

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS



CLIMA LABORAL Y EFECTOS EN LA IMAGEN DE UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2011-2012

DANIEL QUISPE DE LA TORRE

(01 de marzo-28 de febrero de 2015)  
R.R.285-2015-R

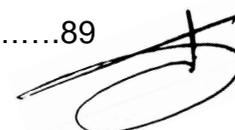
CALLAO, PRIMAVERA 2020

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script.



## I. ÍNDICE

	Pág.
<b>I.INDICE</b> .....	01
Índice de tablas.....	03
Índice de figuras.....	04
<b>II.RESUMEN</b> .....	05
<b>ABSTRAC</b> .....	06
<b>III. INTRODUCCIÓN</b> .....	07
<b>IV. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>09</b>
4.1 Planteamiento del problema.....	09
4.2 Descripción de la realidad problemática.....	10
4.3 Formulación del problema. ....	11
4.4 Objetivos y alcance de la investigación.....	12
4.5 Importancia y justificación de la investigación.....	12
4.6 Limitaciones del estudio.....	12
4.7 Viabilidad del estudio.....	13
4.8 Antecedentes de la investigación.....	13
4.9 Bases teóricas.....	19
4.10 Definiciones conceptuales.....	80
4.11 Supuestos Básicos.....	80
4.12 Formulación de la hipótesis.....	80
4.13 Variables.....	81
4.14 Conceptualización operacional de las variables.....	81
<b>V. MATERIAL Y MÉTODOS</b> .....	<b>84</b>
5.1. Materiales.....	84
5.2. Población.....	88
5.3. Técnicas de recopilación de datos.. ....	89



5.4. Técnicas estadísticas.....	89
5.5. Método y diseño.....	90
<b>VI. RESULTADOS.....</b>	<b>92</b>
<b>VII. DISCUSIÓN.....</b>	<b>107</b>
<b>VIII. REFERENCIALES.....</b>	<b>111</b>
<b>IX. APÉNDICE.....</b>	<b>118</b>
<b>X. ANEXO.....</b>	<b>123</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N°1: TÍTULO. Operacionalización de variable 1.....	82
Tabla N°2: TÍTULO. Operacionalización de variable 2.....	82
Tabla N°3: TÍTULO. Frecuencia de la variable 1.....	92
Tabla N°4: TÍTULO. Frecuencia de la dimensión 1 .....	93
Tabla N°5: TÍTULO. Frecuencia de la dimensión 2.....	94
Tabla N°6: TÍTULO: Frecuencia de la dimensión 3.....	95
Tabla N°7: TÍTULO: Frecuencia de la variable 2 .....	96
Tabla N°8: TÍTULO: Frecuencia de la dimensión 1.....	97
Tabla N°9: TÍTULO: Frecuencia de la dimensión 2.....	98
Tabla N°10: TÍTULO: Frecuencia de la dimensión 3.....	99
Tabla N°11: TÍTULO: Revisión de los tipos de variables.....	100
Tabla N°12: TÍTULO: Resultados de la prueba de normalidad.....	101
Tabla N°13: TÍTULO: Criterios para la evaluación del coeficiente.....	102
Tabla N°14: TÍTULO: Prueba de correlación hipótesis general.....	103
Tabla N°15: TÍTULO: Prueba de correlación de la hipótesis específica 1.....	104
Tabla N°16: TÍTULO: Prueba de correlación de la hipótesis específica 2.....	105
Tabla N°17: TÍTULO: Prueba de correlación de la hipótesis específica 3.....	106



## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N°1. Título: Gráfico de barras variable 1.....	92
Figura N°2. Título: Gráfico de barras de la dimensión 1.....	93
Figura N°3. Título: Gráfico de barras de la dimensión 2. ....	94
Figura N°4. Título: Gráfico de barras de la dimensión 3.....	95
Figura N°5. Título: Gráfico de barras de la variable 2.....	96
Figura N°6. Título: Gráfico de barras dimensión 1.....	97
Figura N°7. Título: Gráfico de barras dimensión 2 .....	98
Figura N°8. Título: Gráfico de barras dimensión 3.....	99



## II. RESUMEN

El trabajo que tiene en sus manos es una investigación no experimental, correlacional de enfoque cuantitativo, se aplicó una encuesta a 256 estudiantes, elaborado bajo el esquema de la escala Likert, que consta de 54 ítems; 27 para la variable clima laboral y los otros 27 a la variable imagen institucional, se trabajó con el programa SPS versión 26 y se usó la técnica estadística del coeficiente de correlación de Pearson; así entonces en la demostración de la hipótesis general el coeficiente de correlación (0.931451) indicó que esta fue positiva y muy alta.

Para la hipótesis específica 1 el coeficiente de correlación (0.915547) indicó que es positiva y muy alta; de allí que el clima laboral se relaciona de forma positiva y muy alta con la imagen de la gestión en una institución educativa.

Para la hipótesis específica 2 el coeficiente de correlación (0.931313) indicó que es positiva y muy alta; de allí que el clima laboral se relaciona de forma positiva y muy alta con la imagen del nivel académico en una institución educativa.

Para la hipótesis específica 3 el coeficiente de correlación (0.808299) indicó que es positiva y alta; de allí que el clima laboral se relaciona de forma positiva y alta con la imagen de los servicios en una institución educativa.

Como resultado, los estudiantes están disconformes con el clima laboral del IESTP “Juan Velasco Alvarado” con alto porcentaje de desaprobación

Palabras clave: *Clima laboral, Imagen institucional, clima organizacional.*



## **ABSTRACT**

The work you have in your hands is a non-experimental, correlational investigation with a quantitative approach. A survey was applied to 256 students, prepared under the Likert scale scheme, which consists of 54 items; 27 for the work environment variable and the other 27 for the institutional image variable, we worked with the SPS version 26 program and the statistical technique of Pearson's correlation coefficient was used; Thus, in the demonstration of the general hypothesis, the correlation coefficient (0.931451) indicated that it was positive and very high.

For the specific hypothesis1 the correlation coefficient (0.915547) indicated that it is positive and very high; Hence, the work environment is positively and highly related to the image of management in an educational institution.

For specific hypothesis 2, the correlation coefficient (0.931313) indicated that it is positive and very high; Hence, the work environment is positively and highly related to the image of the academic level in an educational institution.

For specific hypothesis 3, the correlation coefficient (0.808299) indicated that it is positive and high; Hence, the work environment is positively and highly related to the image of the services in an educational institution.

As a result, students are dissatisfied with the work environment of the IESTP "Juan Velasco Alvarado" with a high percentage of disapproval.

Keywords: Work environment, Institutional image, organizational climate.



### III. INTRODUCCIÓN

Las autoridades de las instituciones educativas deberían internalizar que la idea del progreso institucional tiene su base en un clima laboral positivo, así mismo deberían tener la certeza que un ambiente tóxico de trabajo afectará el logro de los objetivos institucionales.

Del mismo modo, deberían saber que el clima caótico negativo es el resultado de la mala gestión de ideas, es la falta de un nivel de comunicación oportuna, la escasa identidad institucional, la ausencia de empatías para la cohesión, un debilitado nivel de las relaciones humanas; en conjunto, se vuelve en una rémora que afecta la construcción de una imagen institucional positiva.

Con la certeza de que las ideas planteadas son válidas en el campo académico, se llegó a la finalización de la presente investigación que se denomina *El clima laboral y sus efectos en la imagen de una institución educativa* que se trabajó siguiendo el esquema de investigación que propone la Universidad Nacional del Callao.

Bajo el esquema de la UNAC, el Capítulo IV comprende el tratamiento del marco teórico, el planteamiento del problema; donde se señala que en el interior de las instituciones educativas se viene dando conflictos en torno al poder administrativo que se emparenta con el clima laboral que afecta la productividad, principalmente la variable de la imagen institucional.



Este precepto teórico abrió el camino de la búsqueda de antecedentes investigativas similares, en el mismo capítulo se aborda los antecedentes de la investigación; precisando que los autores encontrados concluyen que el clima laboral negativo se relaciona significativamente con la imagen institucional.

