus responsabilidades, participará en la búsqueda de las alternativas frente a los problemas institucionales, tanto es así que su identificación se expresará en aportes significativos.

Lo señalado, es solo para fundamentar y coadyuvar el argumento, de que existe una serie de elementos que influye en el clima organizacional; y como es de conocimiento en el mundo académico, si el clima laboral no es positivo, eso genera insatisfacción en el personal docente, no docente y estudiantes; la misma se expresa en la agudización de conflictos, incumplimiento de responsabilidades, bajo rendimiento en el trabajo, ausentismo de los estudiantes, bajo nivel de coordinación y ausencia de políticas respecto a la solución de este problema.

Los clásicos de la administración científica, se preocuparon de la estructura de la organización con el único fin de garantizar la consistencia y la eficiencia de las partes que componen el todo. Se preocuparon que las partes que componen el todo de la organización, debe cumplir sus funciones. Y además señalaron principios válidos tales como: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de intereses individuales a los generales, remuneración del personal, la centralización, la cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, y el espíritu de equipo; con los que funcionaría adecuadamente una institución.

Ahora, se tiene la claridad que el buen clima organizacional, se sustenta en el funcionamiento adecuado de cada una de las partes de la organización, si bien es cierto que en la teoría de los clásicos de la administración, el trabajador fue considerado como un ente económico; igual de cierto, es que alguno de sus fundamentos involucraba el trato digno para los trabajadores aproximándose a las teorías humanistas.

Estando así, se desprende que la eficacia de las organizaciones, el buen clima laboral depende del comportamiento de los sujetos involucrados en la organización por lo que se infiere que el clima laboral impacta en las personas y sus compartimientos; pero a la vez, el comportamiento de los integrantes de la organización impacta en las estructuras de la organización; y consecuentemente es de obligación cuidar y mejorar el comportamiento de sus integrantes a fin de que la institución sea más eficiente y mejore su servicio al usuario, con lo que la imagen institucional será positiva.

Pero no nos olvidemos, sobre la existencia de personas que no quieren trabajar, no se motivan y no cumplen con sus responsabilidades, les disgusta hacerlo, son indiferentes y opuestos a todo tipo de cambio; por lo que se hace imperativo sancionarlos o coaccionarlos con las normas elaboradas para estos fines de cumplimiento de responsabilidad. A estas personas no les importa mucho el destino de la institución, obtener mayores ingresos económicos tampoco le quita el sueño.

Pero también es verdad, que las personas no son realmente ociosas o perezosas; tal vez solo requiera el buen trato hacia su condición humana antes de torturarles

con las normas; con ello se potenciaría las capacidades. Los japoneses no se equivocaron en incorporar el concepto de confianza y autoestima de los empleados ambos ligados al aumento de la productividad y la buena marcha de las organizaciones.

La Teoría Z de William Ouchi no desaprovechada por los japoneses, incorpora el fundamento de que a los trabajadores no desliguen su condición de seres humanos, a fin de que la productividad aumente; la teoría sostiene que no es posible separar la vida personal de los trabajadores y las cuestiones laborales; es decir, se toma como elemental en la marcha de las organizaciones, las relaciones humanas, la filosofía humanista enraizada en la cosmovisión del trabajo.

Se admite que la organización debe adquirir compromiso con sus integrantes, aislando el concepto de hombre-máquina, se debe tratar a los trabajadores como seres integrales que se comportan de acuerdo a los contextos.

### **Política de gestión y liderazgo**

No nos olvidemos que la política de gestión y liderazgo se convierte en un pilar fundamental en el estudio del clima organizacional y lo que podría ser la base de la productividad. Efectivamente, el liderazgo insufla determinados elementos que permiten alcanzar metas propuestas. La conducción de las personas en organización, darle dinámica puntual a las personas organizadas para que alcancen cierta eficacia y logren competitividad no es ajena al prototipo de liderazgo. Razones por las que teorías diversas han sumado a los presupuestos

teóricos, los componentes de los rasgos de la personalidad y los estilos, ello involucra tanto a la teoría X-Y y Z.

Como sabemos Mc Gregor (1960) en la fundamentación de la teoría X ha señalado “que la administración asume que los empleados son inherentemente vagos y evitarán el trabajo. Como resultado de esto, la administración tiene que desarrollar sistemas de controles estrechamente supervisados y completos. Una estructura jerárquica necesita un estrecho control en cada uno y todos los niveles”. Respecto a la teoría Y ha argumentado que:

Los empleados pueden ser ambiciosos, disfrutan de sus obligaciones laborales físicas y mentales. Según ellos el trabajo es tan natural como el juego. Poseen la capacidad para resolver problemas de forma creativa, pero sus talentos están infrutilizadas en la mayor parte por la organización. Los gerentes creen que los empleados aprenden a buscar y aceptar la responsabilidad y ejercer el autocontrol y la auto-dirección en el cumplimiento de los objetivos a los que están comprometidos. Un gerente de la Teoría Y considera que, dadas las condiciones adecuadas, la mayoría de la gente va a querer hacer bien el trabajo. Ellos creen que la satisfacción de hacer un buen trabajo es una fuerte motivación.

A ello se suma la Teoría Z; entiende que la dinámica empleador –empleado, dice:

Es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la

confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente (Ouchi, 2003).

Tanto McGregor con su teoría X e Y como William Ouchi y su teoría Z, han aportado las ideas básicas; de que el trabajador ya no sea considerado un ente económico sino más bien y ante todo, un ser humano que tiene necesidades, capaz de reír y sufrir. En ambos casos, la preocupación por el desarrollo humano es importante, donde la comunicación democrática entre los subordinados y las autoridades es fundamental para crear un ambiente adecuado que permita realizar el trabajo productivo.

### **Práctica de la motivación**

Las personas se motivan cuando hay condiciones materiales y subjetivas, hay elementos que estimulan la conducta de las personas; esos elementos que motivan al conjunto de docentes, alumnos y trabajadores en una institución educativa, podría ser las políticas que apliquen las autoridades, las más significativas son:

-Institucionalizar una comisión que se haga responsable específicamente del clima organizacional, donde no se excluya a ningún estamento que conforma la institución.

- Impulsar la creación de un comité que gestione recursos económicos para dinamizar el cumplimiento de las responsabilidades y no obviar la mejora del ambiente de trabajo y las relaciones humanas que consoliden la tranquilidad psíquica de los integrantes de la institución
- No olvidar los fundamentos de la teoría Z. Los trabajadores docentes y no docentes, más los estudiantes; no deben ser considerados como entes en abstracto sino principalmente como seres humanos, con necesidades materiales y psíquicas; el no olvidar la condición humana, nos conduce a no olvidar el entorno familiar y su desarrollo.
- En tanto que el ser humano vive en organización, hay que promover organización que promueva actividades económicas, sociales, culturales y deportivas.
- No olvidar la estrecha relación entre el clima laboral y la imagen institucional.
- Propugnar indesmayablemente la capacitación del personal docente y no docente y afianzar los viernes culturales para los estudiantes.
- Garantizar una gestión honesta y transparente.

Este conjunto de acciones en el que los integrantes de la institución se verían involucrados permitiría una mejor cohesión organizacional con lo que resolverían mejor sus pareceres; y por tanto, la imagen institucional sería mucho mejor para los trabajadores, estudiantes y la comunidad donde habitan los padres de familia.

A demás de lo señalado, creo que si se reconoce los logros académicos del docente, la creatividad y los aportes del trabajador y los méritos de los estudiantes; cada quién se podría sentir “como en casa”. ¿Acaso no podría



contribuir a la institución cada quien desde su ubicación? Es obvia la respuesta, reconocer a cada persona el mérito logrado; fortifica, motiva y realza el ego, eso es parte de la realización del sujeto, se siente en colectividad reconocido en su dimensión humana. Ahí se tiene un trabajador colaborador, productor y honesto, ahí se tiene un estudiante preocupado por lograr mejoras académicas. No estoy diciendo a un estímulo una respuesta, no soy pavloviano.

Estoy seguro, que si antepoemos la condición humana del trabajador antes que el ente económico, él será más responsable en sus quehaceres, responderá en mejores condiciones a sus taras y sus defectos, las consecuencias lo asumirán con hidalguía, ya no será el trabajador asustadizo sino un sujeto colaborador con la institución.

Para que esta prospección sea concreta, a los estamentos de la institución educativa, hay que dotarle de una infraestructura de trabajo agradable, las condiciones sociales y psíquicas deben ser también asimilables por el espíritu, las relaciones humanas deben ser armónicas, se debe establecer una relación de respeto y reciprocidad entre los estamentos de la institución y la organización; la organización y las personas deben asimilar la idea que todo será en su beneficio y crecimiento; ello implica ser congruente con la visión y misión de la institución.

Solo así, la institución educativa responderá favorablemente a las necesidades de la comunidad, generándose obviamente, un impacto positivo de la imagen institucional. La comunidad y los estamentos también responderán no solo con el cuidado de la imagen institucional, ahora que camina bien el individuo y la

organización, se fijarán tareas del cuidado de los bienes muebles e inmuebles y cada acto que asuman siempre será para pertrechar la defensa y consolidación de la imagen institucional, los compromisos serán mayores, la identidad se fortalecerá; el cumplimiento de las funciones ya no será porque la norma lo establece sino que lo hará con el corazón, entonces se habrá construido una familia; y como en la familia se fijan ciertos parámetros de hacer y no hacer, la institución también podrá fijar parámetros de acción compatibles con la eficacia, eficiencia y los valores a fin de dar a los usuarios un servicio de calidad y con valores.

Hay que fijar tareas de cuánto hacer en la unidad administrativa y en el aspecto académico, la cantidad y la calidad deben ser los compromisos inmediatos y desarrollarlos bajo la mirada de todos, habiendo asimilado de antemano el espíritu de la Teoría Z. Este compromiso debe admitir en el proceso, una dinámica de participación con cierta autonomía en cada unidad y estamento; por supuesto, sin excluir la noble y sincera práctica de la evaluación permanente en mesas de trabajo y en asambleas para evidenciar logros institucionales alcanzados, claro sin llegar al hara kiri japonés, que nuestra cultura no da para eso.

En general, se sabe que las personas se motivan cuando reciben beneficios individuales y colectivos, cuando son reconocidos en una institución pues se sabe que cada uno siente la emoción cuando recibe congratulaciones en virtud de sus responsabilidades cumplidas y sus aportes a la institución. Razones por las que la administración debe ser participativa, democrática y motivadora.

## **Dimensión 2. Clima psicológico**

Desde mi modo de concebir la naturaleza, sociedad y el pensamiento. Digo que clima psicológico, son las circunstancias temporales que se expresan en las percepciones de bueno, malo o regular de las personas vinculadas a una organización o una agrupación de humanos. Clima psicológico “son las percepciones individuales de las características o atributos del ambiente de trabajo”. Clima psicológico es la compleja dinámica que desenvuelven las personas en la perspectiva de satisfacer sus necesidades básicas y superiores; la complejidad está en que de una vez satisfecha la necesidad puede volver la misma necesidad y estas pueden ser reemplazadas por nuevas necesidades que se manifiesten en tiempos y diversas etapas.

Shein (2011) en su *Teoría del hombre complejo*, plantea que el ser humano tiende a satisfacer las necesidades básicas y superiores, pero sabido es que, después de satisfacer tales necesidades pueden aparecer otras, eso indica que las necesidades varían de persona a persona de grupo a grupo, de cultura a cultura, en una misma persona dependiendo del tiempo y las circunstancias; por tales razones complejas, las autoridades de las instituciones educativas deben ser más racionales y sensibles con el personal que labora en la institución.

Marín (2009), en su trabajo titulado, *Determinantes del análisis y diseño organizacional*, publicado por la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano Bogotá, Colombia. Plantea que el clima; es la percepción que los trabajadores experimentan de las rutinas y conductas

esperadas y fomentadas por la empresa. Las prácticas, rutinas y premios sugieren las metas que se buscan y los medios aceptados para alcanzarlos. Así, las percepciones son una carta de navegación o manual de comportamiento al interior de la compañía. De esta manera la perspectiva es que las dimensiones del clima no son universales, es decir, cada organización debe apalancarse en la estrategia y de esta manera hacer la medición del clima más relevante para su empresa.

En el marco de la innegable complejidad del hombre, los esquemas mentales (representaciones o categorías) que los docentes construyen sobre su ambiente de trabajo, están relacionados con el impacto de los atributos ambientales en los mismos docentes como de los estudiantes y los propios trabajadores administrativos. Las percepciones sobre el ambiente de trabajo y la propia imagen institucional brota desde el mundo interno de los sujetos que componen la organización y también desde el exterior a partir de las emociones de los usuarios.

El mismo Marín (2009) concluye que la perspectiva de clima psicológico general tiende a usar dimensiones generalizables que valoran la cognición de bienestar personal. Según la perspectiva de construcción social las percepciones individuales proceden de sus interacciones de las personas con otros y del contexto organizacional en el que se encuentran.

Para comprender realmente el clima psicológico, a estas formas de pensar aludidas, hay que añadirle *La teoría clásica racionalista* (Taylor, 1915); quien sostiene que el hombre es una pieza o engranaje de la máquina y del proceso

productivo, porque su máxima motivación es el dinero; toda vez que el trabajador tiene pánico al hambre y a la necesidad por lo que responde jaloneado solo por el salario y sobrevivir en el mundo.

Asimismo, Mayo (2010) en su *La teoría de las relaciones humanas*, sostiene que el trabajador es ante todo un ente social, que posee sentimientos, emociones y con capacidad para pensar; y como persona busca siempre el reconocimiento social, se agrupa en colectivos humanos, pertenece a un grupo y actúa conscientemente. Esta *teoría de las relaciones humanas* fue seguida por sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en la década de 1,930.

Ahí también está Maslow A. (1970), en *La teoría sobre la motivación humana* sostiene que las necesidades humanas están jerarquizadas en los siguientes niveles:

*Fisiológicas:* Aquí caben las necesidades físicas; tales como el hambre, la sed y el sexo.

*Seguridad:* Refiere que las personas necesitan seguridad y protección del daño físico y emocional del que podrían ser víctimas.

*Sociales:* Las personas necesitan afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

*Estima:* Está vinculado al respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, el justo reconocimiento y atención oportuna.

Al amparo de estas teorías, aseveramos con certeza, que la organización institucional educativa está formada por personas interdependientes que actúan bajo una normatividad laboral; y en el ejercicio de sus actividades modifican las partes del todo, el todo y las partes.

En el marco de esas modificaciones está precisamente el clima psicológico, sin olvidar que la motivación es uno de los ejes; ya que, sin duda alguna, las personas gravitan bajo el paraguas de sus necesidades las que tienen que satisfacer; por tanto, si quisiéramos un clima psicólogo agradable, se tiene que acondicionar la organización precisamente, para que los humanos puedan lograr la satisfacción de sus necesidades, sabiendo que las personas actúan dependiendo de ellas y en la búsqueda permanente de satisfacerlas.

Si acaso se modificara las condiciones laborales y las personas en la organización lograrán acceder a sus necesidades, seguro que la institución educativa contaría en sus filas con menor cantidad de personal frustrado que boicotee e impida el logro de los objetivos planeados.

### **Independencia e identidad**

Las teorías mencionadas nos llevan a vislumbrar un escenario distinto al presente institucional; el asunto es que, si la organización garantiza el acceso a la satisfacción de las necesidades, no se concluya señalando que una vez satisfecha las necesidades, el humano ya pierde motivación. Aquí solo debemos recordar que, con la satisfacción de las necesidades no culmina el accionar del hombre, hay otros elementos que impulsan el accionar humano.

La independencia del trabajador es el otro eje que se debe analizar para la comprensión del clima laboral y su impacto en la imagen institucional. Pocos dudan que la independencia es compatible con la idea de que toda persona actúa por sí misma, sin permitir injerencias del exterior, una persona se considera independiente, toda vez que es capaz de tomar decisiones por sí misma, valerse por sí misma, asumir sus responsabilidades y satisfacer sus necesidades sin recurrir a otras personas, objetos o sustancias; así lo señalan los conocedores de estos temas.

Pero el hombre no es solo ese sujeto que gravita de manera individual, recordemos que la propia sociedad es una organización macro social donde el hombre interactúa bajo las formas de ayuda, cooperación, solidaridad; a cambio de construir valores más intensos e inmensos, aquí no hay exigencia de los logros personales. Estas razones de principio hacen que el trabajador tenga la necesidad de una palabra de afecto pero también le impulsa la necesidad de contribuir con otros a través de la organización. Ahí está la doble naturaleza en el accionar del hombre, en esta complejidad construye su historia individual y colectiva.

Esta independencia del hombre va de la mano con el concepto de libertad, haciendo que el hombre no se sienta efímero sobre la tierra y en su propio trabajo, por ello tal independencia no debe ser simbólica. No se le debe imponer normativas al trabajador sino discutir las y negociar sin arrebatar su independencia; y en perspectiva tendremos respuestas de progreso institucional;

dado que la independencia del hombre constituye un valor moral muy grande al no estar sometido al dominio de otros.

Las experiencias dicen que allí donde haya sometimiento, habrá un movimiento liberador, allí donde haya libertad habrá mejores condiciones para la realización de las personas; quienes ejecutarán sus tareas al son de las canciones más sublimes, se sentirán parte del todo reconocido, ejecutarán sus labores como en familia, el trabajador de la institución educativa se sentirá como *Pedro en casa*; allí es donde la institución gana y también sus integrantes, lo mismo los usuarios.

Es mejor desarrollar tareas en un lugar armonioso y no en medio de plagas que atenten contra la estabilidad emocional y física del trabajador. Así entendemos el tema de la independencia en el marco de este trabajo, que se anexa sustancialmente al tema de la identidad en la institución o a la propia organización.