El Capítulo V da cuenta sobre el diseño metodológico por lo que se señala que la presente investigación es descriptivo, correlacional no experimental y de enfoque cuantitativo.

El Capítulo VI, contiene una exposición de los resultados alcanzados, claro está; luego de haber seguido la ruta de la investigación en la que se usó la prueba de la correlación Pearson con lo que se demostró las hipótesis planteadas y por defecto, se pudo lograr los objetivos señalados; hechos que señalan la existencia de una correlación significativa entre *Clima laboral* e *imagen institucional* como variables de la presente investigación.



## **IV. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 Planteamiento del problema.**

En el mundo académico, institucional y empresarial; se tiene la certeza que el clima laboral condiciona la productividad de cada uno de los integrantes de la organización, toda vez que permite el impulso de las mejores relaciones entre los miembros, por lo que se afirma, que; en condiciones óptimas de un clima laboral las relaciones humanas mejorarán y por tanto la producción será positiva, y si el clima laboral amenaza la tranquilidad de los trabajadores siempre será un factor de incumplimiento de responsabilidades que en perspectiva, afectará la imagen institucional.

Al amparo de este convencimiento, se visualiza con cierta preocupación, conflictos diversos en el interior de La IESTP “Juan Velasco Alvarado” del distrito de Villa María del Triunfo; haciendo constatar que la debilidad de las relaciones personales, valores, la ausencia de empatía y la escasa comunicación, contribuirán en el resquebrajamiento cotidiano de la imagen institucional, de la misma forma; las expectativas, el reconocimiento institucional sea los indicadores ausentes

En este caso, es posible que los objetivos institucionales no estén diseñados con claridad, que la concentración del poder sea abrumadora y los desacuerdos



comunes para todos en un proceso de familiarización, afectando la calidad académica, el nivel de la investigación y los servicios que presta la institución; por lo que es legítimo preguntar ¿De qué modo el clima laboral se relaciona con la imagen de una institución educativa?

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

Las autoridades de las instituciones educativas que pretendan cumplir con objetivos claros, deberían internalizar que la idea del progreso institucional tiene su base en un buen clima laboral y que un clima laboral adverso obstruirá las emociones, las energías, las habilidades y destrezas del trabajador, no permitirá el normal desarrollo institucional; los integrantes de la institución, por más que posean la inteligencia emocional, siempre estarán con las energías negativas y proclives a volver tóxico el ambiente de trabajo y por tanto, la institución se verá afectada en su imagen, como resultado de la legitimación de las filosofías y acciones de agresión y una deficiente convivencia entre los integrantes de la institución.

Sabido es que, un clima caótico, es más o menos el resultado de la mala gestión de las ideas, es la falta de un nivel de comunicación oportuna, la escasa identidad institucional, la ausencia de empatías para la cohesión, un debilitamiento en el nivel de las relaciones humanas, expectativas no satisfechas, etc.

En este escenario puede vislumbrar conductas de incumplimiento de las normas institucionales y otras normas legales generales y específicas, también es posible la práctica de un ejercicio de poder de carácter coercitivo, con lo que la institución



caminaría a la deriva expresándose además en una imagen negativa de la institución.

En este contexto, las personas responsables del funcionamiento institucional adecuado, tendrían que asumir las tareas que corresponde a fin de resolver conflictos el mismo que permitiría trazar una positiva imagen institucional tanto interno como para el público usuario externo. La solución de los conflictos internos de las instituciones educativas, implica además el manejo de las herramientas consensuadas en el manejo del personal, tareas que se haría siempre en la perspectiva de contribuir en el diseño de un modelo de preservación la salud mental institucional, tal como recomienda Gómez y Restrepo(2012) quien plantea que tales herramientas deberían “ser aplicados en instituciones educativas, con el fin de constituirse en una respuesta a las dificultades a las que habitualmente se enfrenta el docente alrededor de problemas psicosociales, podría mejorar la salud mental de la comunidad” así se lee en *Grupos de Trabajo en Resolución de Conflictos (GTRC)(2012)* además; la aplicación de los medios alternativos de resolución de conflictos MARC según al autor señalado, se hace a fin de mejorar las condiciones para el mejor trabajo y superar los diversos obstáculos con los que conviven los actores de la organización.

Visto así la problemática institucional, es compatible hacer una investigación correlacional explicativa no experimental.

#### **4.3 Formulación del problema.**



En la lógica de las ideas planteadas, la presente investigación se realiza siguiendo el decurso de las interrogantes que siguen: ¿De qué modo el clima laboral se relaciona con la imagen de la institución educativa? ¿De qué manera el clima laboral se relaciona con la imagen de la gestión en una institución educativa? ¿De qué modo el clima laboral se relaciona con la imagen del nivel académico en una institución educativa? ¿De qué manera el clima laboral se relaciona con la imagen de los servicios en una institución educativa?

#### **4.4 Objetivos y alcance de la investigación**

##### **Objetivos Generales**

Determinar de qué modo se relaciona el clima laboral con la imagen de una institución educativa

##### **Objetivos particulares.**

- Determinar de qué modo el clima laboral se relaciona con la imagen de la gestión en una institución educativa.
- Determinar de qué modo el clima laboral se relaciona con la imagen del nivel académico en una institución educativa.
- Determinar de qué modo el clima laboral se relaciona con la imagen de los servicios en una institución educativa.

#### **4.5 Importancia y justificación de la investigación**

En este caso, la investigación se vuelve importante cuando el resultado aporta para asumir una nueva manera de percibir la marcha de la institución, la misma que debe modificar la conducta de los miembros que conforman la organización.

#### **4.6 Limitaciones del estudio.**



Son las mismas limitantes, los factores económicos y el tiempo que se vuelve un “tesoro” invaluable,

#### **4.7 Viabilidad del estudio.**

A pesar de las limitaciones conocidas, la voluntad del investigador es potente, la misma hizo posible y viable la concreción del presente trabajo de investigación.

#### **4.8 Antecedentes de la investigación.**

Respecto a los trabajos vinculados al tema materia de la investigación, existen diversos y cada quien plantea sus conclusiones, pero casi todos llegan a la idea de que el clima laboral es una especie atmósfera que engloba a todos los miembros de la organización. Rodríguez (2005) en su trabajo *Clima y cultura organizacional*, se lee que:

El clima organizacional describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. El clima es la forma en la cual el empleado percibe el ambiente que le rodea. Agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (Rodríguez, 2005).



Claro está, el trabajo refiere que la organización se vuelve importante en la medida que incide en el accionar de los miembros que conforman la institución y cada quien percibe el clima laboral que se desenvuelve e implica a todos los engranajes de la organización, a los mandos que a su vez se vincula con las acciones de gestión, de políticas de control y logros de objetivos institucionales.

*Percepción del clima organizacional en docentes y administrativos del área de biomédica de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno (2014)* es una Tesis presentada por Roxana Yerba Velasquez y Yaneth Llanqui Zamalloa para optar el título de *Licenciada* en Enfermería; en este trabajo, las autoras señalan que el trabajo lo realizaron “con el objetivo de determinar y comparar la Percepción del Clima Organizacional en docentes y administrativos del Área de Biomédica de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, 2013” y que luego de los análisis que corresponde a este tipo de trabajo, concluyen que no existe un clima organizacional favorable para las actividades, lo que recomiendan “mejorar la percepción del Clima Organizacional, mediante la aplicación de estrategias que permitan ver su progreso en las tres dimensiones: Gestión Institucional, Retos Personales e Interacción” con la finalidad de lograr mejores condiciones de trabajo, la misma que fortalecería unas buenas relaciones interpersonales que apuntaría a una mejor imagen institucional.

*Propuesta de mejora del clima laboral y cultura de desarrollo en el ministerio de coordinación de desarrollo social(2015)* tesis elaborada por Rodríguez Guerrero Hugo en la Universidad de las Fuerzas Armadas en el Ecuador, sostiene que el clima laboral es percibido en forma positiva, sin embargo sugiere generar un plan



de mejoramiento continuo que implique la aplicación de planes de reconocimiento al personal que labora en la institución y retribuyan a cada quien por los logros institucionales.