Velásquez (2013). *Identidad y sentido de pertenencia hacia la escuela*. Un estudio que se realizó en la institución educativa San Juan Bosco, Palermo, Colombia. Señala que el derecho a ser, el ser que auténticamente se es; es el derecho al reconocimiento de la identidad con un conjunto de rasgos colectivos que identifican a una institución Educativa. Permanentemente esta colectividad se replantea el ¿qué somos?, ¿qué queremos? y ¿a dónde vamos?, en última instancia es “sentido de pertenencia”. Los rasgos distintivos de estas identidades tienen que ver con la forma como nos vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición, condición social, ideas, etc.; lo cual nos permite



identificarnos con unos y otros, a fin de articularnos como un gran grupo organizacional.

Para la Psicología como ciencia, la identidad es el conjunto de vivencias y sensaciones que las personas tienen por sí mismas con lo que se diferencian de otras personas; por ello, la identidad es aquel elemento fundamental significativo que distingue una cosa de otra.

De esta forma, dependencia e identidad son dos conceptos que también deben fluir en el entendimiento del clima laboral y la percepción de la imagen institucional; ahora más que nunca, estos conceptos se asocian en el interior de las organizaciones como el ser y la conciencia, de allí que han aparecido los conceptos de identidad organizacional e imagen institucional.

Al amparo de los conceptos vertidos líneas arriba, sobre identidad e independencia; señalo que la organización es el espacio donde sus integrantes actúan para darle legitimidad, autonomía, solidez interna, personalidad y carácter al grupo, con lo que se diferencia de otras organizaciones y adquiere identidad.

La personalidad adquirida, es la expresión de un conjunto de elementos yuxtapuestos donde el peso abrumador de esa personalidad radica en su filosofía y su historia, también en sus valores y su cultura. Así entonces la identidad es el conjunto de rasgos que acompañan a la organización con lo que se diferencia de otras organizaciones, precisamente por las formas y modos distintos que adoptan en su praxis cotidiana, ya sea en la toma de sus decisiones, en las formas de

trabajo institucional, en los valores que practican, en la calidad de servicio que brinda a los usuarios, en la conducta de las autoridades, de los dirigidos y de los otros miembros de la institución.

Por lo vertido, queda claro que la imagen institucional no sólo se produce por la organización, no es la varita mágica que se usa como recurso de vigencia y validez; sino el público, en la memoria de cada usuario está la imagen institucional impregnada como un reflejo de la realidad institucional.

Consejería de la Presidencia (2003). *Manual de identidad corporativa de la Junta de Castilla y León, España*. Allí se precisa que:

La identidad corporativa de una institución es la suma de la totalidad de los mensajes emitidos por la misma. Y esa identidad es percibida por el ciudadano a través de la comunicación visual, proceso mediante el que puede distinguir de manera clara y concluyente cuáles son las actividades realizadas y servicios prestados por esa institución. Ese proceso de comunicación visual se materializa mediante el uso de una iconografía aplicada a todos los estamentos. Es precisamente el adecuado uso de esa iconografía y el respeto a las normas que se establecen en el manual de aplicaciones el que va a determinar la correcta imagen que desde la institución se proyecte. La fidelidad en el uso de las normas asegura la coherencia y la solidez de la imagen proyectada.

Con ello se admite, que independencia e identidad constituyen conceptos sino claves pero si importantes para los efectos de estudio del clima laboral y la percepción de la imagen institucional.

## **Dependencia y sumisión**

Es verdad que existen subordinados que dependen de las autoridades, más por una cuestión condicional que por la supremacía de la autoridad; en otros casos, por una minusvalía en las capacidades del subordinado de la que se aprovecha la autoridad para someterlo y hacerlo dependiente o simplemente los subordinados necesitan del auxilio de la autoridad para alcanzar beneficios personales (reparto de cargos remunerados, horarios especiales para el trabajo, beneficios económicos en las distintas unidades).

Ser dependiente implica que alguien está subordinado a alguna persona; esto quiere decir que el subordinado no puede desarrollarse al margen de la otra persona, el subordinado es una especie de criatura que urgentemente necesita ser amparado para que se movilice en cualquier escenario. En realidad, los subordinados siempre están a la caza de un dinero con lo que se vuelven incondicionales de la autoridad; pero en el camino esta relación de dependencia, se vuelve en interdependencia; toda vez que el subordinado cuida las espaldas y los intereses del jefe y éste los deja hacer lo que ellos quieren, hasta hacerse de la vista gorda cuando intentan llevarse las máquinas de la institución diciendo que es un técnico y lo lleva para arreglarlas, esos subordinados pueden llegar tarde y faltar al trabajo y no tienen descuentos en sus haberes, esos subordinados la pasan bien en el trabajo.

En esta interdependencia existe muy poca afinidad filosófica y las axiológicas brillan por su ausencia.

Por otro lado, se entiende por sumisión *s. f.* Actitud de la persona o animal que se somete a otra y se deja dominar aceptando una voluntad. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © Larousse Editorial (2007). Asimismo, se entiende por sumisión *f.* Acción y efecto de someter. Acto por el cual uno somete a otra jurisdicción haciendo perder domicilio y fuero. Diccionario Enciclopédico Vox 1. © Larousse Editorial (2009)). En esta misma perspectiva Copyright © mil K Diccionarios Ltd. (2003), señala que la sumisión es sustantivo femenino que significa; acción de someterse a la voluntad de otra persona.

Es verdad que existen personas que se someten a otras, principalmente a las autoridades de alguna institución, con la certeza de que lograrán mantener el empleo o en todo caso tendrá ventajas frente a los demás trabajadores. La autoridad ejerce poder, esa capacidad para imponerse por la razón o por la fuerza, el trabajador sometido tiene que adaptarse a las formas de imposición paternal de la autoridad, razones por la que el sometido no celebra sus decisiones finales; además nunca tiene decisiones finales, pues la autoridad los invalida, los desecha y no admite mayores discusiones.

En la jerarquía de las decisiones, el sometido no tiene cabida, por lo que la sumisión se conceptúa; como la actitud de la persona o animal que se somete a otra y se deja dominar aceptando una voluntad ajena. En el ejercicio del poder en las relaciones entre los estamentos de la institución educativa, los estudiantes son los eternos excluidos; por tanto, la acción de dominio y sumisión se percibe como la imposición de los directivos bajo la forma de autoridad. En esta perspectiva, las posibilidades de crecer como institución más el desarrollo individual de sus

miembros, se ven obstruidas; toda vez que no es posible destacar en acciones ni con ideas, en medio del dominio y la sumisión.

La autoridad por norma, aun sin ser autoridad en su especialidad, piensa que los otros que no están en el cargo son de poco valor, para esa autoridad estar en el cargo significa superioridad frente a los demás, llega al extremo de ordenar a los sometidos, el cumplimiento a pie juntillas de diversas tareas domésticas; los sometidos añaden “el general ha dicho” y le rinden pleitesía con o sin razón, lo concretan bajo el uso de sus estructuras mentales. Concluyen señalando “donde manda capitán, no manda marinero” un dicho popular que pinta de cuerpo entero a la sumisión y la obediencia.

Los principios de las diversidades culturales, la filosofía y concepciones políticas e ideológicas de las personas son aplastados por la autoridad por norma, todas las razones que comprometen la convivencia en democracia institucional no son toleradas sino más bien rechazadas no precisamente en un debate alturado y público sino con la hiel en la mano. La conciencia acrítica del estudiante y de los docentes sumisos son premiados con cargos que implican recompensa monetaria; cuando en realidad según los organismos oficiales “la educación implica el empoderamiento de todos los individuos para participar activa y responsablemente en todos los ámbitos de la vida política y social” UNESCO (1993). Más aun cuando los concedores de la materia señalan que la institución educativa debe gestionar una educación democrática como parte del proyecto institucional educativo, de hombres libres que resuelvan sus problemas colectivamente (Dewey, 1995).

En otras palabras, sumisión es una forma de la relación de poder, en la cual; una persona admite ser dañada y se somete a la voluntad de la otra. Por su puesto, bajo el paraguas de este concepto, es fácil de verificar que en las relaciones de poder en algunas instituciones, se presenta subliminalmente; el vasallaje y la servidumbre. Claro, no se escucha el saludo infeliz y resignado de los gladiadores en el circo romano: "Salud, Emperador, los que van a morir te saludan", tampoco el pedido humilde al Todopoderoso "perdona nuestras deudas", "líbranos del mal" "el pan nuestro de cada día, dánoslo hoy".

En la comunidad científica, se sabe que ni con la proclama de la libertad, igualdad y fraternidad de 1789; la sumisión no ha muerto sino que ha mutado y cambiado de vestimenta, las formas de la esclavitud moderna son más sutiles y contundentes. ¿Acaso las ideas enarboladas por Platón y Aristóteles de la desigualdad entre los hombres aún siguen vigentes en las instituciones que conforman la sociedad? Recordemos, para estos pensadores, era necesaria la división de esclavos y amos, entre griegos y extranjeros o bárbaros.

Es menester señalar que el sumiso, sin desearlo, es víctima de agresión; toda vez que la autoridad ejerce una conducta persecutoria a fin de tenerlo "preso" a favor de intereses personales y de grupúsculos. Los sometidos son siempre objeto de burlas o de humor negro; los llaman "chacales", "chupes" "chupetines", "payasos", "ayayeros", "chupamedias", "franeleros". "Habla con el dueño del circo" es precisamente una alusión a la autoridad por norma.

Claro está, si la autoridad o el que ejerce el poder se impone a una persona con sus ideas, y si esta persona actúa en base a ella, será sin duda un sumiso. Cuando el “chupe” internaliza la idea del que somete, éste, defiende ardorosamente la causa del que lo somete, se vuelve incondicional camino al fanatismo, los adversarios del jefe serán víctimas del “chupe” que en adelante padecerá una neurosis de agresividad. La psicología nos dice, que los agresivos en tanto que son rechazados por la sociedad, se vuelven sumisos; por lo que agresión y sumisión constituyen los rasgos comunes de los neuróticos, el neurótico es la persona brutalmente sumisa y excesivamente agresiva a razón de su complejo de inferioridad y su afán de superioridad. El complejo de inferioridad lo conduce a la sumisión y el de superioridad, a la agresión.

Debe quedar preciso, que sumisión no es igual a lealtad; la lealtad es un acto de fidelidad, se realiza con gratitud; sin que exista coacción ni persuasión, se realiza sin esperar nada a cambio. En estos contextos, lo que se hace dentro de la institución educativa, debe ser precisamente el escenario que libere a la persona y no seguir siendo un lugar donde los mecanismos de transmisión de conocimientos conviertan a las personas en seres insulsos y uniformados para seguir el orden social establecido vía una filosofía pragmática.

### **Agresividad y conflicto**

Es conocido en el mundo académico, que las emociones pueden ser controladas por el cerebro; por ello se asevera que las emociones se educan previo

conocimiento; ya sea el miedo, el dolor, la agresividad, el amor, la alegría entre otros.

¿Cuáles son las causas que hacen posible la agresividad y el conflicto? Innegablemente, la pobreza, es el factor más importante que provoca el conflicto y la agresividad entre los sujetos. Ahí tenemos que sumar la violencia que se visualiza en los medios de comunicación, vía las noticias, las películas y las novelas; ahí es visible que los problemas humanos se resuelven con violencia.

Tampoco es extraño que los problemas de familia estén incluidos en uno de los factores de la agresividad y los conflictos en la institución; sumado a esto, la intolerancia de las autoridades. Efectivamente, la ausencia de empatías axiológicas, la jerarquización burocrática y autoritaria de la organización conlleva a los enfrentamientos entre alumnos y autoridades, entre autoridades y docentes, entre autoridades y trabajadores administrativos.

La concepción de inferior y superior en la relación docente- autoridad entre estudiante y docente, no es más que la llama que inflama la vida institucional:

La agresividad no es otra cosa que esa fuerza natural y en principio positiva que hace posible que los seres humanos luchen por la vida, se esfuercen en ser profesionales competentes, busquen el logro, tengan afán por superar las dificultades de la existencia, o se nieguen a creer, parafraseando a Benedetti, que el mundo se quedó sin utopías, que la esperanza es olvido, que el mundo es una ruina, que el horizonte es la frontera o que la muerte es el silencio (Palomero, 2011).



En este marco, es cierto que:

El ser humano tiene una serie de armas muy poderosas para resolver los conflictos y para favorecer así la convivencia pacífica. Dispone del lenguaje, de la capacidad de negociación, de la racionalidad comunicativa; como dicen los etólogos modernos, los conflictos implícitos a cualquier conducta agresiva pueden ser resueltos, en el caso de los humanos, mediante la negociación verbal. Como ha señalado recientemente Geen, los seres humanos podemos no actuar de forma violenta, incluso cuando todo predispone a la agresión, puesto que podemos interpretar y evaluar las situaciones y solucionar de mejor forma los problemas o conflictos planteados. Más sencillo aún, hablando se entiende la gente, como reza el dicho popular. Ahora bien, aunque los conflictos se pueden solventar desde la racionalidad comunicativa y la negociación verbal, los seres humanos los intentamos resolver con excesiva frecuencia recurriendo a la violencia en cualquiera de sus manifestaciones, a la fuerza bruta, a la agresión física, verbal o moral, a la imposición, a la arbitrariedad, al autoritarismo, al control de las conciencias, a la humillación, al linchamiento (Palomero, 2011).

Tampoco podemos olvidar que la violencia se visualiza desde los albores de la humanidad como el “resultado final de una mala resolución de los inevitables y necesarios conflictos humanos”.

La violencia personal, la violencia estructural, la violencia cultural que “habita bajo la neblina de las estructuras y de la cultura, está presente en todas partes, en las calles, en los medios de comunicación, en las pantallas de la televisión, el cine, internet y las videoconsolas, en la economía y en los mercados, en las leyes, en

los gobiernos, en los ejércitos, en las familias, en las aulas” sobre todo en las instituciones educativas.

No es difícil identificar la violencia y agresividad cotidiana en la sociedad en que vivimos; esa violencia manifiesta en todas las organizaciones que hacen funcionar a la sociedad, desde sus estructuras económicas hasta la superestructura ideológica nunca será inofensiva. La violencia estructural y cultural, es la que se manifiesta con mayor potencia; basta con observar el grado de la injusticia social que lapida a un contingente humano sin esperanzas en el futuro, toda vez que esta violencia se convierte en una muralla que no pueden saltar los mortales comunes y corrientes; perdiendo en el acto, las posibilidades de la realización personal.

En este nivel de reflexión, hay algunos que sostienen que la agresividad puede ser olvidada con un perdón; y si esto sucede, el hombre habría alcanzado un grado de madurez casi humana, supongo que también espiritual. “Dale la otra mejilla” es sin duda, la admisión tácita de la agresividad y violencia del hombre contra el hombre.

### **Dimensión 3. Cultura organizacional**

Una aproximación conceptual respecto a la cultura; es el conjunto de saberes, la cosmovisión, la educación, los valores y filosofía con el que actúa cada uno de los miembros de una organización. En el interior de la institución educativa materia del trabajo, cada sujeto admite la importancia de la cultura organizacional, en

tanto que se sabe que la organización es el pilar fundamental de la vida institucional; así entonces, la cultura organizacional se vuelve elemental para la gestión estratégica.

Por esta razón, se hace necesario que las autoridades fomenten una cultura comprometida con el desarrollo de la institución amparado en la visión y misión trazada con anterioridad. Lo cierto es que la cultura organizacional tiene componentes hasta religiosos, además de los sociales y los de carácter comunicativo; todos ellos activan el comportamiento organizacional, hacen posible las formas y las maneras como actúan cada miembro de la organización.

Dicho así, se identifica dos formas de comportamiento y cultura organizacional: la democrática y dictatorial. En el desarrollo de una cultura democrática versus cultura dictatorial se enfrentan regularmente, estrategias convencionales basadas en normas jurídicas y axiológicas; hay autoridades y subordinados que sostienen con mucho entusiasmo, que debe aplicarse la norma aun sin interpretarlas a rajatabla; con tal de preservar la marcha “adecuada” de la organización.

Esta velada aplicación de la norma a rajatabla, no incluye a los subordinados que mantienen una postura sumisa frente la autoridad; pero sí a quienes no están en el círculo de la autoridad. La ley es para los enemigos, se afirma con frecuencia. Consecuentemente, la aplicación selectiva de la norma, se aproxima a la cultura de gestión dictatorial, el mismo que traba el desarrollo institucional. Asevero así, toda vez que la cultura organizacional tiene una potencia ya sea para hacer

progresar o atrasar la vida institucional o generar impacto positivo o negativo en la percepción de los usuarios o miembros de la propia organización.

## **Comunicación**

Saber ordenar, escuchar y orientar, son rasgos de primer orden en los mecanismos de gestión de una institución educativa; permite incorporar compromisos de cumplimiento leal de las actividades del personal docente, alumnos y administrativos. El saber hacer institucional, permite una participación masiva y democrática alrededor de las actividades prioritarias con lo que se asegura una legitimidad.

La importancia de la comunicación oportuna; está en que permite ingresar al interior de los problemas institucionales, a sus miembros los convierte en una parte de la organización y los involucra con sus objetivos y metas, en tanto que asimilan la idea de estar comprometidos con la institución. El estar comunicados les pone más cerca entre los miembros y eso los consolida como organización.

Es verdad, la comunicación oportuna, veraz y democrática; incluye a los miembros de la organización en la medida que se establece una relación más cercana con aproximaciones fraternales entre las autoridades y los subordinados. La comunicación entendida como el puente que conecta a los humanos, tiene que ser entonces, una política institucional efectiva. El uso formal y convencional de las comunicaciones y los no formales deben conducir a la práctica democrática y horizontal de la gestión.

La comunicación informal vía la palabra, por ejemplo “radio bamba” en ocasiones, se ha convertido en un medio potente porque se realiza de más cerca, “de tú, a tú”. De allí la comunicación cualquiera sea los medios, no debe ser el elemento ausente en el desarrollo de la institución.