*“Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017”* es una Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública presentado por Sheila Solano Reátegui (2017) en la Universidad Cesar Vallejo, la autora señala que se trata de una investigación de tipo descriptivo correlacional y que luego del desarrollo de la investigación llegó a la conclusión, que entre las variables de la investigación *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui*; siendo así se evidencia; un clima organizacional inadecuado y prácticas organizacionales también inadecuadas, el mismo que influye en la actividad cotidiana de los miembros de la institución.

Otro trabajo de tesis de Licenciatura en Administración de Empresas desarrollada en la Universidad Nacional “José María Arguedas”- Facultad de Ciencias de la Empresa Escuela Profesional de Administración de Empresas, cuyo título es *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas*(2015) presentada por Edgar Quispe Vargas; este trabajo también es de enfoque cuantitativo, correlacional no experimental; el objetivo igual que el anterior trabajo, es determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral, luego del desarrollo del trabajo se llega a la conclusión que las variables de la investigación si guardan una relación significativa, por lo que recomienda; “utilizar



correctamente los medios de motivación laboral e incluir otras maneras de motivar al trabajador, formular un Plan de comunicación para fortalecer los aspectos vinculados a relaciones humanas y formular un plan de motivación laboral”.

En la Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración Cruz Ortiz, Edwin y Huamán Ruiz Ángel(2015) presentaron la tesis para optar el título profesional de licenciado en administración, cuyo título es *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica (2015)*; los autores indican que el objetivo principal fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica, para ello desarrollaron una investigación Correlacional, luego del desarrollo de la tesis llegaron a la conclusión que existe una relación positiva entre las variables planteadas, lo cual les ha permitido hacer algunas recomendaciones, como las de fortalecer el clima organizacional con jornadas de sensibilización para el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, promover inclusión social promoviendo el ambiente laboral agradable.

En la Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Veracruz México María Alejandra Sierra García(2015) presentó la tesis *Clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán*, para optar el título de Psicóloga Industrial / organizacional, en este trabajo es de notar que se realizó una investigación tipo descriptiva con el objetivo principal de identificar el Clima Laboral de los /as colaboradores/as el área administrativa del Hospital Regional de Cobán, para ello se aplicaron los instrumentos que corresponde a este



tipo de investigación y luego del desarrollo del trabajo se llegó a la conclusión que el Clima Laboral del área administrativa es satisfactorio por las comunicaciones oportunas y la buena relación entre los miembros de la institución; sin embargo la autora recomienda que se debe mejorar el clima laboral en beneficio de los usuarios y los propios integrantes de la institución.

En la Universidad Nacional de Trujillo Escuela profesional de Administración, Benites Marquina Ikoll, presentó la tesis *Clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores del consorcio La Arena Sac (2012)*, es una investigación correlacional orientada a identificar la influencia del clima laboral en el desempeño los trabajadores del Consorcio La arena, luego de haber aplicado, los instrumentos de la investigación concluye que existe una influencia directa de la primera variable respecto a la segunda por lo que recomienda fortalecer la cultura organizacional con la internalización de ideas y prácticas de sensibilización de las autoridades y miembros de la institución a fin de lograr mayor productividad.

*Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua*, es una tesis presentada en la universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y sociales área de Estudios de Postgrado maestría en administración del trabajo y relaciones laborales; por Yokasta, Antúnez (2015) trabajo para optar el grado de Magíster en Administración del trabajo y relaciones laborales; la investigación se realizó a fin de identificar la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral de los



colaboradores, por ello el objetivo de la investigación fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua; luego del desarrollo de la tesis se llega a la conclusión que; existe una relación positiva, por lo que se recomienda trabajar las expectativas de los colaboradores, principalmente la cuestión de los salarios lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3 erres (remuneración, recompensa y reconocimiento).

*Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional (2006)* es un estudio realizado en el *Instituto Pedagógico Caracas* por Pérez y Bustamante, aquí se sostiene que la cuestión del clima organizacional y laboral debería asumir el primer plano de las preocupaciones de la gestión y que debería realizarse con bastante esmero y dedicación a fin de lograr una imagen positiva para la institución; por lo que se llega a concluir; que el clima institucional se construye bajo el entusiasmo colectivo en el marco de una interacción cotidiana afectiva la misma que posibilita el logro de las metas organizacionales.

*Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*, es una tesis doctoral presentada por Pérez (2011) en la Universidad de Cantabria, España. La autora explica que la responsabilidad social se constituye en un elemento importante para



la imagen institucional; razón por la que aborda la cultura, comunicación, identidad institucional y todos los instrumentos de la buena gestión institucional.

#### **4.9 Bases teóricas.**

##### **Variable 1. Clima laboral**

En el mundo académico, se logra asimilar que clima laboral, es el momento o la coyuntura específica en el que se desenvuelven los integrantes de una organización, una especie de ropaje que lo circunda al trabajador ya sea para potenciar o debilitar sus funciones. También se entiende, que clima laboral es la circunstancia mala o buena que se comparte entre los trabajadores de una determinada institución, y lo que se comparte; es el mundo físico, los niveles de relaciones interpersonales que establecen los trabajadores en cumplimiento de sus actividades, las mismas que podrían incentivar la producción o también podrían llevarlo al fracaso.

Según Ramos (2012) clima laboral, es el medio ambiente psicológico el sistema de filtro o estructuración de la organización donde los trabajadores realizan acciones diversas sobre el mismo lugar de trabajo que le deparan la atmósfera psicológica de toda la organización.

Siendo así, el clima laboral implica la estructura organizacional, la cantidad d ellos trabajadores, las estructuras funcionales, los instrumentos de gestión de las



interdependencias en el la toma de decisiones, los niveles de comunicación e identidad, el control y las propias jerarquías.

En el trabajo *Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje (2012)* se lee que:

Clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. De acuerdo con algunas de las investigaciones realizadas, desde 1960, el estudio acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. (Ramos, 2012).

En esta misma línea de teorización, hay quienes han entendido que el clima organizacional y clima laboral es el fundamento del accionar humano, por lo que la actitud del trabajador no sería tan solo el resultado directo de las características personales e individuales, sino sobre todo de las maneras de cómo se percibe el clima laboral y todo el engranaje de la organización que se evidencia en la productividad.

En este caso, Morse y Reimer (1956) han demostrado la incidencia de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y sus resultados; han llegado a señalar que a más nivel de compromiso y participación del trabajador la



productividad aumenta y en un proceso contrario, la productividad disminuye por lo que la empresa o institución debería atender las razones de los trabajadores sino se quiere estar involucrado en pérdidas permanentes.

En esta misma línea de razonamiento están aquellos que consideran que los sistemas de organización y los estilos de administración que se relacionan con las identidades, valores, creencias y religiosidad, también se vuelven importantes en el proceso de la relación clima laboral y producción. Con lo que queda claro, la idea la importancia de la organización.

*El clima organizacional presente en una empresa de servicio, da cuenta que:*

Las organizaciones son sistemas sociales donde las personas desempeñan distintas funciones o tareas de manera coordinada para contribuir con el cumplimiento de propósitos propuestos y la misión de la organización. A lo largo de la historia el hombre ha visualizado el trabajo como un ente social, donde debe agruparse con los demás para poder lograr objetivos organizacionales que sólo no podría alcanzar. La vida del hombre se basa en las interacciones con los individuos y sus lugares de trabajo, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí para poder alcanzar objetivos comunes (Rodríguez,2016).

Por lo señalado, clima organizacional, comprende todo el ambiente del trabajo más la organización institucional, ambos determinan todas las potencialidades o la disminución de las actitudes del trabajador en el proceso productivo, por lo que el clima laboral debería ser cuidado como un tesoro que insufla valores importantes que se expresan en una mayor productividad. Sabido es que, clima laboral es como



aquella atmósfera que envuelve a la totalidad de los miembros de la organización y si es bueno lo fortifica dentro de la institución y con ello se está más cerca de los logros institucionales por lo que no se debe olvidar el tema de las motivaciones salariales, el trato humano y las relaciones sociales más estrechas.

De allí la invocación a considerar los elementos que determinan el rendimiento del trabajador dentro de la empresa y precisamente; esta idea se desarrolla en *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia*, al momento de señalar que:

El alcance de los objetivos, la satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, el comportamiento dentro del grupo considerando, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo (Valverde,2001).

Los elementos señalados, tampoco son nuevos en el mundo académico pues Mc Gregor(1960) en su teoría X e Y, aclaró respecto a la separación de personas por el nivel de participación en un proceso productivo. Además planteó con claridad, que a un grupo de trabajadores no le gusta la naturalidad el trabajo sino más bien lo veía como obligación, bajo esta forma de razonamiento señala que las personas que están en sus cabalidades no rechazan el trabajo sino más bien lo disfruta por ser gratificante y contribuye además a forjar la imagen de la institución, también refiere que los trabajadores que quepan en la teoría Y aportan imaginación, creatividad, responsabilidad ejerciendo control y autocontrol.

Otras aproximaciones teóricas respecto al clima laboral, está el parecer de Forehand y Von Gilmer (1964) quienes perciben como la totalidad de los rasgos que



contiene y distingue a cada organización, cuyos rasgos podrían constituir como la identidad de la institución si es que permanece por mucho tiempo el mismo que incide en la conducta de los integrantes de la organización.

Tagiuri (1968) tiene casi la misma construcción conceptual que los anteriores citados, pues refiere a la cualidad distinguible y perdurable de rasgos que identifican a la organización, los mismos que insuflan valores a los miembros, para que ellos amparen sus comportamientos cotidianos en la institución. De igual forma (Peiro y Prieto, 1996) asimilaron la idea, que el clima laboral debería fundarse en las percepciones de las personas, y que tiene existencia gracias al aporte compartido con cada uno de los miembros de la organización.

Cuando se señaló que la conducta de las personas obedecía al entorno de su vivencia (Brunet,1987), estaba en la aproximación de reproducir teóricamente el concepto de clima laboral, que era los mismo saber que la conducta humana era el producto de la experiencia del entorno del ser y comprender este entorno se convertía en la exigencia para hablar de un proceso productivo sostenido; por tanto, se hizo necesario construir un ambiente de sosiego y calma en el interior de la organización, a fin de alcanzar los objetivos deseados y la propia construcción de la imagen positiva de la institución, este fue el sentido que se asumió en la percepción de Litwin y Stringer (1968) pues se aproximaba a la explicación y comprensión de la conducta humana como resultado del clima laboral construido por los mismos actores en el interior de la organización.



Por tales razones se internaliza la idea de los determinantes en el proceso laboral, entendiéndose por determinantes; las motivaciones, la complejidad en el interior del funcionamiento de la organización y el ambiente total que incide en la conducta productiva del trabajador, por lo que se propone mejorar los estilos de liderazgo, las formas de motivación y toda aquella herramienta que contribuya a la estabilidad de las relaciones humanas, consolidándose en el camino; las llamadas teorías de la motivación desde la *Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow*(1954), *Teoría de las Expectativas* (Vroom, 1964), *Teoría del factor dual de Herzberg* (1967), *Teoría de la Fijación de Metas* (Edwin Locke,1969) y la *Teoría de los tres factores* Mac Clelland (1989) todas ellas para mejorar el accionar de los sujetos en el interior de la organización apuntalando además la calidad en el proceso productivo.

Claro, el resultado se expresó en una teoría científica de la motivación humana apuntando finamente a las necesidades del trabajador, ya sea hacia la necesidad del poder o la de la afiliación más reconocimiento humano, que en conjunto forjaría un clima amistoso tendiente a la satisfacción del trabajador en el entorno del trabajo y una motivación de alta calidad que se exprese en actitudes positivas, separándose de inmediato del autoritarismo destructor de las autoridades que van contra la imagen y de la productividad institucional.

Con todo ello se consensua que el clima laboral positivo, ayuda en el funcionamiento adecuado de la organización y permite el logro de los objetivos trazados con anterioridad.



## **Dimensión 1. Relaciones personales**

En el campo académico y sobre todo psicológico, se entiende por relaciones personales al conjunto de la interacción cotidiana que se concreta por el sujeto en un determinado espacio y tiempo, las primeras formas de interacción se da inicio en el entorno más próximo; esto es, la familia, luego en la escuela y la sociedad, donde las personas producen y reproducen costumbres, hábitos, normas, creencias y normas de convivencia, además de la reproducción, cada quien aprende y continúa en el proceso. A este proceso se conoce como la socialización intrínseca, proceso en el que cada sujeto insufla valores y normas de convivencia a los otros y los otros proceden de igual manera, en una relación de correspondencia con la sociedad o el modelo de convivencia que también insufla sus valores y cultura a los sujetos en marcha; también es menester señalar que todos necesitan unos de otros en el cumplimiento de sus objetivos haciéndose además una relación necesaria y obligatoria que ocurre al margen de la voluntad del sujeto, donde cada quien adapta y reproduce lo de otros convirtiéndose en herramientas y saberes para la convivencia y la obtención socialmente necesarios para vivir en condiciones de seres humanos.

Las herramientas y los saberes recogidos en el proceso de la socialización permite la construcción de grupos y colectividades humanas, hasta el estatus social, que no es más que el lugar que históricamente ocupan las personas en la estructura de las clases sociales de la que se desprende los roles y los estilos de vida acompañado de la movilidad social.



Así entonces las relaciones personales e interpersonales se convierten en mecanismos ya sea de inclusión a de marginación, a mejor estatus de vida mayor inclusión y a menor estatus menor inclusión; por lo que los teóricos de la motivación inciden en el desarrollo de mayores mecanismos de inclusión en el entorno del trabajo a fin de garantizar mejores posibilidades de producción y logro de objetivos e imagen positiva institucional.

### **Valores**

Se entiende que los valores constituyen el conjunto de principios humanos que amparan a las personas en su accionar cotidiano, cualidades que acompañan a los sujetos en el logro de sus objetivos, virtudes que cultivan las personas las mismas que impulsan su interacción en la sociedad; este conjunto de cualidades, principios y virtudes orientan la conducta de las personas en una sociedad históricamente formada, los comportamientos individuales y colectivos van marcados por este mundo axiológico.

Siendo así, debe entenderse que los valores se forjan bajo el amparo de la vida material; por eso el precepto categórico que “el modo de producción de la vida material condiciona el proceso de la vida social, político, espiritual y en general” no sólo está vigente sino que se fortalece con el paso del tiempo; claro está, que las otras formas del pensar argumentarán que los valores no se desprende de la cultura, del manto social ni de la educación que se recibe en familia, sino más bien serían innatos y hasta genéticos que permanecen por toda la vida de la existencia humana.



De allí se diferencia, entre lo malo y lo bueno en el plano del comportamiento humano; donde además se es capaz de distinguir el respeto, la justicia, la paz, el amor y la libertad; así mismo se fortalece los valores sociales y culturales, por que el ser humano es parte de una colectividad determinada por usos y costumbres concretos.

Lo mismo ocurre con los valores éticos, pues, en conjunto; marcan los puntos de partida del accionar colectivo e individual toda vez que estos son los que se reciben de generación tras generación y sostienen la vida en colectividad modificándose de manera constante, en la vida de la sociedad que se hace también de manera incontenible, de allí se suele decir que los valores morales y éticos los recibimos de la sociedad y estos vuelven a la misma sociedad en modificación permanente, a lo que en sociología denominan la reproducción cultural de los humanos.

En consecuencia, los valores humanos son ese conjunto de preceptos ideales que amparan a los humanos en su accionar cotidiano, suponen lo mejor frente a lo negativo para la existencia y continuidad de la especie humana, lo que para unas culturas sea lo mejor para otras culturas tal vez no lo sea, pero siguen siendo aquellos principios de las que se valen para activar con los demás.

Según el Diccionario Larousse (2009) expectativa se entiende como:

1. Cualidad o conjunto de cualidades por las que una persona o cosa es apreciada o bien considerada "una estatua de gran valor".
1. Alcance de la significación, importancia o validez de una cosa.

"el valor de una palabra; el valor de un acto; sus comentarios no tienen mucho valor para mí".