Nadie puede negar que la comunicación es fundamental para lograr lo que se propone en la institución; por ello, sus miembros están en la obligación de conocer la cultura organizacional a fin de promoverla, vivirla y conservarla. Para los efectos del logro todos deben conocer los fines y objetivos de la institución; nuevamente, la comunicación cara a cara entre los distintos niveles, información sobre los cambios y decisiones de la entidad, diseño de un plan de comunicación para transmitir la información y hacer que ésta fluya como debe ser, se constituye como el eje del desarrollo institucional y del propio sostenimiento.

En el protagonizar diario, el sentido común nos ha dicho; comunicarse con nuestros semejantes o entre los miembros de la organización constituye prácticas fundamentales. Los seres humanos para seguir en vigencia se comunican bajo diversos medios, la institución organizada debe hacer lo mismo, sus formas deben ser cada vez comprometidas, los tiempos y los espacios deben ser las categorías del reflejo comunicacional; sólo así se estará en la perspectiva de aminorar el clima laboral hostil y las percepciones negativas en la imagen institucional.

Sin duda "la comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijadas" (Bonilla, 2012).

La necesidad de la comunicación adecuada y oportuna, permite además implementar mecanismos y sistemas de comunicación, ello ya requiere la participación de algún experto en comunicación, quien podría convertirse en una suerte de asesor de la autoridad o el de imagen institucional. De aquí en adelante, el experto en comunicación, debe mesclar teóricamente las condiciones internas y externas o la subjetividad y objetividad que evidencia la organización a fin de implementar con objetividad y acierto los mecanismos y los sistemas de la comunicación.

Bajo esta percepción sociológica y psicológica del sistema de comunicación, descuidar el sistema de comunicación sería suicida. La vida institucional se vería amenazada desde adentro y fuera, las actividades programadas podrían truncarse en detrimento de la imagen institucional. Mientras la comunicación oportuna y fluida; sin duda, sería el arma fundamental de la vida armoniosa entre los componentes de la institución educativa. Si se quiere tener una buena imagen institucional entonces existe la necesidad de crear los sistemas de comunicación que comprenda la cosmovisión, la religiosidad, las creencias, la filosofía y el conjunto de saberes tanto de los subordinados y los usuarios de la institución.

### **Valores compartidos**

Los valores son el conjunto de creencias, posturas y principios que hacen posible que el hombre pueda conducirse diferenciando el mal y el bien.

Los valores sirven para guiar nuestras acciones o las acciones de las instituciones, bajo el convencimiento que se está procediendo de la mejor forma,

por ello no hay discusión sobre el costo o el precio de los valores porque se trata de la convicción individual y grupal de lo que se procede, por ello se vuelve importante para quién la desarrolla.

La importancia de los valores para una institución educativa, radica en tanto que sustenta, la conducta institucional y colectiva; expresada en el nivel de su organización, el desarrollo de su práctica y en el nivel de compromiso que adquiere con la humanidad. No olvidemos que los valores individuales y colectivos permiten convivir armoniosamente al interior de una organización, creo que la normatividad legal se convierte solo en parte de los formalismos en circunstancias donde los valores se convierten en el pilar de la vida institucional.

En el caso de la institución materia de la presente investigación, los valores están resquebrajados por la inconducta de alguno de sus miembros que sostienen sus conductas en posturas no necesariamente compatibles con el bien, a pesar de los valores ya existentes y que identifican a la institución; cuando en realidad los integrantes de la organización deberían sostener sus actividades precisamente en los valores que se practican en la institución.

Y por otro lado, los valores institucionales deben ser ante todo, el reflejo de la actividad cotidiana y a la vez debe reflejar lo que hacen cada uno de los estamentos de la institución.

En resumen; digo, que la gestión fundada en valores se vuelve elemental en la marcha de las instituciones, razón por la que en los últimos años ha ingresado en el pensamiento social como un eje a trabajar a efectos del logro de las metas y

objetivos en un marco de la tranquilidad. Así queda claro, que los valores se desarrollan en condiciones muy complejas y son necesarios para producir cambios sustanciales en la cultura y vida organizacional.

## **Expectativas**

Las expectativas de los miembros de la institución educativa materia de la presente investigación, están vinculadas principalmente a su cosmovisión; por ello la relación directa entre las expectativas de los miembros de la institución y la menor y mayor calidad institucional.

El sentido común y los tratados de Psicología más la teoría de las expectativas nos dicen que los humanos comunes y corrientes; creamos organizaciones, formamos instituciones o ingresamos a ellas cuando ya están formadas y en desarrollo; con la finalidad de satisfacer nuestras necesidades. Las expectativas fundadas en las necesidades y las experiencias, motivan aun más el accionar individual o colectivo de los humanos; con lo que se evidencia, que el accionar de las personas están fundadas en sus requerimientos y las decisiones que asumen conscientemente, en la perspectiva de alcanzar sus metas y objetivos; es decir, las personas en el interior de una organización aspiran algo, quieren cosas. Nada es gratuito, las expectativas caminan en el mundo interior de cada miembro de la organización al que debe alcanzar de manera colectiva o individual.

Lo convencional es que, todo humano quiere mejorar su condición económica, por lo que su expectativa de primer orden, será mejorar sus ingresos económicos. Las



actividades que realice en el interior de la institución, tanto el desempeño administrativo o de docencia, siempre estará vinculada al incremento de los sueldos y salarios; sin embargo, no todo es aspiración económica porque las filosofías de las personas no son iguales, por lo que el dinero no sea importante para unos y para otros si, igual podría ser con las variadas formas de recompensa que reciben por lo que hizo como miembro de la organización, ejemplo; unos encuentran la alegría con un diploma y otros no los toma en cuenta ni les interesa tal reconocimiento por lo que la motivación se expresa de distintas formas ya sean positivas o negativas.

Las expectativas y las aspiraciones contribuyen a que los miembros de la organización logren mejores resultados en el proceso de sus aprendizajes si son estudiantes, mejores niveles de producción académica e intelectual si son docentes, mejores niveles de servicio si se trata de trabajadores administrativos. Las expectativas y el sistema de recompensas generan además los niveles de logro institucional y con ello mejora la percepción de la imagen institucional. Los fundamentos para el mejor desarrollo de las actividades descansan además en la alegría, la gratitud y la vergüenza.

## **VARIABLE 2. PERCEPCION DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL**

Esta parte de la investigación, no es más que la segunda variable denominada Percepción de la Imagen Institucional, se sintetiza en la percepción de la imagen de la gestión, lo académico y la infraestructura.

La imagen institucional es una idea de percepción que generalmente los usuarios reciben en sus sentidos, creencias, sensaciones e impresiones que una organización transmite sobre si (Amaya, 2010). Razón por lo que se vuelve importante las investigaciones de esta naturaleza; y en particular la presente investigación, en tanto que permite señalar determinadas estrategias, a fin de darle o buscar una renovación de la imagen institucional del centro de estudios donde cumpla mis labores de enseñar a los alumnos. Eso, porque en la sociedad contemporánea, la imagen institucional se ha levantado como uno de los pilares fundamentales en la vida total de la institución.

Como es sabido, la imagen institucional no es solo el conjunto de conocimientos sólidos que poseen estudiantes o docentes de alguna institución educativa, no es solo la buena y satisfactoria acción desarrollada por los miembros de la organización, no es solo el buen servicio hacia la comunidad, sino más bien es la satisfacción total de los miembros de la institución más la comunidad de usuarios.

Es más, la imagen institucional no se concreta con una sola acción ni aparece en un solo tiempo; es el trabajo paciente de todos los integrantes de la organización, es la visión y la misión, es la experiencia proyectada por todos los tiempos vividos; el mismo que se expresa en la calidad de sus atenciones al público usuario, en la calidad de sus productos (egresados de las distintas especialidades) y por la proyección solidaria a la comunidad entre otras.

La imagen está en los compromisos humanos que adquiere la institución con la sociedad; para que sus miembros adquieran compromiso con el cuidado de las

plantas, los animales, el agua y con la ecología en su conjunto; donde la especie humana está siendo amenazada y vive en peligro permanente.

Por estas razones, se vuelve importante la renovación del concepto de imagen institucional, iniciándose en la misma institución para proyectar a la comunidad una imagen significativa y que sirva de paradigma.

### **Dimensión 1: Gestión**

Es preciso señalar algunos significados convencionales:

*s. f.*

**1** Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa: para pedir una beca de estudios hay que hacer diversas gestiones.

**2** Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa: una buena gestión hace que las empresas ganen dinero. (Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.).

*f.* Acción y efecto de gestionar.

Acción y efecto de administrar.

**DIRECCIÓN.** Gestión de negocios Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos, sin mandato de su dueño.

**ECONOMÍA.** Conjunto de aspectos financieros del funcionamiento de una empresa.

**ORGANIZACIÓN.** Gestión de stocks Sub función del aprovisionamiento cuya misión es asegurar en todo momento la satisfacción de las necesidades del consumo

mediante la regulación de los stocks. (Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.)

Gestión (xestion)

*sustantivo femenino*

1. diligencia, trámite acción que se realiza para resolver una cosa, en especial si es administrativa o requiere documentación ir a hacer gestiones al banco
2. dirección conjunto de acciones que se realizan para administrar una empresa o un negocio llevar una buena gestión de las ventas.(Copyright © 2013 K Dictionaries Ltd.).

Bajo el amparo de los significados mostrados, los estudios señalan que la imagen corporativa es la imagen que tiene el público respecto a la organización en cuanto entidad; es decir, imagen de sus productos, de sus actividades y de su conducta (Costa, 2012).

Ahora bien, si extendemos este concepto hacia la gestión de la imagen, el mismo Costa señala que, “la gestión de la imagen corporativa, corresponde al proceso dinámico y multifacético de crear una imagen de la empresa que influya sobre la competitividad y el éxito de la misma. La gestión de la imagen corporativa, depende de la decisión de iniciar o continuar una relación laboral, comercial y financiera”.

Bajo el espíritu de este concepto, afirmo que gestión no es más que el conjunto de acciones que asumen los gestores a fin de conseguir objetivos trazados:

Gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas” (Costa, 2012).

En este tema no hay que descubrir la pólvora, los estudiosos y las enciclopedias han consensuado que gestionar es llevar adelante las líneas trazadas con anticipación para concretar los objetivos institucionales, con los que la imagen corporativa será mejor percibida por los usuarios.

Ello significa, que cada acción no debe ser descuidada, todos los factores deben ser considerados como pieza fundamental; es menester que la teoría Z se considere para construir una mejor opción de desarrollo institucional, porque fortalece la cultura y la imagen en tanto se considera al trabajador no como trabajador sino como persona y luego como trabajador. Quiero decir que la gestión se acerca más a darle importancia a los valores y a la propia cultura que castiga el individualismo con el trabajo en equipo sin quebrar la libertad y creatividad individual, además permite cualificar las iniciativas y las potencialidades de los miembros de la institución.

En la gestión amparada en la Teoría Z, las decisiones se asumen con prontitud a fin de ampliar y fomentar una mejor productividad y hacer que los consumidores

y los usuarios siempre estén contentos y satisfechos. Es decir, es la gestión que acerca la institución hacia la comunidad, en el acto; sin saber lo que se hace, creo que impulsa además, la gestión social; que según los conocedores “consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad”.

En tanto que la gestión constituye un acto completo, la institución no debe olvidar la gestión del conocimiento, de los proyectos; el primero referido a la transferencia de conocimientos y el segundo referido al cumplimiento del proyecto en el tiempo programado, los presupuestos económicos y con el logro de los objetivos.

En la gestión total no debemos olvidar la gestión ambiental, la misma que vaya dirigida a la defensa de la vida; lo que implica defensa del medio ambiente que haga posible el desarrollo sostenible con lo que apuntamos a vincularnos con los objetivos del milenio.

Así entonces, la idea de gestión moderna no se queda en las cuatro paredes de la institución sino que implica la solución de los problemas que aquejan al hombre. Una institución educativa seria no puede desvincularse de los problemas que ocurren en su alrededor, así entonces no nos quedamos solo con las ideas de administrar y dirigir un negocio formal o informal.

En esta pretensión, los miembros del IESTP JVA han trabajado en el Proyecto Educativo Institucional; en el componente de Gestión, se lee así:

De acuerdo al nuevo Sistema Nacional de Acreditación, las instituciones de educación superior se han visto abocadas a desarrollar políticas, estrategias y mecanismos para garantizar a la sociedad y demostrar al Estado que cumplen con calidad sus propósitos y objetivos.

La autoevaluación es el núcleo fundamental del proceso dinámico de mejoramiento continuo que permite a una institución alcanzar el grado de calidad que le hace merecer el reconocimiento o acreditación por parte del Estado. La comunidad académica debe inspirar toda su actividad en la cultura de la autoevaluación, para alcanzar un grado suficiente de coherencia entre lo que afirma ser y lo que es, entre su Proyecto Educativo Institucional y su vida cotidiana, entre las propuestas y las realizaciones.

Los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos se autoevalúan buscando, asumir responsablemente su identidad y cualificar de modo coherente sus acciones, de tal manera que puedan establecer los mecanismos correctivos que le aseguren el constante perfeccionamiento de su propuesta educativa y de su realización, por otra parte, dado que la sociedad y el Estado son los beneficiarios y los responsables de la búsqueda de la calidad de las instituciones educativas, la autoevaluación, con el complemento de la evaluación externa, nos permiten asumir las transformaciones necesarias para cumplir responsablemente nuestra misión. El desarrollo de procesos de autorregulación eficaces supone el compromiso de las directivas, de la comunidad académica y de los demás miembros de la institución. Las críticas de la comunidad alimentan los replanteamientos y guían la orientación de la gestión; sin embargo, es preciso evitar la proyección de una imagen deficiente pues los objetivos de crecimiento institucional no se cumplirían (PEI, 2013).

## Planifica

La planificación, planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. En el campo académico, hemos casi ya consensuado, que la planificación es todo un proceso de toma de las mejores decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación del presente y los diversos factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos y fines. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

En un diccionario clásico encontramos el siguiente significado sobre planificar, dice que se trata de *v. tr.* Elaborar un plan general, detallado y generalmente de gran amplitud, para la consecución de un fin o una actividad determinados: planificaron el trabajo hasta el último detalle (Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.).

A nuestro entender, la actividad de la planeación es de carácter histórico, los humanos desde que han aparecido en el escenario social siempre han planificado sus quehaceres diarios, por tanto; la planeación es consustancial al hombre pues a través de esta actividad puede hacer prospección de su vida y también puede enfrentar su actualidad. No es verdad que sólo se planifica desde la aparición de las ciencias administrativas, tampoco en cierto que solo se planifica en las



sociedades socialistas; la planificación corresponde a todo tipo de sociedad y a todo tipo de cultura.

Es verdad que a partir del desarrollo de la planificación, el hombre puede resolver el conjunto de sus problemas en el horizonte, es que la planificación de hoy no es solo la concepción de lo que se logrará sino principalmente las tácticas y las estrategias a desarrollar para la conquista total de lo pensado, por eso tal vez algunos planificadores comparan con el arte de la seducción de un futuro.

La planificación de hoy y el desarrollo de esta, cuentan con herramientas modernas, teorías que descansan en una cosmovisión y se alimentan con una cultura trabajada por humanos; por todo ello, la planificación es orientación que le da sentido al accionar de las instituciones poniéndole los límites a la acción organizada de los hombres. En el campo académico, se sabe que:

La teoría de la planeación moderna se ha desarrollado a partir de múltiples fuentes disciplinarias. Entre otras pueden mencionarse las siguientes: las teorías administrativa, económica, de sistemas, de la información, la cibernética o del control, la antropología, la teoría política y la teoría del desarrollo. Por lo que en realidad constituye un campo interdisciplinario o, más precisamente, multidisciplinario (Rodríguez, 2011).

Creo que no es solo una o dos disciplinas del saber que apuntalan a la planificación; sino más bien, todas las disciplinas científicas, cada uno desde su campo de desarrollo, cada uno con sus propios métodos, cada uno con sus teorías a fin de que la planificación sea realmente una de las herramientas más

importantes del desarrollo institucional; es decir, la planeación es el resultado de un trabajo multidisciplinario.

La Planificación implica metas, objetivos, estrategias y planes; elementos que, posteriormente, son reflejados mediante la Organización en la estructura de la institución. En educación, estos dos aspectos tienen un uso muy amplio puesto que una misma institución, como el Ministerio de Educación, los aplica a nivel nacional, regional, local y de aula, descansando en ambos términos el éxito de la calidad educativa a cualquier nivel (Marconi, 2012).

## **Ejecuta**

### **Ejecutar** *v. tr.*

- 1 Realizar una cosa o dar cumplimiento a un proyecto, encargo u orden.
- 2 Matar a una persona condenada a muerte.
- 3 Realizar una acción que requiere especial habilidad, especialmente algo artístico, como una pieza musical o un baile.

(Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.)

### **Ejecutar** *v. tr.*

- 1 Realizar una cosa o dar cumplimiento a un proyecto, encargo u orden.
- 2 Matar a una persona condenada a muerte.
- 3 Realizar una acción que requiere especial habilidad, especialmente algo artístico, como una pieza musical o un baile.

(Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.)

## **Ejecutar** (exeku'ta)

*Verbo transitivo*

1. efectuar realizar una acción ejecutar un experimento.
2. interpretar realizar una actividad que requiere especial talento El pianista.  
ejecutó torpemente La Gran Polonesa.
3. indultar, ajusticiar, dar muerte a un condenado, ejecutar a un espía.
4. *derecho* hacer cumplir una orden judicial ejecutar un embargo.
5. *computadoras* hacer que una instrucción sea realizada por un ordenador.  
ejecutar un antivirus. (Copyright © 2013 K Dictionaries Ltd.).

La ejecución en el campo de la administración, se entiende como el momento de la concreción de una acción que fue diseñada, organizada y pensada; tal vez por eso los conocedores de la materia perciben a la ejecución como el momento supremo de la acción administrativa. Se pudo haber planificado todos los detalles para el logro de los objetivos, pero si no se ejecuta, es como que hubiere quedado solo escrito a la espera de una acción. Por su puesto, el que ejecuta; es decir la autoridad, tiene que tener personalidad, carácter, conocimiento, dominio, cultura y sobre todo una cosmovisión que reproduzca objetivamente el mundo material y lo subjetivo de los subordinados. En este sentido es conocida la existencia de distintos tipos de autoridades: el que controla y vigila al centímetro, el que deja hacer lo que quiere y el que se aproxima al subordinado para afianzarlo en sus conocimientos y constituirse en una suerte de guía.

En el marco de estos tipos de autoridades, claro está; quien ejecuta mal de ninguna manera es buena autoridad, las autoridades de las instituciones educativas que no ejecutan adecuadamente sus responsabilidades no responden a las expectativas de sus miembros, por tanto se vuelve en una pesada carga que no permite realmente el despegue de la institución. Claro está, el que ejecuta mal carece de las herramientas teóricas para dirigir la institución; no es suficiente el voluntarismo, aferrarse al cargo sin conocimientos adecuados sobre la materia de gestión conduce necesariamente a construir una trágica imagen institucional.

Por esta razón, a la autoridad le debe acompañar aparte de lo señalado, otros rasgos: el equilibrio emocional, la madurez mental, la inteligencia emocional, cognitiva y lingüística. La edad tal vez sea no muy importante, es que la edad no necesariamente da pasaporte de autoridad, tampoco aquí no se considera el tema de género; no es que la mujer ejecuta mejor que el varón ni que el varón es mejor que la mujer, eso es no entender la libertad y la igualdad de género.

Además, el que ejecuta con democracia tiene mejores posibilidades de convertirse una autoridad legítima que se distancia en el acto, de las otras autoridades que abusan del poder y gestionan con autoritarismo, con arrogancia y despotismo afiebrado que nunca admiten críticas ni sugerencias de los subalternos. La divergencia de ideas no tiene cabida en este tipo de gestión, solo la palabra del jefe. Y todo eso es nocivo para la imagen institucional. Aproximarse a ser un pupilo de Hitler es letalmente destructivo para el progreso de la institución, y estos jefes casi siempre terminan odiados por los subalternos.

Por otro lado, el Jefe, no necesariamente es quien ejecuta personalmente las acciones. En una institución educativa, existe el Consejo Educativo Institucional CONEI conformado por alumnos, docentes y el Director. Es esta instancia, en la que se definen las acciones a tomar, si es que la autoridad máxima tiene espíritu democrático; de lo contrario, será una única voz a quien deben escuchar en la institución.

### **Evalúa**

En general, se entiende por evaluación, la estimación que tienen las personas respecto a las cosas materiales y/o hechos.

Bajo esta aseveración, señalo que las acciones ejecutadas por los subordinados y/o por la misma autoridad de una institución, necesariamente debe ser sometido a un juicio a fin de corregir y mejora posibles yerros que se cometan en la dirección de la institución. El acto de la evaluación conduce a culminar y lograr los fines y las misiones trazadas con antelación porque el acto de la evaluación no es un hecho aislado en el proceso de la gestión institucional sino por el contrario tiene importancia, porque obedece a una cosmovisión asimilada orgánicamente, por eso se admite que la evaluación fundada en principios sólidos; hace posible la acción eficaz, transparente y honesta en las instituciones.

Aplicado en su debido momento, nos permite rediseñar nuevas estrategias, tácticas y métodos de gestión, a partir de la evaluación se elaboran los informes para la toma de otras decisiones compatibles con la mejora sostenida en todas las

dependencias de la institución el mismo que debe realizarse sobre la base de mejores compromisos humanos.

Es posible que se genere un a remoción de subalternos, pero eso depende del grado de conciencia institucional. Si el desempeño profesional y la acción de los subalternos son adversos a los fines institucionales es posible que se genere un “sacrificio” a fin de promover mejores acciones que impacten en la imagen institucional e impulse una cultura de progreso y responsabilidad.

## **Dimensión 2. Nivel Académico**

### **Enseñanza**

La enseñanza formal es el acto pedagógico en la que interviene el docente y el alumno, en cuya interrelación se trabaja el tema del conocimiento en un determinado espacio o institución. El docente ejecuta todo un proceso de producción y transmisión del conocimiento hacia el alumno, haciendo uso de una variedad de estrategias y métodos pedagógicos convencionales.

El tema de enseñar no es un acto pedagógico simple, si fuera así discutir los fines y objetivos de la educación estaría ausente, saber ¿qué enseñar, cómo enseñar y con qué enseñar? siguen siendo los pilares fundamentales de la enseñanza.

Una enseñanza apreciable y significativa que se imparte en una institución educativa, se fundamenta en una concepción correcta del mundo y su

consecuente modelo pedagógico. Estando o no en esta certeza, el IESTP JVA propone un modelo pedagógico que se lee así:

El modelo pedagógico del IESTP. “Juan Velasco Alvarado” comprende la enseñanza libre, sin limitaciones por razones políticas, raciales o de otro orden y fomentar la investigación científica, orientada a buscar la solución de los problemas académicos. Por lo tanto, la enseñanza libre, la cultura investigativa, la solución de problemas y la ciencia son los pilares que fundamenta la formación integral de los profesionales técnicos de esta institución educativa, en un ambiente de excelencia académica y responsabilidad social. Para concretar estos pilares fundamentales del modelo pedagógico en el IESTP. “Juan Velasco Alvarado”; se reivindica la cultura de la humanidad, con el fin de brindar una sólida formación humanista, científica y técnico profesional a sus estudiantes, promoviendo el diálogo entre los saberes, estructurando líneas de investigación que sean ejes de los planes de formación y poniendo en relación el instituto con la sociedad. El modelo pedagógico, con su enfoque curricular y su conceptualización didáctica, posibilita al IESTP. “Juan Velasco Alvarado”, controlar sus procesos de enseñanza y aprendizaje, de manera que, mediante el mejoramiento continuo, se eleven los estándares de calidad de la educación que ofrece (PEI, 2013).

Hernández (2013) de la Universidad Pedagógica Nacional, México. En su trabajo *El diseño de la enseñanza*; señala que:

La enseñanza es una acción coordinada o mejor aún, un proceso de comunicación, cuyo propósito es presentar a los alumnos de forma sistemática los hechos, ideas, técnicas y habilidades que conforman el conocimiento humano.

Enseñanza y aprendizaje forman parte de un único proceso que tiene como fin la formación del estudiante. En el proceso de enseñanza-aprendizaje el maestro, entre otras funciones, debe presentarse como el organizador y coordinador; por lo que debe crear las condiciones para que los alumnos puedan de forma racional y productiva aprender y aplicar los conocimientos, hábitos y habilidades impartidos, así como, tengan la posibilidad de formarse una actitud ante la vida, desarrollando sentimientos de cordialidad a todo lo que les rodea y puedan además tener la posibilidad de formarse juicios propios mediante la valoración del contenido que se les imparte.

Este proceso de enseñanza-aprendizaje se realiza en una institución bajo un tipo de clima laboral, entonces es preciso saber ¿cómo perciben los alumnos, los trabajadores y los propios docentes; la enseñanza que se imparte en esta institución de educación superior?

## **Conocimiento**

Terrones (2009) en su trabajo, *Conocimiento científico y su caracterización*. Señala que “el conocimiento científico es el conjunto de conceptos, de ideas y de teorías que describen y explican propiedades, principios, relaciones y leyes de los fenómenos y procesos de la realidad, logrados a través de la aplicación de métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos científicos”. El autor aludido lo



caracteriza por ser: “analítico, aplicativo, comunicable, crítico, específico, explicativo, objetivo, impersonal, legal, metódico, predictivo y por usar el lenguaje científico. También se caracteriza por ser producto de la investigación, provisional, reflexivo, sintético, sistemático, transformador, universal y verificable”.

Ese es el concepto formal sobre el conocimiento científico. ¿Cómo perciben los alumnos, los trabajadores y los propios docentes; el conocimiento que se imparte en esta institución de educación superior? La respuesta se recogió por intermedio del instrumento que se aplicó por muestreo aleatorio simple.

## **Investigación**

Sobre Investigación y el proceso de esta actividad académica formal que se realiza a fin de obtener conocimiento sobre diversos aspectos de la realidad, existe una frondosa lista de aproximaciones conceptuales propuesta por diversos autores; uno de ellos nos dice que la investigación:

Es la actividad de búsqueda de respuestas que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso. La investigación científica es la búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico; el método científico indica el camino que se ha de transitar en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo (García, 2012).

La investigación es considerada una actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico.

Investigación científica es el nombre general que recibe el largo y complejo proceso en el cual los avances científicos son el resultado de la aplicación del método científico para resolver problemas o tratar de explicar determinadas observaciones.

Existe también la investigación tecnológica, que emplea el conocimiento científico para el desarrollo de "tecnologías blandas o duras", así como la investigación cultural, cuyo objeto de estudio es la cultura, además existe a su vez la investigación técnico-policia y la investigación detectivesca y policia". García (2012).

La gestión de la investigación y el propio desarrollo de esta actividad es ausente en la institución materia de nuestro trabajo, así lo confirman la percepción de los trabajadores, estudiantes y docentes de esta casa del saber.

La investigación formativa depende de la formación de alto nivel del equipo de Docentes y por la formación estudiantil para el relevo generacional y el desarrollo de competencias científicas, los resultados y procesos investigativos son articulados a desarrollos académicos, acordes con la modernización, la renovación curricular de la Institución y las exigencias del mercado laboral:

La investigación científica se desarrolla como fruto de la gestación y maduración de grupos con agendas estratégicas de investigación; por la adopción de líneas pertinentes para el desarrollo social y por la definición de una estructura funcional que ubica la investigación como inversión prioritaria. PEI (2013).

### **Dimensión 3. Servicios.**

Los servicios se desarrollan teniendo como base, la infraestructura y todos sabemos que infraestructura; es el conjunto de componentes materiales que sirven para el funcionamiento de la institución que brinda servicios, son necesarios para que la institución desarrolle adecuadamente sus actividades.

Los concedores señalan que “la infraestructura es la base material de una sociedad y la que determinará la estructura social, el desarrollo y el cambio social de la misma, incluyéndose en estos niveles las fuerzas productivas y las relaciones de producción que en la misma se dan”.

Para este caso, se entiende por la infraestructura como aquel elemento consustancial expresado en la construcción y todas sus instalaciones sobre la cual se realizan actividades de servicio que constituyen la razón de su ser.

#### **Oficinas**

La institución educativa JVA cuenta con 1 oficina por cada especialidad (05 especialidades), además con 1 Dirección, 1 Sub Dirección, 1 de administración, 1 de recepción y 1 de producción; en total hacen 10 oficinas. No todas ellas están

en buenas condiciones para dar un servicio, hay ausencia de equipos elementales.

## **Aulas**

Las aulas están distribuidas de acuerdo a las especialidades:

Enfermería tiene 03 aulas, una sala de prácticas y un laboratorio que comparte con la especialidad de Farmacia.

Farmacia tiene 03 aulas

Contabilidad tiene tres aulas y un laboratorio.

Computación e Informática tiene 03 aulas y dos laboratorios.

Mecánica Automotriz tiene tres aulas y un Taller con máquinas que datan de la II Guerra Mundial.

## **Laboratorios/ Talleres**

La institución cuenta con un taller de Mecánica Autotriz, un laboratorio para las especialidades de Enfermería y Farmacia, dos laboratorios de Computación y otro para Contabilidad.

## **2.3 Definiciones conceptuales**

### **Clima laboral**

Es el conjunto de situaciones negativas y positivas que perciben como satisfechas o insatisfechas, el conjunto de las personas vinculadas a una institución.

## **Clima organizacional**

El clima organizacional es el conjunto de situaciones buenas o malas que involucra a las personas que interactúan en la organización, la misma que impacta en las personas y las personas impactan en las organizaciones; de allí se habla que el comportamiento de las personas puede mejorar o empeorar la calidad de las organizaciones por tanto la imagen de las instituciones.

## **Clima psicológico**

Son las circunstancias temporales que se expresan en la percepción de buena, mala o regular; de las personas vinculadas a una organización, a una agrupación de humanos. Clima psicológico “son las percepciones individuales de las características o atributos del ambiente de trabajo” (Burke, Borucki y Kaufman, 2002).

## **Cultura organizacional.**

Es el conjunto de saberes, la cosmovisión, la educación, los valores y filosofía con el que actúa cada uno de los miembros de una organización. En el interior de la institución educativa materia de nuestro trabajo, cada sujeto admite la importancia de la cultura organizacional, en tanto que se admite que la organización es el pilar fundamental de la vida institucional; así entonces la cultura organizacional se vuelve elemental para la gestión estratégica.

## **Percepción de la imagen institucional.**

Son los estilos y mecanismos que asumen las personas para caracterizar y valorar los rasgos que involucra una determinada cosa. Pueden valorar como buena o mala: esta institución es de buena calidad, peor o mejor que otras instituciones; por ello la calidad es la totalidad de características que presenta un producto o servicio que una institución brinda, las mismas que deben satisfacer las necesidades de los usuarios.

## **Imagen de la gestión.**

Imagen corporativa es la imagen que tiene el público respecto a la organización en cuanto entidad; es decir, imagen de sus productos, de sus actividades y de su conducta (Costa, 2001). El mismo autor señala que “la gestión de la imagen corporativa, corresponde al proceso dinámico y multifacético de crear una imagen de la empresa que influya sobre la competitividad y el éxito de la misma. La gestión de la imagen corporativa, depende de la decisión de iniciar o continuar una relación laboral”.

## **Imagen del nivel académico**

Se entiende por nivel a la altura alcanzada a partir de una base de referencia; así entonces, se entiende por nivel académico al alto nivel alcanzado en el logro de los conocimientos.

## **Imagen de los servicios**

Es la percepción del servicio público que tienen las personas respecto al conjunto de prestaciones en la administración de alguna institución pública y privada. Es lo que se percibe como bueno a malo al conjunto de servicios que prestan las instituciones con la finalidad de ayudar a las personas que lo necesiten que suelen tener un carácter gratuito, si es que está bajo la responsabilidad del Estado.

### **2.4. Formulación de hipótesis.**

#### **2.4.1. Hipótesis general.**

El clima laboral se relaciona significativamente con la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”.

#### **2.4.2 Hipótesis específicas.**

- a) El clima laboral guarda relación significativamente con la percepción de la imagen de la gestión en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”.
- b) El clima laboral se relaciona significativamente con la percepción de la imagen institucional del nivel académico en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”.
- c) El clima laboral se relaciona significativamente en la percepción institucional de la imagen de los servicios en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”

#### **2.4.3 Variables.**

##### **a) Variable independiente**

Clima laboral

##### **b) Variable dependiente**

Percepción de la imagen institucional

## CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Diseño de la investigación

Sobre la información recogida vía la encuesta, se trabajó usando el paquete estadístico de la Correlación de Pearson, más la estadística descriptiva; por lo que el presente trabajo de investigación es correlacional no experimental y de enfoque cuantitativo.

#### **Diseño.**

**Correlacional.** Desarrollo este tipo de investigación, con la finalidad de determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre las variables: clima laboral y percepción de la imagen institucional en el IESTP “Juan Velasco Alvarado” año 2013.

**No experimental.** El trabajo es no experimental, porque no se ha manipulado las variables, solo se ha observado y registrado la realidad en su contexto natural.

**Descriptivo.** Describimos las actividades que realizan los miembros de la institución, se recogió datos y se analizó mediante la prueba de correlación de Pearson y terminamos en las recomendaciones.

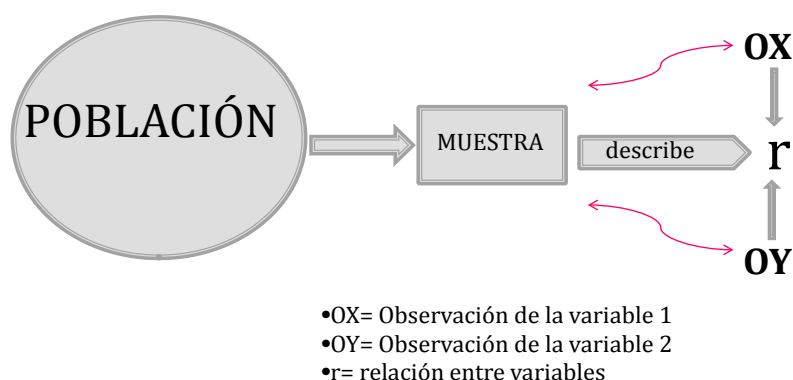


## Enfoque.

**Cuantitativo.** La investigación se desarrolló en el marco de un enfoque cuantitativo, pues permite observar y evaluar fenómenos, establece los supuestos; los mismos que se someten a las pruebas estadísticas para consolidar las ideas y generar otras como conclusiones pertinentes.

## 3.2 Población y muestra.

# ALGORITMO: INVESTIGACIÓN OBSERVACIONAL



Donde:

OX= Observación del clima laboral

OY= Observación de la percepción de la imagen institucional del personal administrativo, estudiantes y docentes.

## MARGEN DE ERROR MÁXIMO ADMITIDO

<b>MARGEN DE ERROR MÁXIMO ADMITIDO</b>	5.0%
<b>TAMAÑO DE LA POBLACIÓN</b>	721
Tamaño para un nivel de confianza del 95%	251
Tamaño para un nivel de confianza del 97%	285
Tamaño para un nivel de confianza del 99%	346

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicó un muestreo estratificado, detallado a continuación:

MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO DE ESTUDIANTES				
<b>Tamaño de la población objetivo</b>				<b>721</b>
<b>Tamaño de la muestra que se desea obtener</b>				<b>346</b>
<b>Número de estratos a considerar</b>				<b>5</b>
<b>Se elegirá de cada estrato</b>				<b>69,2 estudiantes</b>
Estrato	Identificación	Nº sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	Carrera Profesional de Contabilidad	182	25,2%	<b>87</b>
2	Carrera Profesional de Computación	147	20,4%	<b>71</b>
3	Carrera Profesional de Enfermería	134	18,6%	<b>64</b>
4	Carrera Profesional de Farmacia	176	24,4%	<b>84</b>
5	Carrera Profesional de Mecánica	82	11,4%	<b>39</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>346</b>

MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO DE DOCENTES				
<b>Tamaño de la población objetivo</b>				<b>52</b>
<b>Tamaño de la muestra que se desea obtener</b>				<b>48</b>
<b>Número de estratos a considerar</b>				<b>5</b>
<b>Se elegirá de cada estrato</b>				<b>9,6 docentes</b>
Estrato	Identificación	Nº sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	Carrera Profesional de Contabilidad	12	23,1%	11
2	Carrera Profesional de Computación	10	19,2%	9
3	Carrera Profesional de Enfermería	10	19,2%	9
4	Carrera Profesional de Farmacia	10	19,2%	9
5	Carrera Profesional de Mecánica	10	19,2%	9
		<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>48</b>

<b>Administrativos</b>	<b>11 personas</b>
------------------------	--------------------

Para el caso del personal administrativo, y debido a su baja cantidad, se tomó la población total: 11 personas.