Si se entiende que los valores son principios que amparan la conducta cotidiana de las personas entonces sirven para que cada quien puede distinguir entre el bien el mal y seguir una senda acorde con la cultura, usos y costumbres de los que están en el entorno próximo por lo que se vuelve importante para la institución o la organización del que somos parte ya que evidencias emociones y sentimientos mediatos e inmediatos en la perspectiva de la cohesión grupal u organizacional a fin del logro final; que debería ser la tranquilidad espiritual y emocional de las personas en el entorno del trabajo y en la propia sociedad.

Siendo así, es menester comprender que en el entorno del trabajo se debe priorizar los valores morales, toda vez que potencia nuestras energías emocionales o por lo menos comprender que los valores que conforman la pirámide de Max Scheler son las más importantes en la construcción de un clima laboral positivo, pero también los valores físicos forman las bases de las aspiraciones humanas ya que no es posible vivir sin bienes materiales por eso constituye la potencialidad del ser ¿acaso la libertad no es importante para la vida del ser humano tan igual que el refugio? La justicia, amor, racionalidad y los demás, forman históricamente las bases del desarrollo humano y social. Al no promover y conducirse al amparo de los valores, los humanos de este siglo; enfrentan una crisis de valores convirtiéndose al mismo tiempo en un problema social que se viene consolidando conforme se desarrolla una filosofía pragmática y razón utilitaria con consecuencias trágicas en los segmentos económicos, políticos, sociales y culturales, que se reproduce en micro conductas en el entorno del trabajo haciendo que la imagen de las instituciones y organizaciones tengan un rostro desagradable.



Si los valores constituyen la columna vertebral de las organizaciones, es por que se comparten en el ámbito del trabajo; seguro que solo son aquellos que guardan estrecha relación con el sentir y pensar de cada uno de los integrantes de la organización, solo los valores que encajan para todos los trabajadores y la propia organización; puede ser la perseverancia y la creatividad para el mejor funcionamiento de la institución pero también el valor de la justicia y equidad para de las normas para los integrantes de la organización.

Quiere decir que no todos los valores se pueden compartir en el entorno del trabajo, sino solo aquello que pueden influir en la asunción de posturas frente a los enormes problemas que se evidencia en la sociedad; puede ser la libertad, justicia y respeto pues permite el cumplimiento de las buenas actitudes en las relaciones entre las personas de todo género e ideología, pero también está aquellos valores que no son tan posibles de compartir con los integrantes de la organización, así por ejemplo; el amor, la bondad y la gallardía, no con muchas personas, por ser tan personal y cultural y hasta religioso. Es que también no todos poseen estos valores ni los tienen desarrollado.

### **Empatía**

Hecha la consulta a la RAE, empatía es 1.f. Sentimiento de identificación con algo o alguien.2.f.Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos. Siendo así, para los efectos de mejor entendimiento de la primera variable del presente trabajo de estudio, asumo que se trata de un conjunto de emociones y sentimientos que las personas tienen respecto a otras y con los que actúa en el



entorno del trabajo; a mejor empatía mejores condiciones laborales y por consiguiente mayor productividad.

Claro está, que en mejores condiciones laborales mayor productividad, por lo que la empatía juega de esa especie de medicina vital para el buen clima laboral, ya que la empatía constituye el camino de la estrecha relación entre los miembros de la organización; es que aquí se es capaz de ayudar al otro sujeto bajo la directriz de los acercamientos morales y éticos; por eso la empatía no es más que la capacidad de ponernos en lugar del otro, habiendo comprendido las limitaciones y límites humanos, de tal forma que inclusive; las decisiones se vuelven de responsabilidad colectiva, toda vez que las habilidades cognitivas, emocional y afectiva se vuelve también se vuelven colectivas que dista mucho de la simple simpatía o de los conceptos de compasión o altruismo.

La empatía no es una idea lastimera sino más bien de responsabilidad colectiva frente a los diversos momentos en el proceso de la producción; es que se trata de estar en el alma y cuerpo del otro, es sentir casi lo mismo respecto de las ocurrencias en el entorno del trabajo o en las relaciones dentro de la organización. Siendo así, la empatía sería como el resultado del desarrollo de un nivel mayor de conciencia de los humanos que no se da de manera circunstancia ni coyuntural sino mas bien se habría logrado conforme se desarrolla la psicología del ser humano en el marco de un contexto socio cultural e histórico.

En este marco ya se familiariza con los conceptos de empatía afectiva y empatía cognitiva; la primera, se entendería como la capacidad que tienen las personas de identificarse y responder a otras personas con un equilibrado momento emocional parecido con el estado mental y emocional de las personas con las que se



interactúa, al que en el mundo académico lo conocen como el *contagio emocional* o *emotivo*, lo que quiere decir; si el otro llora, él se contagia, si está alegre él también lo está. La segunda se entiende como que el concepto del otro es casi lo mismo, la cosmovisión del otro es ideal para los dos, a lo que los estudiosos lo han denominado como la *teoría de la mente* y un poco más allá como la *intuición de los corazones*.

Se entiende por *teoría de la mente* como la capacidad de percibir las sensaciones de otra persona con lo que se tiene la posibilidad de prever el comportamiento; ya sea de uno o de la otra persona, *La teoría de la mente*, es:

La facultad hace posible que tengamos en cuenta los estados mentales de otros sujetos sin suponer que estas ideas o pensamientos son como los de uno mismo. Una persona que ha desarrollado Teoría de la Mente puede atribuir ideas, deseos y creencias al resto de agentes con los que interactúa. Y todo esto de manera automática, casi inconsciente (Triglia, 2013).

En este orden de ideas, se resume en que la empatía hace posible que las personas ingresen a la solidaridad en el grupo, que en el grupo el trabajo sea solidario y el objetivo sea común; es decir, la empatía hace posible el desarrollo de mejores formas de relaciones entre las personas en el entorno del trabajo con consecuencia positiva para la productividad.

Es que, cuando una persona inicia a sentir por otra; nace la idea y se hace práctica la conducta de trabajar, ayudar y preocuparse por otras personas en el entorno del trabajo; es decir, la capacidad de ayudar a otras personas sin la intención de ser reconocido, es solo el deseo de ayudar bajo un principio moral. Siendo así, los



manuales concluyen, que la empatía sería la capacidad psicológica de sentir lo que la otra persona podría sentir la misma situación vivida, la que garantizaría el mejor clima laboral.

## **Comunicación**

En el mundo académico se sabe que la comunicación es el intercambio de mensajes entre el emisor y el receptor haciendo uso de algún medio, por lo que la comunicación no sería fáctica sin la presencia del emisor, el receptor, el mensaje y el canal que confluyen en un contexto.

Para los efectos de iniciar una interacción entre sujetos diversos, la comunicación es un requisito indispensable, las personas en general necesitamos comunicar a las otras personas, diversos temas como exigencia de los contextos también diversos y lo podemos realizar usando códigos diversos. Lo cierto es que hay que comunicar con precisión y de manera oportuna.

En el desarrollo de las instituciones u organizaciones, la comunicación se vuelve en demasiado importante, por lo que las propias habilidades de comunicación, los medios y los códigos deben ser usados adecuadamente, pues no hacerlo podría ir en perjuicio de los intereses colectivos institucionales, los conocedores del tema señalan que “ser incapaz de comunicarte puede incluso significar en muchos aspectos, perder una parte de ti mismo; tu habilidad de comunicarte es central para tu auto concepto”, siendo así se vuelve importante para la institución; pues haciendo uso de ellos medios, podríamos comunicar a la sociedad o a los interesados, nuestros



propios intereses expresados en las mercancías o servicios que pretendemos colocar en el mercado; razón por la que la comunicación debe ser precisa, no olvidándonos que todo comunica; desde nuestras formas de presentación hasta las formas de los textos escritos con lo que comunicamos nuestras pretensiones.

Por estas razones, el uso de la comunicación en la mejora del clima laboral se vuelve importante, pues consolida las buenas relaciones humanas o malas que podrían contribuir en la productividad o improductividad de la organización, pues la comunicación oportuna sería capaz de resolver y prever acontecimientos nefastos para la organización y porque además juega el papel de enseñar y aprender de manera cotidiana.

## Dimensión 2. **Conflictos**

Se sabe que el conflicto es una disputa de intereses opuestos que realizan personas o colectivos con el fin de imponer sus ideas; puede entenderse como discrepancia o pelea que va destinada a conseguir objetivos; puede ser para tener control total de las situaciones, ya sea económico, político o personal; la cosa es que se trata de controlar el poder para lograr beneficios.

Los teóricos del conflicto señalan que se trata de algo normal y por lo mismo, se ha dado en todas las sociedades conocidas históricamente y que además, el conflicto sería la fuente de las grandes transformaciones que han experimentado las culturas



y formaciones económicas sociales conocidas en la historia de la humanidad, eso es lo que se lee en *La teoría del conflicto: un marco teórico necesario*.

“El conflicto es un fenómeno natural en toda sociedad, es decir, se trata de un hecho social consustancial a la vida en sociedad. Así mismo, las disputas son una constante histórica, puesto que han comparecido en todas las épocas y sociedades a lo largo de los tiempos. Incluso, el cambio social que determina toda la dinámica de la vida de los seres humanos es una consecuencia que debe ser imputada de modo mayoritario, aun cuando no de manera absoluta, al conflicto” (Silva,2008).

Así ha de entenderse; por lo que el conflicto, es necesario y no es algo anómalo por que se trata de acontecimientos regulares en la vida de las personas y de las instituciones, es poco probable que no se pueda distinguir entre conflictos malos y buenos, conflictos buenos ha de ser las discrepancias en el mundo académico la misma que posibilita el desarrollo de ideas más sostenidas y de mejor contundencia con perspectiva transferible.

A saber que en la historia de la humanidad, los conflictos son los que han sentado las bases del punto de quiebre, son los que han dado el cauce de las colectividades expresándose en nuevas formas de vivir y producir, de allí que los progresos humanos siempre lleven el sello de las grandes contradicciones que terminaron en caos y desgracia sobre las que se han construido las sociedades modernas.

Pueden ser también conflictos que busquen la justicia en los lugares y escenarios donde se conculcaron derechos, pueden ser conflictos con clara intención de



generarse lucros colectivos o individuales; en todo caso, todo conflicto siempre estará sobre el tapete para ser caracterizado por las personas y se hará siempre desde el lugar que ocupan en la estructura de las clases sociales. Pero claro está, que el desarrollo tecnológico del presente siglo es el resultado de las grandes contradicciones entre los países del primer mundo, las maquinarias bélicas que muestran los países hegemónicos siguen siendo el resultado de las grandes conflagraciones mundiales, el nacimiento de los países que desarrollan políticas de imperio son también resultado de los conflictos históricos verificados en la historia moderna, los clásicos ya lo han señalado que la propia lucha de clases fue y sigue siendo el motor de la historia.

Siendo así, para efectos de nuestro trabajo, se distingue dos formas de conflicto; aquellos que sostienen que los conflictos y la naturaleza de lo violento está en la propia condición humana y los que sostienen que la violencia radica en la posesión del poder; es decir la escuela conductista y los clásicos, desde Maquiavelo hasta Clausewitz.

En este orden de ideas, es fácil notar que antes del desarrollo de la teoría de conflictos, se concebía como una cuestión patológica social por lo que había la necesidad de construir una sociedad de espíritus cooperantes y así dejar en el camino las sociedades enfermizas; con lo que se pretendía negar los principios y las leyes de la lucha de clases. Ahora se admite que el conflicto constituye un factor de desarrollo de las naciones y pueblos.

Dicho así, ahora queremos saber cómo se presenta los conflictos en el entorno del trabajo, sabiendo que en una situación de conflicto baja la productividad y a menor



conflicto aumenta la capacidad productiva de los que crean la riqueza. Siendo así, la empresa moderna está muy preocupada por la captura de personas que tengan una psicología Y más no así la psicología X pues estos últimos no serían capaces de lograr una integración espontánea en un proceso de trabajo, por lo que esto sería el primer escenario que genera un conflicto laboral; no solo el escenario de la dificultad del trabajo en equipo es el campo de cultivo para el inicio de los conflictos laborales sino también la falta de comunicación en la relación de subordinado y autoridad, de allí que la tendida de este puente tendría que ser precisa y oportuna, ya que la mala comunicación generaría caos en la institución intoxicando las buenas relaciones entre los miembros de la organización y unas relaciones tóxicas desencadenan una serie de emociones inflexibles que obstaculizan el normal desarrollo de las actividades productivas y organizativas.

Creo por esta razón elemental es oportuno propiciar las buenas relaciones entre los miembros de la organización; es decir, las recomendaciones de Ouchi se hacen vigentes toda vez que el conflicto laboral también proviene de las malas relaciones entre quienes conforman la institución u organización que conforman y solo así se puede proyectar el concepto de la competitividad como una instancia del mejor desarrollo empresarial o institucional pero cuidando el tratamiento inequitativo de los miembros que pertenecen a la institución que suele ocurrir en ocasiones, sobre todo en determinados ciclos donde se incentiva mejor a la individualidad, es decir a las habilidades y destrezas individuales.

Otros escenarios donde se crean los conflictos laborales son los momentos en los que el trabajador sufre algún estigma o un señalamiento subliminal de racismo o



machismo, sumándole el mobbing (acoso laboral) frente al trabajador, con lo que se las personas tocadas por la estigmatización responden también con violencia en el entorno del trabajo; hechos que no permiten el logro de los objetivos institucionales ni mucho menos contribuyen a la buena imagen positiva de la organización.

Estando así, es mejor la anticipación conductual frente al conflicto laboral, estableciendo una serie de mecanismos que eviten atrasar la productividad y evita la percepción de una imagen negativa hacia el exterior o frente al usuario; por lo que se debe comunicar con claridad respecto a las misión y visión de la institución, de los objetivos y la propia filosofía que ha de seguirse en la práctica cotidiana institucional.

Es normal que los conflictos surjan en el interior de las organizaciones, en tanto que allí se desempeñan personas con caracteres diferentes, concepciones distintas sobre la vida y cuanto rodean al hombre; las diferencias en el plano del conocimiento y las propias percepciones respecto a la vida institucional, deben ser atendidas y comprendidas; por ello comprenderlo y evitar los conflictos que surgen en este escenario, implica hacer uso adecuado de la comunicación respetando todas las diferencias conceptuales y de postura con lo que se evitaría el conflicto de duplicidad de roles; es decir, si la comunicación es oportuna, cada quién cumple sus funciones y la institución desemboca en el logro de sus objetivos finales.

No está demás mencionar que el conflicto laboral también puede originarse a causa de la deficiente organización del medio y las herramientas que usan los trabajadores; puede ser que las máquinas y los espacios quieran ser usados a la vez por distintos miembros de la organización y que la planificación de las actividades no se haya realizado con anticipación, por ello se hace imprescindible



el conocimiento de los perfiles del trabajadores y la propia capacidad instalada a fin de ser más productivas.

Evitar los conflictos laborales implica también evitar las presiones a nombre del tratamiento urgente de los casos y hacer entender que todos los integrantes de la organización constituyen la base de los logros institucionales; integrantes con y sin profesión, serían valorados con la misma intensidad pues las responsabilidades y los roles siempre se cumplen de manera individual y grupal, por ello las amenazas y los peligros de despedida laboral se alejarían; toda vez que, ahora tendría lugar las políticas de gestión, o la propia actividad de los responsables de la institución; por ello la filosofía de la institución, las políticas de la dirección y los objetivos finales siempre ha de comunicarse con la claridad que amerita a fin de anticiparse al conflicto que emerge en este escenario, anticiparse al conflicto laboral ya es una cuestión de manejo del personal y propio un una adecuada lectura de todos los contextos y realidades en el entorno del trabajo.