### Cálculo del tamaño óptimo de la muestra

Se tomaron esas cantidades pues se quería un nivel de confianza del 99%, en esa lógica se aplicó la fórmula:

$$=(c7)/(1+((c6*c6)*(c7-1))/(2.58*2.58*0.5*0.5))$$

Donde:

c7: tamaño de la población

c6: margen de error admitido (para este caso, 5%)

### 3.3 Operacionalización de variables

TÍTULO: CLIMA LABORAL Y PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA	ESTADÍSTICO	
CLIMA LABORAL	Clima organizacional	Política de gestión y liderazgo				Estadística	
		Práctica de la motivación		encuesta	intervalos	de	
		Capacidad de decisión				medida	
	Clima psicológico	Independencia e identidad					central
		Dependencia y sumisión			encuesta	intervalos	
		Agresividad y conflicto					
	Cultura organizacional	Comunicación					
		Valores compartidos			encuesta		
		Expectativas					
PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL	Gestión	Planifica					
		Ejecuta		encuesta	intervalos	Estadística	
		Evalúa				de	
	Nivel académico	Enseñanza					medida
		Conocimiento			encuesta	intervalos	central
		Investigación					
	Servicios	Adecuado					
		Puntualidad			encuesta	intervalos	
Desinteresado							

## **Clima laboral**

Clima laboral, es la circunstancia o el momento que involucra al trabajador, precisamente como un clima que lo abochorna o lo enfría en sus sentidos dejándolo muy animado o desanimado para desarrollar su trabajo. En general se entiende que clima laboral son las percepciones que tienen los miembros de la institución quienes comparten en la organización, el ambiente físico donde se dan las relaciones entre ellos y las autoridades.

### **Percepción de la imagen institucional.**

Son los estilos y mecanismos que asumen las personas para caracterizar y valorar los rasgos que involucra una determinada cosa. Pueden valorar como buena o mala, de buena calidad, peor o mejor que otras instituciones; por ello la calidad es la totalidad de características que presentan los productos o servicios que una institución oferta, las mismas que deben satisfacer las necesidades de los usuarios.

### **3.4 Técnicas para la recolección de datos.**

La técnica utilizada para la recopilación de datos ha sido la encuesta por muestreo aleatorio simple aplicado a los estudiantes, trabajadores administrativos y docentes. La encuesta consta de 27 ítems repartidos en las tres áreas más importantes del clima laboral. Esta encuesta ha sido respondida de forma anónima por 48 docentes, 11 administrativos y 346 alumnos.

### **3.4.1 Descripción de los instrumentos**

Para lograr los objetivos de la presente investigación se aplicó un cuestionario bajo las formas de la escala Likert, formada por 57 preguntas, distribuidas en 06 dimensiones y 18 indicadores, cada uno con 03 ítems.

Cada pregunta fue diseñada con 05 opciones: 1. Totalmente de acuerdo. 2. De acuerdo. 3. No responde, no sabe. 4. En desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo.

### **3.4.2 Validez y confiabilidad de los instrumentos.**

El cuestionario fue validado según criterio de tres expertos pares, de los cuales uno es Doctor en Psicología y dos son Doctores en Educación. Todos ellos son docentes reconocidos de la Universidad Nacional del Callao. En base a sus comentarios y sugerencias, se hicieron las correcciones pertinentes, a partir de las cuales se construyó la versión final del cuestionario, quedando con un total de 54 preguntas.

### **3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.**

#### **Codificación**

Cada ítem del cuestionario fue codificado, a fin de facilitar la tabulación de los datos.

## **Tabulación**

El procesamiento de datos se realizó aplicando el Software Estadístico SPSS en su versión 21.

## **Graficación**

Los resultados que se han obtenido a partir de la aplicación de la encuesta han sido representados en gráficos por sectores, indicando en cada sector el porcentaje respectivo para cada tipo de respuesta.

## **Análisis e interpretación de resultados**

Los resultados obtenidos han sido analizados por medio de la Prueba de Correlación de Pearson, la cual es adecuada para este tipo de cuestionario.

### **3.6 Aspectos éticos.**

He sido cuidadoso de los derechos elementales de la población y de la muestra, garantizo que no hubo manipulación de los datos obtenidos ni sesgo de los resultados al que se ha llegado al concluir la presente investigación; solo así tiene relevancia para la propia institución y también para la sociedad si así lo considera.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### Resultados de la investigación

#### ➤ Estadísticos descriptivos

#### Variable 01: Clima laboral

	POLITICA DE GESTION Y LIDERAZGO	PRACTICA DE LA MOTIVACIÓN	CAPACIDAD DE DECISION	INDEPENDENCIA E IDENTIDAD	DEPENDENCIA Y SUMISION	AGRESIVIDAD Y CONFLICTO	COMUNICACION	VALORES COMPARTIDOS	EXPECTATIVAS
Media	4,19	3,39	4,16	3,64	2,22	2,40	4,09	4,09	3,74
Mediana	5,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	5,00	5,00	4,00
Moda	5	4	5	5	1	2	5	5	5
Desv. típ.	,938	,889	,926	1,403	1,273	,868	1,063	1,130	1,352
Varianza	,880	,790	,857	1,968	1,620	,753	1,131	1,276	1,827
Mínimo	2	1	2	1	1	1	2	2	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5

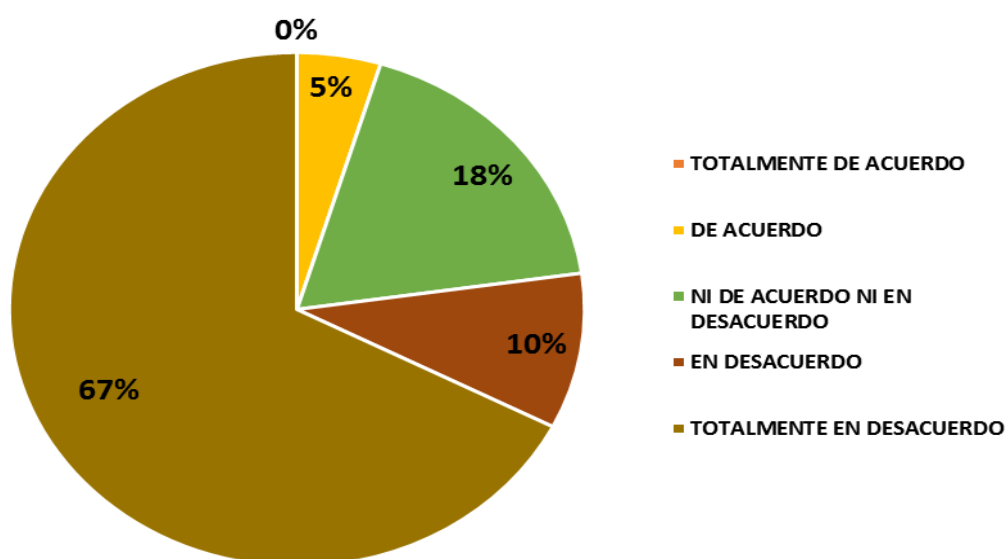
## Variable 02: Percepción de la imagen institucional

	PLANIFICA	EJECUTA	EVALÚA	ENSEÑANZA	CONOCIMIENTO	INVESTIGACIÓN	ADECUADO	PUNTUALIDAD	DESINTEGRADO
Media	4,17	3,92	4,02	3,80	3,85	3,80	3,83	3,95	3,39
Mediana	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Desv. típ.	1,014	1,194	1,106	1,340	1,233	1,294	1,284	1,155	,968
Varianza	1,028	1,425	1,223	1,796	1,520	1,674	1,650	1,335	,937
Mínimo	2	2	2	1	1	2	1	2	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5

### Resultados de la toma de encuestas por indicadores

- **Variable 01: Clima laboral**

#### Indicador: Política de gestión y liderazgo



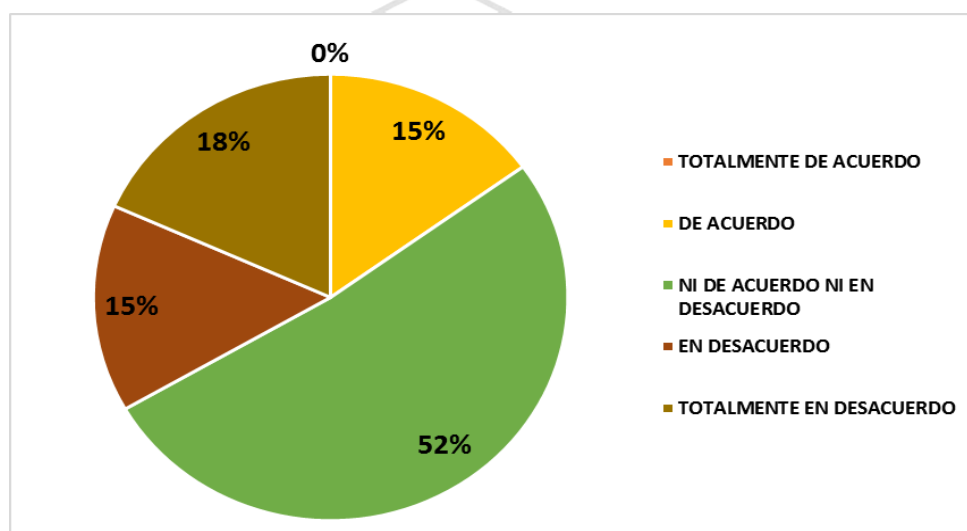
El 67% de las personas encuestadas indica estar totalmente en desacuerdo con la aplicación de políticas de gestión y liderazgo, el



10% está en desacuerdo, el 18% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 5% está de acuerdo.

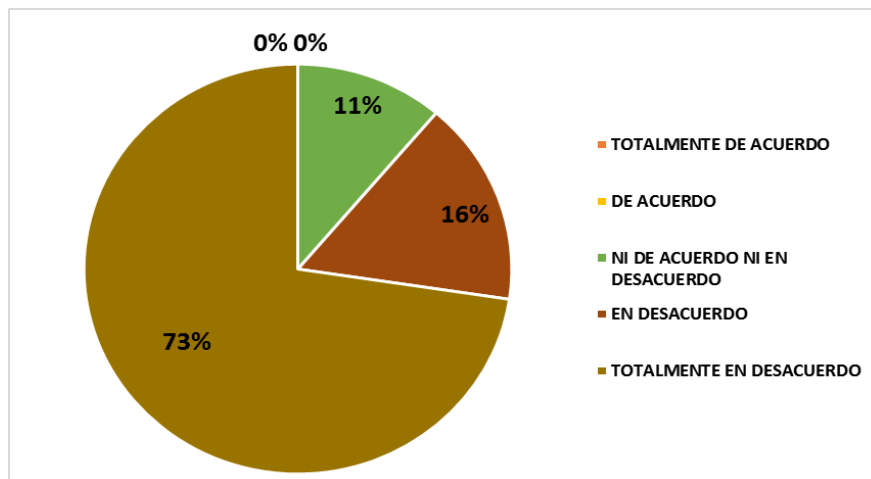
Los números que muestra el gráfico, es realmente contundente, expresa un rechazo y la no aceptación de las autoridades de la institución en tanto que no desenvuelven una política de gestión más democrática y transparente.

#### Indicador: Práctica de la motivación



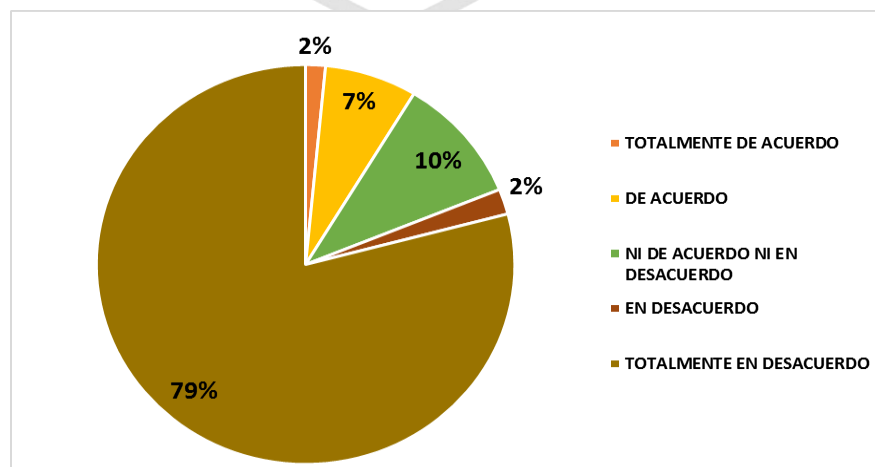
Este gráfico también expresa con claridad que 52% de los encuestados afirma estar totalmente en desacuerdo con la práctica de motivación en la Institución, el 15% indica estar en desacuerdo, el 18% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 15% está de acuerdo. Todo ello hace posible señalar, que las autoridades nunca se han preocupado por sembrar las bases de las prácticas de motivación; sino por el contrario pareciera estar en completo abandono.

### Indicador: Capacidad de decisión

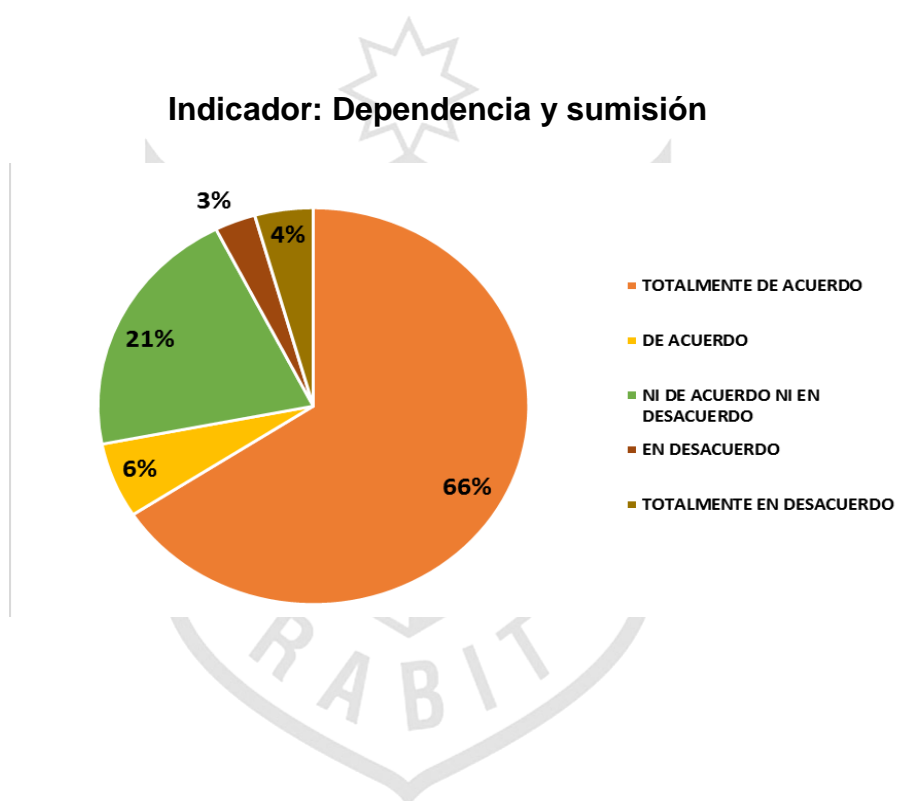


El 73% de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo con la capacidad de decisión que actualmente disponen en la Institución, el 16% indica estar en desacuerdo, mientras que el 11% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Ello significa que la capacidad de gestión de las autoridades ha sido desaprobada abrumadoramente por los tres estamentos de la institución.

### Indicador: Independencia e identidad

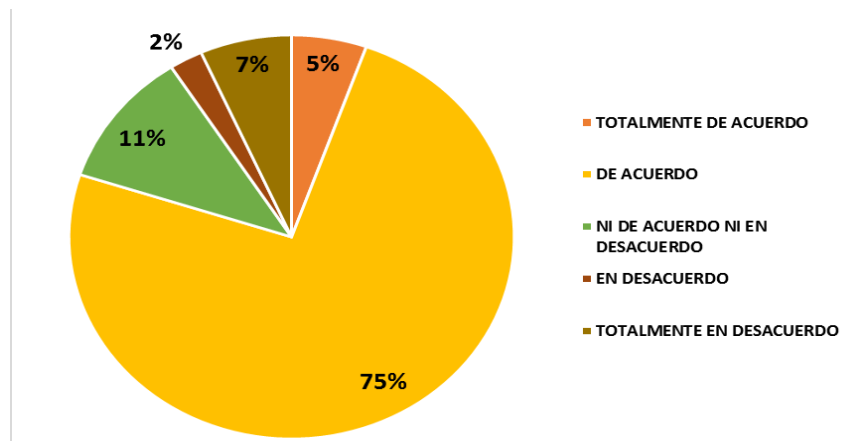


El 79% de los encuestados afirma estar totalmente en desacuerdo con las prácticas de independencia e identidad en la Institución, el 2% está en desacuerdo, el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% está de acuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo. Lamentable situación, el gráfico muestra que en la institución donde se realizó la investigación es endeble la práctica de la independencia e identidad.