### **Falta de objetivos.**

Los conflictos laborales también pueden surgir por la ausencia voluntaria o involuntaria de los *objetivos claros* que no se haya definido en la corporación ni mucho menos socializado entre sus integrantes, las instituciones educativas deberían proponerse metas y objetivos precisos para ser alcanzados en el marco del desempeño institucional, los objetivos deberían ser señalados con precisión en el famoso PEI Proyecto Educativo Institucional; toda vez que el PEI es:



El principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la "Visión" de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte. También se explicita la "Misión", que no es otra cosa que el propósito general del establecimiento educacional. Se definen las funciones de cada estamento y elemento de la institución, organización y procedimientos evaluativos y de convivencia Interna, normativa, perfiles de alumnos, apoderados y profesores, talleres, horarios, etc. En general aquí está plasmada la idea de "escuela" que impulsa a cada Institución (Barrientos, 2019).

En el campo educativo, no es posible trabajar siguiendo la ruta de un plan, el mismo Ninedu ha señalado que se trata de:

Un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización, puesto que permite identificar los objetivos que se desean alcanzar, cómo hacerlo; además de evaluar, lo que sea necesario mejorar. La planificación se orienta a la acción, es decir, a la toma de decisiones eficaces. Específicamente, la planificación en la IE, supone focalizar esfuerzos para la mejora de su organización, funcionamiento y prácticas, así como, la programación y orientación de las acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados, los mismos que se orientan a la mejora de los aprendizajes y la formación integral de las y los estudiantes. Asimismo, la planificación en la IE es una oportunidad de reflexión y compromiso de la comunidad educativa en conjunto, de manera que los objetivos sean conocidos y compartidos por todos, permitiendo un vínculo más estrecho entre la comunidad educativa.



La planificación en la IE se concreta a través de instrumentos de gestión institucional (Minedu, 2016).

En esta misma vertiente, en el trabajo *Proyecto educativo institucional y gestión educativa de las instituciones educativas de la Red 10 de la Ugel 03, Lima 2016*, se lee que:

El PEI contribuye a que las Instituciones Educativas logren su identidad; la ausencia de esta, es el problema fundamental para una gestión institucional pertinente y ha de repercutir en el perfil educativo que se desea formar; por lo que la elaboración y diseño del PEI se basa en la organización y priorización de una serie de recursos para crear un contexto adecuado y estructurado para el logro de aprendizajes significativos, no solo consiste en escribir en un documento una serie de actividades programadas, sino que se requiere garantizar su vivencia y vigencia operativa en el aula, en el tiempo libre, en la actividad de proyección hacia la comunidad y en la vida misma de los miembros de la comunidad educativa, es decir no solo en los estudiantes, sino también en el personal docente, administrativo y en los padres de familia (Molero, 2016,p.15).

Así entonces, no es posible descuidar el señalamiento de los objetivos institucionales y además vincularlo con los temas financieros, gestión institucional ligado principalmente a las personas que integran la institución, solo así se podrá evitar el conflicto laboral en alguna de sus partes.

### **Concentración del poder**



El poder en general, es la capacidad que tienen los grupos y las personas, para imponerse frente a otros y otras ya sea por medio de la fuerza o la persuasión, el mismo Weber (2002) señaló que el poder es la trayectoria de la imposición de la voluntad en el marco de una relación socio cultural, estando o no la presencia de una significativa resistencia, siempre con fines de dominio; entendiéndose por dominio el acatamiento de las órdenes que se imparte a los subordinados.

Siendo así, el poder puede ser usado para el logro de los objetivos planeados; ya sean personales y /o grupales, puede ser usado para mantener las formas de hacer y vivir pero también para hacer cambios significativos expresados en mejores instituciones y nuevas relaciones humanas en la sociedad; por ello el poder se vuelve importante porque con el poder en las manos se protege los interés personales y grupales, se logra situación de bienestar y de privilegio, se impone la continuidad de las decisiones ya sea para el bien personal o común.

En este orden de ideas planteadas; la concentración del poder entendida como el acaparamiento, centralización, burocratización de los poderes en la administración o el mismo poder político y manejado por una élite; conduce necesariamente a un estado de insatisfacción en las relaciones en el entorno del trabajo, de allí que se entiende que este escenario es también una de las tantas variables para el surgimiento de un clima laboral inadecuado en el proceso productivo.

Por otro lado, la aproximación conceptual respecto al poder, sería como aquella fuerza que produce transformaciones y cambios cuantitativos en una coyuntura; por ello el poder podría ser entendida como aquella fuerza que construye el futuro de los pueblos y naciones; sin embargo, el problema del poder estaría expresado en



que el disfrute se queda en pocas manos y las grandes mayorías se alejaría de las bondades del poder.

Siendo así, ¿cómo opera el poder en el entorno del trabajo? No tanto el poder en sí, sino la forma de cómo se ejerce el poder; si el ejercicio del poder se realiza con una perspectiva despótica es probable que el conflicto sea el resultado más inmediato, por lo que en aras de la productividad el ejercicio del poder en su forma persuasiva debe ser la que se ajuste mejor a las condiciones de cada organización.

### Dimensión 3. **Recompensa**

Según el Diccionario Larousse (2009) se dice que recompensa es:

1. Acción de recompensar.

2. Cosa o acción con la que se recompensa" los familiares ofrecen una recompensa por cualquier información sobre su paradero; la directiva cree que su nombramiento es una recompensa por el trabajo de tantos años".

Siendo así, se entiende que la recompensa en el entorno del trabajo trata de la estimulación al trabajador a fin de que pueda aportar mejor en el proceso productivo trabajador, por cualquier medio; puede ser económico o moral y espiritual.

La recompensa en cualquiera de sus formas no solo motiva al trabajador, sino que lo estabiliza en términos emocionales, pues siente como un estímulo a su esfuerzo en el proceso del cumplimiento de los objetivos institucionales; saber que su trabajo es valorado, le hace sentir con mayor responsabilidad e identificación, por eso la



empresa actual desenvuelve políticas de reconocimiento para los trabajadores, y lo hace a través de la oficina de recursos humanos.

En su oportunidad, los teóricos de la motivación han señalado que el reconocimiento se encuentra catalogado como una necesidad humana; Maslow lo ubico en el cuarto nivel de su pirámide. Es que la naturaleza humana reclama por nuestra condición, a ser valorados y recompensados por cualquier actividad que realicemos y en cualquier edad, por lo que; las autoridades de las instituciones deberían crear políticas de reconocimiento para sus trabajadores, hacerles sentir bien al trabajador contribuye en la productividad pues constituye una de los tantos elementos en la que se funda el buen clima laboral.

En esta etapa en la que se viene perdiendo la sensibilidad y la razón, el tema del reconocimiento para algún miembro de la organización se vuelve importante toda vez que sirve de estímulo emocional y también material; por eso debe ser oportuno, concreto, de acuerdo a la necesidad del trabajador y sobre todo que sea merecido y equitativo. Si es así, consolidará la identidad, mayor responsabilidad, mejoras en la actitud del trabajador y en consecuencia mayor productividad.

Se sabe que las personas motivadas pueden dar más allá de sus posibilidades, pueden intensificar sus potencialidades y reiniciarse en las tareas asumidas, así lo entienden las diversas teorías de la motivación, tal vez William Ouchi es quién ha sintetizado en la Teoría Z los fundamentos de la gestión de los recursos humanos; con sus consabidas recomendaciones del trabajo de por vida, las relaciones estrechas, la confianza y la atención total al trabajador, la creación de los sistemas de incentivos, las buenas relaciones humanas, el involucramiento de los gremios sindicales, la evaluación y promoción del trabajador, el agrandamiento del horizonte



profesional, la preparación integral y permanente del trabajador; son algunas tesis básicas que viene siendo usada en la gestión de los recursos humanos. Es que la recompensa motiva a los integrantes de una organización, éstos se insuflan de valor y se vuelven más productivos siendo eficaz en sus lugares de trabajo y consolidan las estructuras de la organización y generan una imagen positiva de la institución.