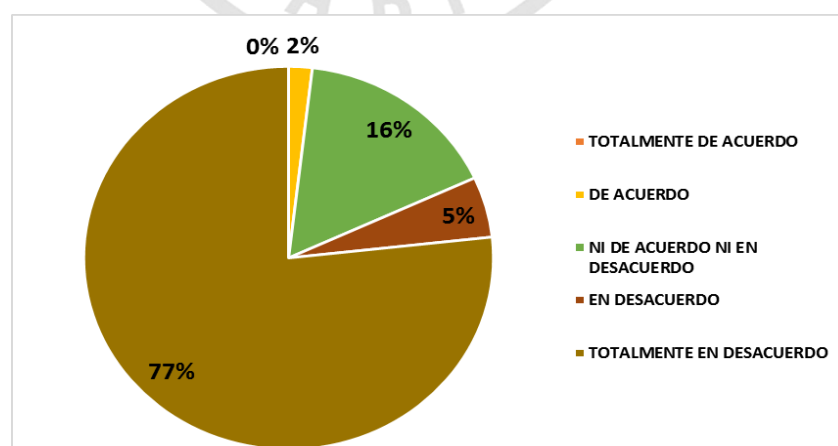
El 66% de los encuestados indica estar totalmente de acuerdo en que las prácticas institucionales han generado un estado de dependencia y sumisión ante las autoridades, el 6% está de acuerdo, el 21% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo. Es preocupante que la sumisión y la dependencia sea otro rasgo resaltante en la convivencia de los miembros que le dan vida a la institución.

### Indicador: Agresividad y conflicto



El 5% de los encuestados indica estar totalmente de acuerdo en que las prácticas institucionales han generado un estado de agresividad y conflicto, el 75% está de acuerdo, el 11% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo y el 7% está totalmente en desacuerdo. La mayoría de los miembros de la institución percibe que la práctica de la agresividad y conflicto es un hecho indiscutible.

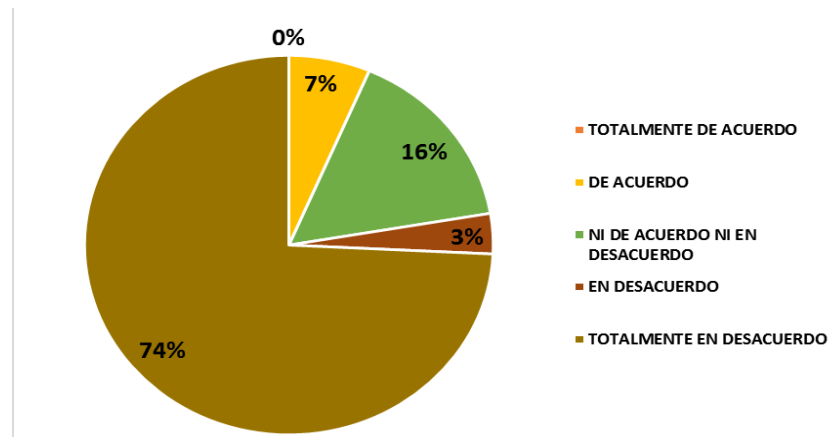
### Indicador: Comunicación



El 77% de los encuestados afirma estar totalmente en desacuerdo con las formas y medios de comunicación que dispone la Institución,

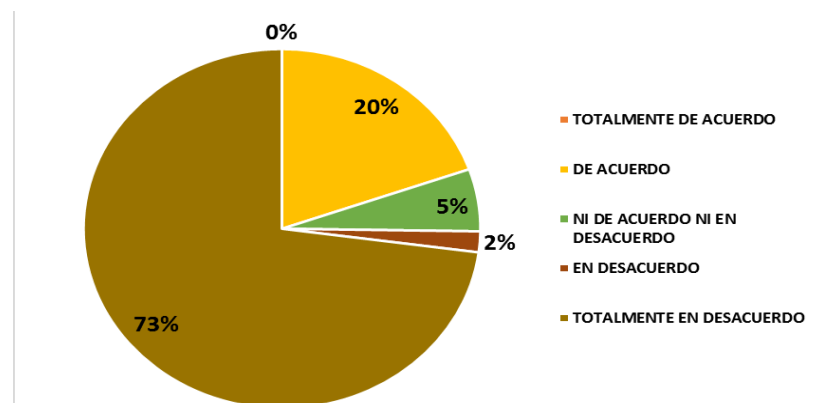
el 5% está en desacuerdo, el 16% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y el 2% está de acuerdo. Todo ello quiere decir que el nivel de comunicación es pésimo.

### Indicador: Valores compartidos



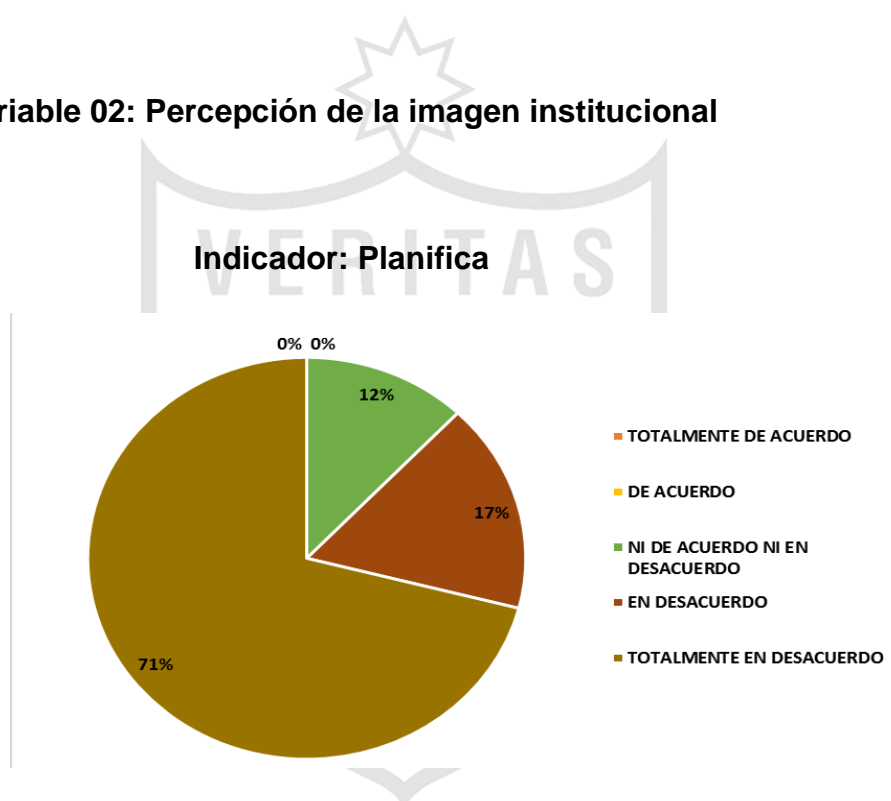
El 74% de los encuestados afirma estar totalmente en desacuerdo con los valores que se comparten en la Institución, el 3% está en desacuerdo, el 16% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% está de acuerdo. Como se ve, los valores en la institución es cuestionada severamente con un rotundo desacuerdo.

### Indicador: Expectativas



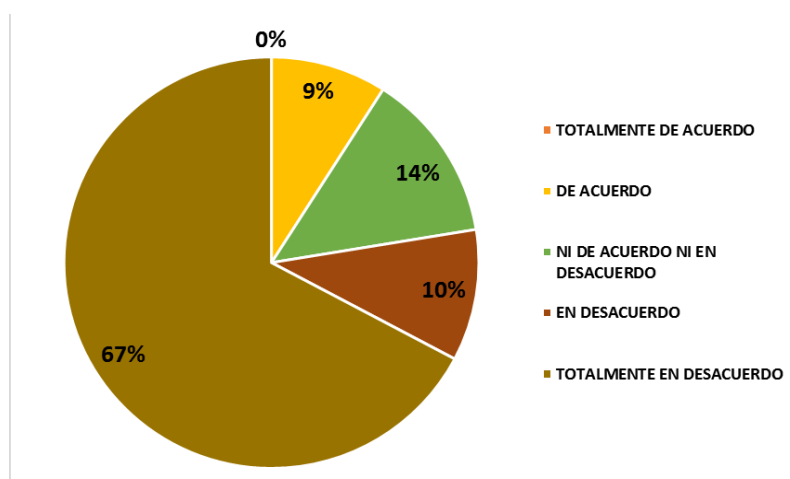
El 73% de los encuestados afirma estar totalmente en desacuerdo con las expectativas laborales que ofrece la Institución, el 2% está en desacuerdo, el 5% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 20% está de acuerdo. Muchos están con el deseo permanente de alejarse de la institución y migrar a otro centro para laborar con tranquilidad.

- **Variable 02: Percepción de la imagen institucional**



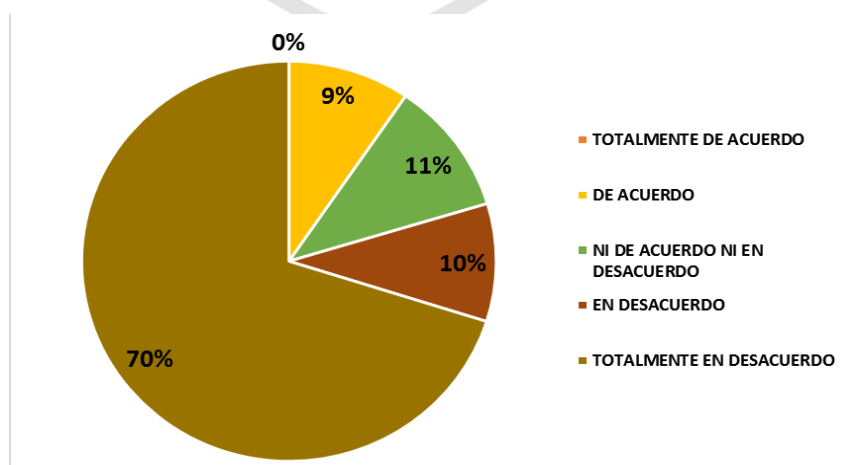
El 71% de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo con la forma en que se realiza la planificación dentro de la Institución, el 17% está en desacuerdo y el 5% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

### Indicador: Ejecuta



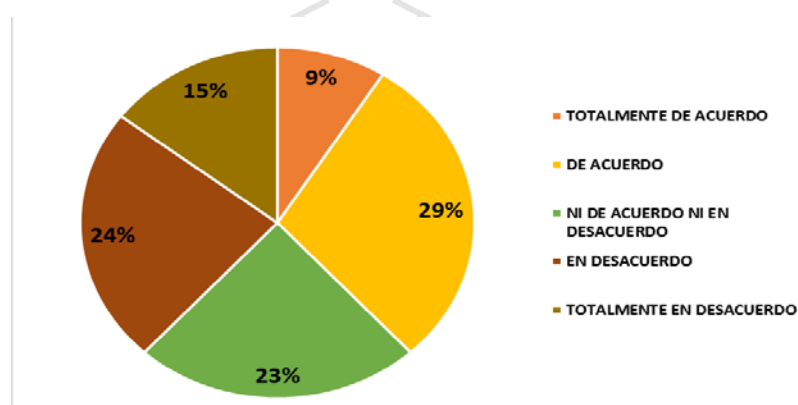
El 67% de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo con la forma en que se ejecuta la gestión en de la Institución, el 10% está en desacuerdo, el 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 9% está de acuerdo. En otras palabras; docentes, alumnos y trabajadores administrativos cuestionan brutalmente la forma como se desarrolla la gestión de la institución.

### Indicador: Evalúa



El 70% de los encuestados afirma estar totalmente en desacuerdo con la ausencia de la evaluación institucional hecha por las autoridades, el 10% está en desacuerdo, el 11% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 9% está de acuerdo. Ello significa que la evaluación es importante para el progreso institucional por tanto la evaluación institucional debería constante.

### Indicador: Enseñanza

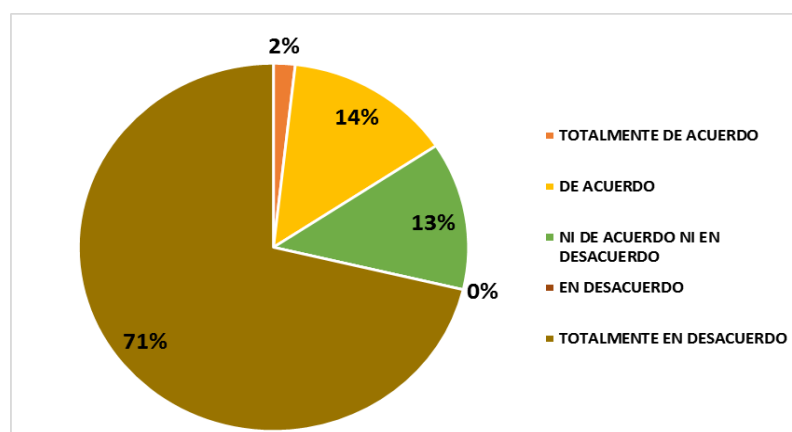


El 15% de los encuestados afirma estar totalmente en desacuerdo con la calidad de la enseñanza recibida, el 24% está en desacuerdo, el 23% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% está de acuerdo y el 9% está totalmente de acuerdo.

Como es de notar, aquí no hay respuesta abrumadora, pero si un llamado de atención a los docentes para que reparen que los estudiantes no aprueban la enseñanza que se imparte en la institución.

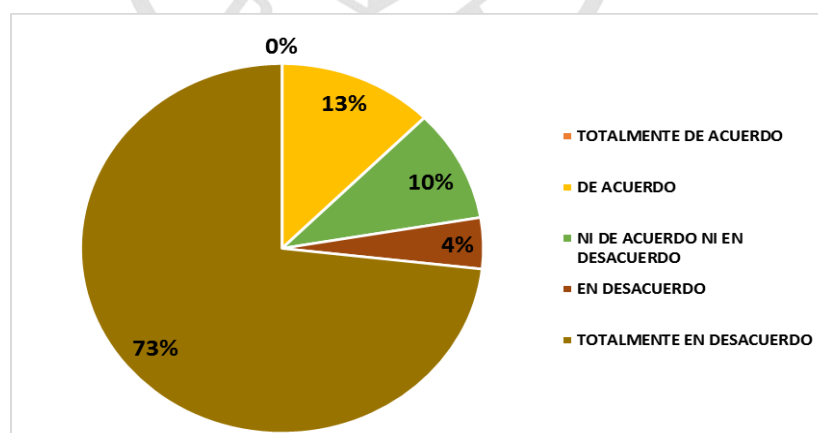


### Indicador: Conocimiento



El 71% de los encuestados afirma estar totalmente en desacuerdo con los conocimientos que se imparten en la Institución, el 13% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% está de acuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo. Este gráfico, nuevamente, es un reclamo a los docentes por el nivel de conocimientos que se imparte en la institución, lo que implica la necesidad de un reciclaje.

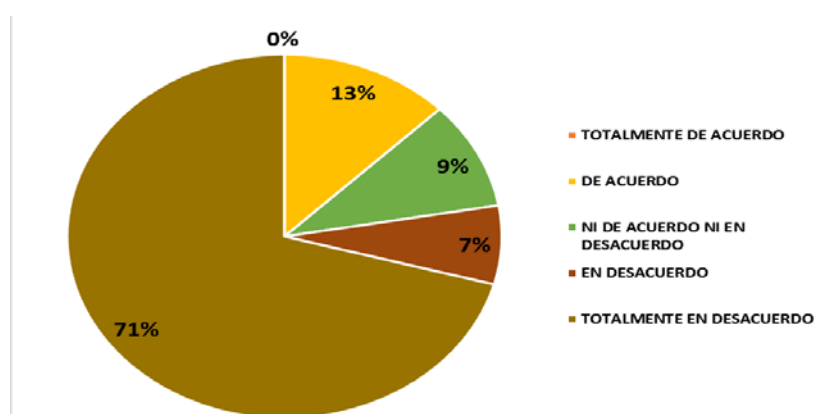
### Indicador: Investigación



El 73% de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo con las investigaciones realizadas en la Institución, el 4% está en desacuerdo, el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 13%

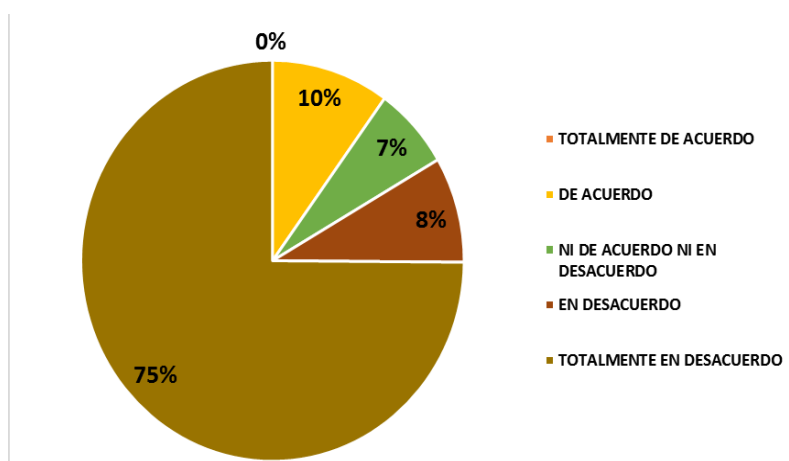
está de acuerdo. De igual forma, sigue siendo un reclamo a los docentes, pero también los propios alumnos asumen una suerte de autocritica al no avalar las investigaciones que se realizan en la institución en tanto que ellos no desarrollan las tareas investigativas.

### Indicador: Adecuado



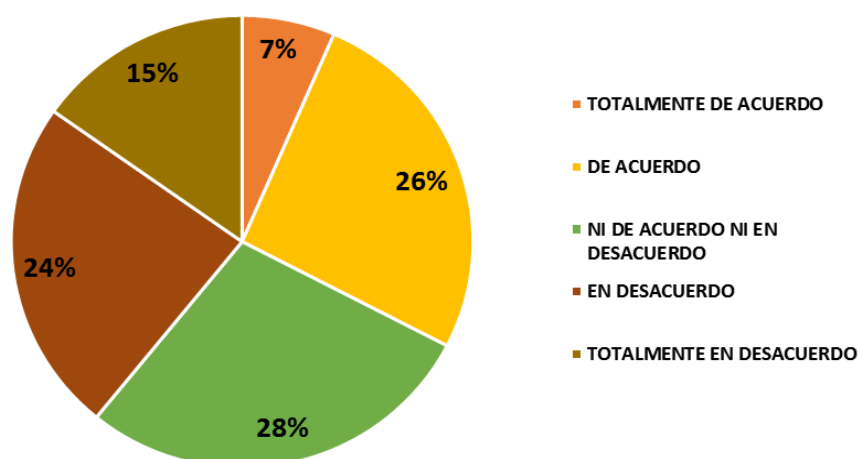
El 71% de los encuestados afirma estar totalmente en desacuerdo con los servicios que les ofrece la Institución, el 7% está en desacuerdo, el 9% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 13% está de acuerdo. Este gráfico es lapidario contra los servicios que se prestan en la institución, entonces las autoridades, seguro que al conocer el presente trabajo asumirán nuevas conductas respecto a este cuestionamiento del usuario. Si sumamos a quienes están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, se evidencia más de 80% de usuarios que no sienten que los servicios en JVA es deficiente.

### Indicador: Puntualidad



El 75% de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo con la puntualidad del servicio que ofrece la Institución, el 8% está en desacuerdo, el 7% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está de acuerdo. Esto quiere decir, que los documentos que se presentan por mesa de partes solicitando diversos derechos no son atendidos con puntualidad.

### Indicador: Desinteresado



El 15% de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo en que la Institución ofrece de manera desinteresada los servicios

actuales, el 24% está en desacuerdo, el 28% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 26% está de acuerdo y el 7% está totalmente de acuerdo. Aquí hay un reparo y observación positiva, pues se desconoce que haya personal administrativo o docentes que tenga malas costumbres respecto a lo ajeno.

### Prueba de Correlación.

Para la prueba de correlación, se optó por la prueba de Pearson, la cual permitió comprobar la hipótesis general y las hipótesis específicas planteadas, bajo los siguientes criterios:

CRITERIOS	VALORES DE CORRELACIÓN	CONCLUSIONES
<b>Mínimo</b>	0 (0%)	No existe correlación: la hipótesis es rechazada
<b>Máximo</b>	1 (100%)	La correlación es absoluta: la hipótesis es aceptada
<b>Valores de aceptación</b>	A partir de 0.75 (75%)	La correlación es significativa: la hipótesis es aceptada
<b>Valores de rechazo</b>	Menores a 0.75 (75%)	La correlación es poco significativa: la hipótesis es rechazada

- **Correlación entre las variables “Clima laboral” y “Percepción de la imagen institucional”**

		PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL
CLIMA LABORAL	Correlación de Pearson	0.809
	Tamaño de la muestra	405

El valor obtenido es 0.809, con lo que se concluye que existe correlación significativa entre las variables Clima laboral y Percepción de la imagen institucional. Este resultado permite comprobar afirmativamente la hipótesis general.

- **Correlación entre la variables Clima laboral y las dimensiones de la variable Percepción de la imagen institucional**

		PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL		
		GESTIÓN	NIVEL ACADÉMICO	SERVICIOS
CLIMA LABORAL	Correlación de Pearson	0,801**	0,790**	0,821**
	Tamaño de la muestra	405	405	405

Los valores de correlación entre la variable *Clima laboral* y las dimensiones de la variable *Percepción de la imagen institucional* (Gestión, Nivel académico y Servicios) han sido 0.801, 0.790 y 0.821 respectivamente. Para todos los casos las correlaciones son significativas, con lo que se logra confirmar la veracidad de cada una de las hipótesis específicas.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Discusión**

En base a los resultados obtenidos, se hace posible afirmar lo siguiente:

Los estudiantes, profesores y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado” encuestados, están disconformes con el clima laboral de la Institución. Existe un porcentaje alto de desaprobación, mientras que el porcentaje de aprobación es pequeño, y nulo en algunos casos.

Del mismo modo, la percepción de los estudiantes, profesores y personal administrativo sobre la imagen institucional de la Institución es de alta desaprobación. El porcentaje de desaprobación es muy alto en comparación con el porcentaje de aprobación, el cual también llega a ser nulo en algunos casos.

Se ha podido comprobar que hay una relación muy estrecha entre las variables *Clima laboral* y *Percepción de la Imagen Institucional*. Por lo tanto, la hipótesis general se hace cierta: El clima organizacional se relaciona significativamente con la percepción de la imagen institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”.

Asimismo, cada una de las hipótesis específicas planteadas ha sido comprobada afirmativamente. Se puede afirmar con certeza que “El clima laboral impacta significativamente la percepción de gestión, nivel académico y servicios del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado”.

## 5.2 Conclusiones

- Existe una relación significativa entre las variables *Clima laboral* y *Percepción de la imagen institucional* del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”.
- Existe una relación significativa entre el clima laboral y la percepción de la gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”.
- Existe una relación significativa entre el clima laboral y la percepción del nivel académico del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”.

- Existe una relación significativa entre *clima laboral* y la percepción de los servicios que brinda el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”.
- En el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado”, existe un clima laboral de muy baja aceptación para sus estudiantes, profesores y su personal administrativo. El clima organizacional, psicológico y organizacional son inadecuados para el trabajo que se realiza.
- En el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”, los estudiantes, profesores y el personal administrativo tiene una percepción negativa sobre la imagen institucional, tanto para el caso de la gestión, el nivel académico y los servicios que se brindan.

### **5.3 Recomendaciones**

- Es todas las instituciones educativas en general, es recomendable asegurar un adecuado clima laboral a los estudiantes profesores y el personal administrativo, ya que esto influye positivamente sobre la imagen institucional que ellos perciben.
- Es recomendable hacer evaluaciones periódicas sobre las opiniones que los estudiantes, profesores y el personal administrativo tienen sobre el clima organizacional y dentro de un proceso de mejora



continua. De este modo, la imagen institucional será afectada positivamente, elevando a la vez su prestigio.

- Para el caso del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado se recomienda implementar acciones de mejora sobre su clima laboral en todas sus dimensiones, pues la percepción de sus estudiantes, profesores y personal administrativo es muy negativa, lo que afectará desfavorablemente en su prestigio y captación de estudiantes.
- Las autoridades deben convocar a reuniones permanentes con agendas claras, principalmente para tratar la importancia del trabajo y el beneficio para los integrantes de la organización.
- Las autoridades deben cumplir sus responsabilidades en el marco del conocimiento de los fines y objetivos de la institución.
- Las autoridades deben establecer una política de gestión más democrática y mantener una comunicación más efectiva.
- Los miembros de la institución deben trabajar arduamente el inicio de las relaciones interpersonales más agradables y satisfactorias.
- Los miembros de la institución deben internalizar la idea de la empatía como un factor de desarrollo organizacional.
- Los miembros de la institución, principalmente autoridades, deben fomentar un clima laboral agradable para cada uno de ellos.

- La institución educativa JVA debe pugnar por la concreción de un ambiente laboral armónico.
- La puesta en marcha del concepto *confianza*, debe ser prioridad institucional.
- El inicio de la creación de una cultura de desarrollo institucional debe ser la tarea urgente a trabajar.
- Las normatividades deben ser aplicadas con equidad por parte de las autoridades.
- Las políticas de reconocimiento a la labor de los miembros de la institución deben ser las próximas a ejecutarse si mezquindad.
- Las autoridades deben ser el nexo con el gobierno central a fin de lograr incentivos económicos para los trabajadores.
- Los miembros de la institución deben adquirir compromisos institucionales y laborar fundados en valores sólidos.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias bibliográficas.

- Aiken, L. (1996). *Test Psicológicos y Evaluación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw Hill.
- Crozier, M y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Ed. Alianza
- Cyert, R. y March, J. (1965). *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*. México: Ed. Herreo.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana, p. 181.
- Dimaggio, P. y Powell, W. (1999). *Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos*. México: Ed. FCE.

- Hall, R. (1997). *Organizaciones, estructura y proceso*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.
- Higashida, B. (1995). *Educación para la salud*. México: Interamericana Mac Graw Hill.
- Meyer, J. y Rowan B. (1999). *Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia*. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México: Ed. Alfa Omega
- Pfeffer, J. (1992), *Organizaciones y teoría de la organización*. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Weber, (2003). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- ZuckKer, L. (1999). *El rol de la institucionalización en la estabilidad cultural*. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.

### Referencias de tesis

- Álvarez, S. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. (Tesis de licenciatura). Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://www.sisbib.unmsm.edu.pe> › Colección digital.
- Becerra, S. (2006). *¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación?* (Tesis doctoral). Centro de Estudios Pedagógicos de la Facultad de Educación de la Universidad Católica de Temuco, Chile. Recuperado de <http://www.mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718...sci>.
- Cortés, M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luís F. Nachón" Xalapa*. (Tesis de Magister). Instituto de Salud Pública de

- la Universidad Veracruz, México. Recuperado de <http://www.amesp.org/.../Clima%20organizacional%20nuev>.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Xalapa. (Tesis de Magister). Universidad Veracruzana, México. Recuperado de <http://www.uv.mx/msp/files/.../coleccion8NelsyCortesJ.pdf>.
  - Chavarría, G. (2008). *Aplicación de la resolución de conflictos al ámbito laboral*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica. Recuperado de <http://www.unl.edu.ar/agenda/index.php?act...sec...>
  - López, C. y Navarro, J. (2003). *Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria*. (Tesina de Licenciatura). Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Austral de Chile. Recuperado de <http://www.cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/.../fel864a-TH.4.pdf>.
  - Sandoval, J. (2004). *Crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado de <http://www.ddd.uab.cat/pub/tesis/2004/tdx-0119106.../tdx.html>.

#### Referencias electrónicas.

- Amaya, M. (2010). *Percepción de la imagen corporativa del instituto nacional de estadística y censos, análisis y propuesta*. Escuela superior politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/11105>.
- Bonilla, C. (2012). *Comunicación en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.comunicacionorgfcas.files.wordpress.com/.../la-comun>.
- Consejería de la Presidencia (2003). *Manual de identidad corporativa de la Junta de Castilla y León, España*. Recuperado de <http://www.jcyl.es/web/jcyl/Gobierno/es/Plantilla100/>
- Costa, J. (2012). *La imagen corporativa*. Recuperado de <http://www.idengrafcorp.blogspot.com/.../definicion-joan-costa.ht>.

- Dewey, J. (1995). *Educación y democracia*. Recuperado de [http://www.es.wikipedia.org/wiki/John\\_Dewey](http://www.es.wikipedia.org/wiki/John_Dewey).
- Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © Larousse Editorial, (2007). Recuperado de <http://www.casadellibro.com/...diccionario-manual...lengua>.
- García, M. (2008). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha*. Recuperado de [www.investigacionengestiondeportiva.tesis](http://www.investigacionengestiondeportiva.tesis).
- García, M. (2008). *Cultura y clima en las organizaciones educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente*. Publicado en Cuadernos digitales el 24 de abril del 2008. Recuperado de <http://www.quadernsdigitals.net/index.php?...visualiza>.
- Hernández, P. (2013). *El diseño de la Enseñanza- Reporte de Lectura*. Universidad Pedagógica Nacional de México. Recuperado de <http://www.kika19her22duran19eyo.blogspot.com/.../resena-sobr>.
- Jiménez, M. (2009). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, España. Recuperado de <http://www.monografias.com> › ... › Recursos Humanos.
- Macedo, V. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional en el Centro Universitario de los Valles*. Centro de Investigación de la Universidad de Guadalajara, México, Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo N° 08 del mes de junio, año 2012. Recuperado de [http://www.ride.org.mx/.../03\\_derechos\\_humanos\\_fundame](http://www.ride.org.mx/.../03_derechos_humanos_fundame).
- Marín, D. (2009). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Publicado por la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros.../Clima%20Psicologico.htm>.

- Martínez, L. (2006). *Clima organizacional*. Recuperado de <http://www.monografias.com> › ... › Recursos Humanos.
- Martínez, V. y Juanatey, O. (2004). *Influencia de la percepción de la imagen de una empresa de servicios en la imagen de la ciudad “Félix Blázquez Lozano”*. Investigación realizada a través de un convenio de colaboración entre La Universidad de La Coruña (Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas, Área de Comercialización e Investigación de Mercados) y la Empresa Emalcsa, España. Recuperado de <http://www.asepelt.org/.../Blazquez%20Martinez%20y%20J>.
- Mc Gregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Recuperado de [www.eduteka.org/.../b754ca81bdc4defe5132a871791](http://www.eduteka.org/.../b754ca81bdc4defe5132a871791).
- Maslow, A. (1970). *Teoría sobre la motivación humana*. Recuperado de [http://www.es.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow).
- Mayo, E.(1930). *Teoría de las relaciones humanas*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/.../elton-mayo-y-la-teoría-de-las-re>.
- Ouchi, W. (2003). *La teoría Z*. Recuperado de [http://www.es.wikipedia.org/wiki/Teoría\\_Z](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Teoría_Z).
- Palacios, J. (2003). *Las personas con resiliencia tienen mejores estados de ánimo*. Recuperado de <http://www.jorgepalacios.wordpress.com/.../las-personas-con-resili>.
- Palomero, J. (2011). *Violencia escolar : un punto de vista global*. Recuperado de <http://www.travesiasyalgomas.wordpress.com/category/.../page/4>.
- Pérez, A. (2011). *Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicio financiero*, tesis doctoral desarrollada en la Universidad de Cantabria, España. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/.../0de5.APRprevio.pdf>
- Pérez, I y Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Caracas: Instituto Pedagógico. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316...script...>

- Pintos Trías, Gabriela y Rodríguez Facal, Ana María (2013). *Clima y cultura organizacional*. Recuperado de <http://www.ccee.edu.uy/.../1-Disen%C3%B3de%20un%20instru>.
- Pupo, B. (2010). *Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de c.t.s.* Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/bpg.htm>.
- Rodríguez, J. (2011). *Planificación urbana en perspectiva: una mirada a nuestra formación en teoría de la planificación urbana*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40119956012>.
- Rubio, E. (2010). *Reglas de oro de un buen clima laboral afirma*. [http://www.prezi.com/\\_.../relacion-entre-clima-laboral-y-satisfacci...](http://www.prezi.com/_.../relacion-entre-clima-laboral-y-satisfacci...)  
[www.prezi.com/\\_.../relacion-entre-clima-laboral-y-satisfacci...](http://www.prezi.com/_.../relacion-entre-clima-laboral-y-satisfacci...)
- Shein, Edgar (2011). *Teoría del hombre complejo*. Recuperado de <http://www.motivacionenlaadministracion.wikispaces.com/share/view/40272260>.
- Taylor, F. (1915). *Teorías administrativas*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/.../teoría-clásica-racionalista...t>.
- Terrones, E. (2009). *El conocimiento científico y su caracterización*. Recuperado de <http://www.eudoroterrones.blogspot.com/2009/.../el-conocimiento...>
- Velásquez, M. (2013). *Identidad y sentido de pertenencia hacia la escuela*. Un estudio que se realizó en la institución educativa San Juan Bosco, Palermo, Colombia. Recuperado de <http://www.portal.educ.ar> › ... › Otras publicaciones.



## ANEXOS



## Anexo 1: Matriz de consistencia

TITULO. Clima laboral y percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado” 2013.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>
¿.-De qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado en el año 2013?	Analizar de qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”.	El clima laboral guarda una relación significativa en la percepción de la imagen institucional del ISTP “Juan Velasco Alvarado”
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Hipótesis específica</b>
¿De qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen de la gestión institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado año 2013?	Conocer de qué manera el clima laboral guarda relación en la percepción de la imagen de la gestión institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”.	El clima laboral guarda una relación significativa en la percepción de la imagen de la gestión institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”.
¿De qué forma el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional del nivel académico en el IESTP “Juan Velasco Alvarado en el año 2013?	Detallar de qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional del nivel académico en la IESTP “Juan Velasco Alvarado”.	El clima laboral guarda una relación significativa con la percepción de la imagen institucional del nivel académico en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”.
¿De qué modo el clima laboral se relaciona con la percepción de la imagen institucional de los servicios en el IESTP “Juan Velasco Alvarado” en el año 2013?	Describir de qué manera el clima laboral guarda relación con la percepción de la imagen institucional de los servicios en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”.	El clima laboral guarda una relación significativa con la percepción de la imagen institucional de los servicios en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”

- Variable 1: Clima laboral
- Variable 2: Percepción de la imagen institucional
- Universo: IESTP “Juan Velasco Alvarado” año 2013

## Anexo 2: Instrumentos para la recolección de datos

### FICHA DE ENCUESTA

#### CLIMA LABORAL Y PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Fecha de aplicación: ..... Si es alumno (Especialidad):.....

Día	Mes	Año	Docente	Administrativo

**Instrucción:** Elija una respuesta, el mejor que represente el grado con el que está de acuerdo con las afirmaciones; y en la escala de 1 al 5 marque con una X el número que corresponde. Le hago recordar que la presente encuesta es absolutamente anónima.

#### Escala

Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
NR/NS	3
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

#### Variable 1: Clima laboral

##### Dimensión1. Clima organizacional

Indicador 1: Política de gestión y liderazgo

	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Considero que la Directora del IESTP-JVA fomenta las mejores relaciones humanas con su personal y los estudiantes.					
2	La Directora de JVA trata con amabilidad a su personal y a los estudiantes.					
3	El estilo de gestión de la directora me influye positivamente					

Indicador 2: Capacidad de decisión

	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Las autoridades del IESTP- JVA resuelven de inmediato los problemas de los estudiantes, docentes y trabajadores administrativos.					
2	Las decisiones que toman las autoridades en el IESTP-JVA contribuyen a la mejora de la imagen institucional					
3	Las decisiones que toman las autoridades en el IESTP-JVA son transparentes y democráticas.					

Indicador 3: Prácticas de motivación

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Me siento motivado siendo un miembro del IESTP- JVA.					
2	Si tuviera la oportunidad de irme a otra institución no me quedaría en el IESTP-JVA					
3	Las autoridades estimulan a los miembros que sobresalen en la institución					

Dimensión 2.Clima psicológico

Indicador 1: Independencia e identidad

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Me siento orgulloso de pertenecer al IESTP- JVA					
2	A los miembros de JVA los considero como mis amigos.					
3	Tengo independencia para ejecutar mis proyectos en JVA					

Indicador 2: Dependencia y sumisión

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Existen profesores y trabajadores que se someten a las autoridades para sacar ventajas personales.					
2	El reparto de cargos remunerados, los horarios especiales para el trabajo y los beneficios económicos son los motivos por los que los subordinados se someten a la autoridad.					
3	Los subordinados beneficiados por la autoridad cuidan los intereses del jefe y éste los deja hacer lo que ellos quieren.					

Indicador 3: Agresividad y conflicto

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	La jerarquización burocrática y autoritaria de la organización; conlleva a los enfrentamientos entre alumnos y autoridades, entre autoridades y docentes, entre autoridades y trabajadores administrativos.					
2	El diálogo es la clave para resolver los conflictos en la institución					
3	Las autoridades corruptas deben ser echadas de la institución con agresión verbal y física.					

Dimensión 3: Cultura organizacional

Indicador 1: Comunicación

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades que realizan las autoridades de la IESTP-JVA.					
2	Las autoridades de JVA fomentan la comunicación oportuna entre los miembros de la institución.					
3	Las autoridades de JVA toman en cuenta mis ideas y opiniones.					

Indicador 2: Comparten valores

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Los miembros de JVA cultivan la ayuda mutua.					
2	Los miembros de JVA desarrollan labores en beneficio de la comunidad.					
3	A los miembros de la institución de JVA los une la honestidad y la transparencia					

Indicador 3: Creencias y expectativas

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Con el paso del tiempo mejorará el status social y económico de los miembros de la institución JVA					
2	Las metas y objetivos de los miembros de la institución JVA se alcanzará pronto.					
3	Los miembros de JVA buscan la tranquilidad para ejecutar sus actividades					

**Variable 2: Percepción de la imagen institucional**

Dimensión 1: Gestión.

Indicador 1: Planifica

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Las autoridades de JVA planifican adecuadamente las actividades administrativas y académicas.					
2	Las autoridades de JVA planifican los medios para alcanzar las metas y los objetivos de la institución.					
3	Las autoridades de la institución JVA le ponen mucha importancia a la planificación institucional.					

Indicador 2: Ejecuta

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Las autoridades de JVA ejecutan con conocimiento técnico y científico las actividades que les corresponde					
2	Las autoridades de JVA realizan acciones brillantes para mejorar la imagen institucional					
3	Las autoridades de JVA realmente están preparadas para dirigir la institución educativa.					

Indicador 3: Evalúa

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Creo que las autoridades de la institución educativa JVA realizan autoevaluación respecto a las actividades que ejecutan					
2	Creo que las autoridades de la institución educativa JVA realizan una evaluación permanente respecto a las actividades que desarrollan.					
3	Creo que las autoridades de la institución educativa JVA valoran en demasía el acto de la evaluación.					

## Dimensión 2: Nivel académico

### Indicador 1: Enseñanza

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Realmente, la enseñanza en la institución educativa JVA es de calidad.					
2	La enseñanza que reciben los alumnos en la institución educativa JVA les servirá para alcanzar empleos bien remunerados.					
3	Los alumnos están satisfechos con las enseñanzas que reciben en la institución educativa JVA.					

### Indicador 2: Conocimiento

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Los conocimientos que imparten en la institución educativa JVA son de alta calidad.					
2	Los conocimientos que imparten en la institución educativa JVA son modernos.					
3	Con los conocimientos que reciben los estudiantes en la institución educativa JVA podrán competir adecuadamente con egresados de otros institutos.					

### Indicador 3: Investigación

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Los docentes de la institución JVA realizan investigación cada uno en sus especialidades.					
2	Los estudiantes desarrollan investigación tecnológica cada uno en sus especialidades.					
3	Las autoridades de la institución educativa JVA han implementado políticas de investigación para docentes y estudiantes.					

## Dimensión 3: Servicio

### Indicador 1: Satisfactorio

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Los servicios que recibo en el JVA me satisfacen					
2	A las autoridades del IESTP-JVA les interesa mucho, dar buenos servicios a los usuarios					
3	Los servicios que brinda la IESTP- JVA son mejores a los de otras instituciones de la zona					

### Indicador 2: Puntual

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Las solicitudes que presento en mesa de partes del IESTP-JVA son atendidas con puntualidad					
2	En la atención en las oficinas del IESTP-JVA respetan el horario de trabajo.					
3	La puntualidad en la atención, es de interés prioritario en el IESTP-JAA					

Indicador 3: Desinteresado

	<b>Afirmación</b>	1	2	3	4	5
1	Los servicios que se realizan en la IESTP-JVA son desinteresados.					
2	El trato que recibo en los servicios que brinda la IESTP-JVA es amable.					
3	Las autoridades de JVA están interesadas en mejorar los servicios que brinda la institución.					



**Anexo 3: JUICIO DE EXPERTO (VALIDEZ DE LA FICHA DE ENCUESTA)**

**Indicación:** Señor Dr. Solicito su colaboración, para que luego de un análisis de la ficha de encuesta *Clima laboral y percepción de la imagen institucional* que tiene en sus manos. En la escala de 0 al 4, marque con una X el casillero que corresponda, de acuerdo a su criterio y su experiencia profesional; si los ítems presentados cumplen o no con los requisitos de formulación convencionales.

**Escala**

Muy baja	0
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy alta	4

Nivel	Puntaje				
	0	1	2	3	4
Consistencia					
Transferencia					
Pertinencia					
Suficiencia					
Claridad					

Puntaje	
---------	--

Puntaje	-De 4 al 11: no válido(reformular) -De 12 a 14: no válido(modificar) -De 15 a 17: válido ( mejorar) -De 17 a 20: válido(aplicar)
---------	---

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	
<b>GRADO ACADÉMICO</b>	

**Fecha:**.....

**FIRMA**



## Anexo 4: Juicio de experto 1

### VALIDEZ DE LA FICHA DE ENCUESTA: JUICIO DE EXPERTO

**Indicación:** Señor Dr. Solicito su colaboración, para que luego de un análisis de la ficha de encuesta *Clima laboral y percepción de la imagen institucional* que tiene en sus manos. En la escala de 0 al 4, marque con una X el casillero que corresponda, de acuerdo a su criterio y su experiencia profesional; si los ítems presentados cumplen o no con los requisitos de formulación convencionales.

#### Escala

Muy baja	0
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy alta	4

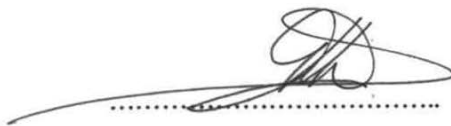
#### Puntaje

Nivel	0	1	2	3	4
Consistencia					X
Transferencia				X	
Pertinencia					X
Suficiencia					X
Claridad					X

Puntaje	19
---------	----

Puntaje	-De 4 al 11: no válido (reformular)
	-De 12 a 14: no válido (modificar)
	-De 15 a 17: válido (mejorar)
	-De 17 a 20: válido (aplicar)

APELLIDOS Y NOMBRES	AYLLON SABOYA, JAIME DIOMAR
GRADO ACADÉMICO	Dr. en Psicología



FIRMA

Fecha: 18 Oct. 2013

## Anexo 5: Juicio de experto 2

### VALIDEZ DE LA FICHA DE ENCUESTA: JUICIO DE EXPERTO

**Indicación:** Señor Dr. Solicito su colaboración, para que luego de un análisis de la ficha de encuesta *Clima laboral y percepción de la imagen institucional* que tiene en sus manos. En la escala de 0 al 4, marque con una X el casillero que corresponda, de acuerdo a su criterio y su experiencia profesional; si los ítems presentados cumplen o no con los requisitos de formulación convencionales.

#### Escala

Muy baja	0
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy alta	4


#### Puntaje

Nivel	0	1	2	3	4
Consistencia					X
Transferencia					X
Pertinencia					X
Suficiencia					X
Claridad					X

Puntaje	20
---------	----

Puntaje	-De 4 al 11: no válido (reformular)
	-De 12 a 14: no válido (modificar)
	-De 15 a 17: válido (mejorar)
	-De 17 a 20: válido (aplicar)

APELLIDOS Y NOMBRES	Dr. Jorge Luis Camayo Urquiza
GRADO ACADÉMICO	Dr. en Ciencias de la Educación

  
FIRMA

Fecha: 18. Oct. 2013

## Anexo 6: Juicio de experto 3

### VALIDEZ DE LA FICHA DE ENCUESTA: JUICIO DE EXPERTO

**Indicación:** Señor Dr. Solicito su colaboración, para que luego de un análisis de la ficha de encuesta *Clima laboral y percepción de la imagen institucional* que tiene en sus manos. En la escala de 0 al 4, marque con una X el casillero que corresponda, de acuerdo a su criterio y su experiencia profesional; si los items presentados cumplen o no con los requisitos de formulación convencionales.

#### Escala

Muy baja	0
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy alta	4

#### Puntaje

Nivel	0	1	2	3	4
Consistencia					X
Transferencia					X
Pertinencia					X
Suficiencia					X
Claridad					X

Puntaje 20

Puntaje	-De 4 al 11: no válido (reformular) -De 12 a 14: no válido (modificar) -De 15 a 17: válido (mejorar) -De 17 a 20: válido (aplicar)
---------	---

APELLIDOS Y NOMBRES	<i>Dr. LARA MANQUEZ JUAN MANUEL</i>
GRADO ACADÉMICO	<i>Doctor EN MEDIO AMBIENTE</i>

  
 .....  
 FIRMA

Fecha: *13/11/13* .....

## Anexo 7: Juicio de experto 4

### VALIDEZ DE LA FICHA DE ENCUESTA: JUICIO DE EXPERTO

**Indicación:** Señor Dr. Solicito su colaboración, para que luego de un análisis de la ficha de encuesta *Clima laboral y percepción de la imagen institucional* que tiene en sus manos. En la escala de 0 al 4, marque con una X el casillero que corresponda, de acuerdo a su criterio y su experiencia profesional; si los ítems presentados cumplen o no con los requisitos de formulación convencionales.

#### Escala

Muy baja	0
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy alta	4

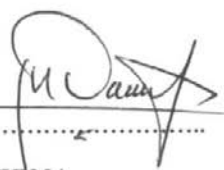
#### Puntaje

Nivel	0	1	2	3	4
Consistencia					X
Transferencia					X
Pertinencia					X
Suficiencia					X
Claridad					X

Puntaje 20

Puntaje	-De 4 al 11: no válido	(reformular)
	-De 12 a 14: no válido	(modificar)
	-De 15 a 17: válido	(mejorar)
	-De 17 a 20: válido	(aplicar)

APELLIDOS Y NOMBRES	DAMAS NIÑO, MARCELO NEMESIO
GRADO ACADÉMICO	DOCTOR EN EDUCACIÓN

  
FIRMA

Fecha: 20 Nov. 2013

**Anexo 8: Memorando N°245-2013-D.G.-IESTP- JVA**



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO  
"JUAN VELASCO ALVARADO"  
RM. N° 172-1992-ED  
RD. N° 413-2005-ED

**MEMORANDO N° 245-2013-D.G.-IESTP "JVA"**

**A** : Mg. Daniel Quispe de la Torre

**Asunto** : RESPUESTA A DOCUMENTO

**Referencia** : Expediente N° 4611

**Fecha** : Villa María del Triunfo, 13 de noviembre del 2013

Me dirijo a Ud., para dar respuesta al Expediente N° 4611 .donde informo que a solicitud del Consejo Consultivo para darle la autorización correspondiente deberá presentar lo siguiente:

- E) Esquema y/o diseño de su proyecto denominado "Clima Laboral y Percepción de la imagen institucional
- F) Declaración Jurada que el trabajo a realizar sea sólo como trabajo de investigación y no con otros fines que pueda perjudicar a la institución y/o personas
- G) Que al final deberá dejar copia de su trabajo realizado afín de poderle extender una constancia
- H) De no cumplir con lo solicitado mi despacho no autoriza la encuesta a realizar .



Atentamente,

ELSA MARY CASTILLA ALMEYDA  
DIRECTORA GENERAL (e)  
I.E.S.T.P "JUAN VELASCO ALVARADO"

## Anexo 9: Carta con fecha 27-11-2013

VILLA MARÍA, 27 DE NOVIEMBRE DEL 2013.

SEÑORA CPC ELSA CASTILLA

DIRECTORA ENCARGADA DEL IESTP "JUAN VELAASCO LAVARADO"

Presente.

De mi mayor consideración

Me dirijo a usted, con la finalidad de hacerle llegar mi saludo protocolar y a la vez manifestar lo siguiente.

Respecto al Memorando N° 245-2013-D.G.-IESTP "JVA" con fecha 13 de noviembre del 2013; mediante el cual me indica que el Consejo Consultivo requiere la presentación de diversos documentos a fin que me conceda la autorización para la aplicación de una encuesta en la institución bajo su responsabilidad; cumplo con lo solicitado.

1. Respecto a la letra E referido al esquema y/o diseño del proyecto que usted solicita, le adjunto una copia; y respecto al diseño, señalo, que en el **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO 1.1 Diseño de la investigación**; de mi trabajo, señalo con claridad que la presente investigación es no experimental, descriptivo, correlacional y de enfoque cuantitativo.
2. Respecto a la letra F. (adjunto declaración jurada).
3. Respecto a la letra G. En tanto no haber entendido nada sobre lo solicitado por los brillantísimos miembros del Consejo Consultivo; y ya consultado con usted (adjunto el documento que requiere).

Es cuanto digo a su despacho.

Atentamente,

  
Mg. Quispe De La Torre, Daniel

MINISTERIO DE EDUCACION	
Instituto Superior Tecnológico	
"JUAN VELASCO ALVARADO"	
TRAMITE DOCUMENTARIO	
<b>RECEPCION</b>	
Registro N° 4925	Fecha: .....
	26 NOV. 2013
Firma de Recepción	

## Anexo 10: Carta con fecha 14 de diciembre de 2013

VILLA MARÍA, 14 DE DICIEMBRE DEL 2013.

SEÑORA CPC ELSA CASTILLA

DIRECTORA ENCARGADA DEL IESTP "JUAN VELAASCO ALVARADO"

Presente.

De mi mayor consideración.

Me dirijo a usted con la finalidad de hacerle llegar mi saludo protocolar y a la vez manifestar lo siguiente.

Que, habiendo aplicado mi instrumento de investigación a los miembros de la comunidad educativa IESTP JVA, cumpto con informar que tal trabajo de recopilación de datos para mi trabajo de investigación **CLIMA LABORAL Y PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL EN EL IESTP "JUAN VELASCO ALVARADO" 2013**; ha culminado. Razón por la que solicito una constancia de haber realizado mi trabajo investigación en esta institución.

Es cuanto digo a su despacho.

Atentamente,



Mg. QUISPE DE LA TORRE, DANIEL

DNI. 08953378



## Anexo 11: Constancia de permiso para aplicar ficha de encuesta



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION DE LIMA METROPOLITANA.- "DRELM"  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO  
"JUAN VELASCO ALVARADO"  
RM. N° 172-1992-ED  
RD. N°413-2005-ED  
Av. José Olaya N° 120- Alt. Cdra. 21 de la Av. José C. Mariátegui  
Teléfonos: 283-3086 / 2837152  
[www.istpiva.edu.pe](http://www.istpiva.edu.pe)



"AÑO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA"  
"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ 2007- 2016"

### CONSTANCIA

LA DIRECTORA GENERAL DEL I.E.S.T.P. "JUAN VELASCO ALVARADO" QUIEN SUSCRIBE,

**HACE CONSTAR:**

Que el Mg. DANIEL QUISPE DE LA TORRE identificado con DNI N° 08953378 solicitó el permiso correspondiente a la Directora del IESTP "Juan Velasco Alvarado para realizar encuesta concerniente a su Titulación.

Se expide el presente a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Villa María del Triunfo, 27 Diciembre del 2013.



C.P.C. ELSA MARY CASTILLA ALMEYDA  
DIRECTORA GENERAL (e)  
I.E.S.T.P. "JUAN VELASCO ALVARADO"



## Anexo 12: Constancia de haber aplicado la ficha de encuesta



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION DE LIMA METROPOLITANA.- "DRELM"  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO  
"JUAN VELASCO ALVARADO"  
RM. N° 172-1992-ED  
RD. N° 413-2005-ED  
Av. José Olaya N° 120- Alt. Cdra. 21 de la Av. José C. Mariátegui  
Teléfonos: 283-3086 / 2837152  
[www.istpiva.edu.pe](http://www.istpiva.edu.pe)



"AÑO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA"  
"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ 2007- 2016"

### CONSTANCIA

LA DIRECTORA GENERAL DEL I.E.S.T.P. "JUAN VELASCO ALVARADO" QUIEN SUSCRIBE,

#### HACE CONSTAR:

Que el Mg. Daniel Quispe de la Torre , identificado con DNI 08953378 ha aplicado como instrumento de Investigación una Encuesta a un grupo de docentes y estudiantes de algunas carreras profesionales para su trabajo de Investigación denominado "CLIMA LABORAL Y PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL EN EL IESTP "JUAN VELASCO ALVARADO"

Se expide el presente a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Villa María del Triunfo, 27 de Diciembre del 2013.

Elsa María Castilla Almeyda  
DIRECTORA GENERAL (s)  
I.E.S.T.P. "JUAN VELASCO ALVARADO"