*Las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del distrito de Tarapoto, aquí se lee:*

Cada día se aspira tener la mejor productividad empresarial para enfrentar exitosamente la competitividad. Sin embargo, la productividad y por ende el éxito empresarial, no sólo se debe a la maquinaria y los materiales sino en gran medida al buen desempeño laboral del capital humano ya que esto contribuye a la generación de más bienes o servicios con mayor eficiencia, permitiendo con ello, una mejor absorción de costos directos e indirectos y una reducción de precios que logran mejorar la competitividad. En la globalización de los mercados implica la forma de remuneración del capital humano. En el contexto nacional no se están alcanzando los niveles de productividad requeridos debido a una política caduca de sueldos y salarios y no por lo efectivamente aportado en cantidad y calidad. El escenario anterior, puede ser modificado cuando se implemente a nivel de todas las organizaciones la filosofía de pagar a los empleados una remuneración fija y, en adición, una remuneración variable que esté de acuerdo a las tareas cumplidas, la consecución de objetivos individuales y corporativos. Una empresa que aplique exitosamente esta forma de remunerar a su personal mejorará su potencial, y será una empresa que tendrá empleados



comprometidos con la agregación de valor en lugar de empleados generadores de costo. Sin embargo, a pesar de que los recursos humanos tengan un trato apropiado, no siempre se logrará que los empleados rindan al máximo debido a un comportamiento intrínseco del ser humano, el cual es realizar el menor esfuerzo, pero recibir la máxima recompensa. Entonces surge una pregunta crucial: ¿cómo puede un administrador lograr que el personal sea más eficiente y trabaje a los niveles deseados? Esto se puede lograr mediante la creación de un sistema de incentivos con la finalidad que todos los empleados de la empresa, puedan mejorar su propia motivación y producir resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo (Loja,2017).

Siendo así el entorno del trabajo, la recompensa que se le da a las personas por la actividad que han desarrollado y de manera destacada, se entiende como un merecido y justo reconocimiento material o inmaterial, suena a retribución por el desempeño sobresaliente en la organización, la misma que fortalece anímicamente al reconocido. Este reconocimiento vuelve a la organización en términos de productividad, identidad y sentido de pertenencia; que en conjunto, constituye en los pilares fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales.

*Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de empresa inmobiliaria* es una tesis para optar al Grado de Magíster en gestión de personas y dinámica organizacional en la escuela de posgrado de la Universidad de Chile, en este trabajo se recomienda:

- a) El esfuerzo y su recompensa deben ser proporcionadas y relacionadas; y a su vez los empleados deben percibir que las tareas requeridas son alcanzables. Por su parte, la organización debe ofrecer las herramientas necesarias para que los empleados puedan realizar la tarea. b) El



incentivo o la recompensa deben ser comprendidas por los empleados, es más, ellos deben ser capaces de calcular las recompensas según sus diferentes niveles de esfuerzo. c) Los criterios deben ser justos; requisitos altos pero razonables, y la meta debe ser específica. d) El criterio utilizado debe ser “un contrato” con los empleados, y una vez que funcione, la jefatura o quien propone el incentivo debe ser criterioso y cuidadoso antes de disminuir la magnitud del incentivo (Tomasello, 2017)

*En Comportamiento organizacional* (Robbins, 2009) señala que:

El pago no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables. tan importante, necesitamos entender qué y cómo pagar a los empleados. Para hacer eso, la administración debe tomar algunas decisiones estratégicas. ¿Los salarios que pague la empresa superarán, igualarán o quedarán por debajo del mercado? ¿Cómo recibirán reconocimiento las contribuciones individuales? En esta sección se estudian las cuatro principales decisiones estratégicas relacionadas con la compensación que es necesario tomar en cuenta: (1) ¿qué es lo que se paga a los empleados? (lo que se decide con el establecimiento de una estructura de pagos); (2) ¿cómo pagar a los empleados individuales? (esto se decide por medio de planes de pago variables y basados en 5 Demostrar cómo pueden los diferentes tipos de programas de pago variable aumentar la motivación de los empleados. las aptitudes); (3) ¿qué prestaciones ofrecer?, en especial si se ofrece a los empleados que elijan (prestaciones flexibles); y (4) ¿cómo elaborar programas de reconocimiento del empleado? Qué



pagar: Establecer una estructura de pagos Hay muchas maneras de pagar a los empleados (p, 224).

El mismo Robbins (2009) señala que los planes de pago con base en el mérito también remuneran el desempeño del individuo. Sin embargo, a diferencia de los planes de pago a destajo, que se basan en la producción objetiva, los planes con base en el mérito se apoyan en la calificación de la evaluación del desempeño. Los planes son motivadores porque, si están diseñados en forma correcta, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben.

### **Expectativas**

Según el Diccionario Larousse (2009) expectativa se entiende como:

#### *2. nombre femenino*

Esperanza o posibilidad de conseguir una cosa.

"expectativa de vida; un empeoramiento de las expectativas de beneficios empresariales; fue desarrollada para evaluar las expectativas de autoeficacia; sin expectativas de un incremento de los rendimientos de la tierra"

2. estar a la expectativa.

No actuar ni tomar ninguna determinación hasta ver lo que sucede.

Tomado el concepto en su primera forma, es de pensar que el trabajador cualquiera sea su posición en la empresa, siempre desea mejorar sus condiciones salariales y acompañado a esta idea; también desea mejoras en las condiciones de su trabajo, su estabilidad laboral, un clima adecuado y buenas relaciones con las autoridades.



La concreción de alguna de las expectativas esperadas garantiza un equilibrio emocional en el trabajador y aminora los posibles conflictos en el entorno del trabajo, un ambiente sano contribuye al desarrollo emocional sosegado del trabajador y por tanto a las mejoras totales en la organización empresarial o institucional.

Pero también es cierto, que las expectativas no solo son “sueños” materiales o monetarios sino también encajan en los espacios donde el trabajador cumple funciones productivas; es decir, sentirse bien con los usos y costumbres de la institución o de los compañeros de trabajo, generar empatía emocional, psicológica, encajar en la cultura, valores y estilo del desenvolvimiento del poder respecto a las políticas de las mejoras en las condiciones del trabajador. La expectativa constituye el deseo final en el entorno del trabajo.

Siendo las expectativas un supuesto esperado en el futuro no muy lejano, es de suponer que se trata de algo beneficioso para el trabajador que deberá llegar en el cumplimiento de sus responsabilidades; así entonces las expectativas laborales sustentadas materialmente se vuelven en uno de los eslabones importantes para la sostenibilidad de un buen clima laboral, toda vez que dinamiza la conducta de las personas y provoca cambios positivos en el ánimo de los miembros de una organización al saber que el futuro tendrá mejoras en la vida material y emocional del trabajador, de allí que el trabajador se vincula con un empleo que le de estabilidad emocional y una regularidad salarial que le permita cumplir con las necesidades de su familia pero también desea contar con un clima laboral positivo que le dé estabilidad psicológica y sobre todo, que le permite lograr los objetivos personales soñados.



En el campo académico existen aportes teóricos como *Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones* (2013) en este trabajo se lee que la motivación tiene tres factores:

**Valencia:** demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinado objetivo o meta. Este nivel de deseo varía de un individuo a otro, pero también puede variar con el paso del tiempo; está condicionado por la experiencia de cada individuo. El rango de valores que admite la valencia es entre  $-1$  y  $1$ . Cuando un sujeto no quiere llegar a un resultado determinado (por ejemplo, ser despedido de su trabajo), el valor adoptado es  $-1$ . Cuando el resultado le es indiferente (por ejemplo, recibir la compensación en dinero en efectivo o en un cheque), el valor es  $0$ . Cuando la persona busca alcanzar un objetivo (como lograr un ascenso), su valor será  $1$ .

**Expectativa:** está representada por la convicción que posee el individuo de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. En otras palabras, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Su valor varía entre  $0$  y  $1$ . Las expectativas dependen en gran medida de la percepción de la persona de sí misma: si se considera con la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta; en caso contrario, le asignará una expectativa baja.

**Instrumentalidad:** está representada por el juicio que realiza la persona de que, una vez realizado el trabajo, la organización lo valorará y recompensará en consecuencia. El valor asignado será entre  $0$  y  $1$  (Varela, p,32)

Así entonces la teoría de las expectativas presenta una concepción de la motivación que integra elementos como garantizar la igualdad en el centro de trabajo, reforzar los comportamientos deseados, así como establecer metas específicas, desafiantes



y aceptadas. Ofrece un panorama completo de la motivación que integra muchos de los elementos de las teorías de las necesidades, la igualdad y el esfuerzo (Varela, 2013).

De allí que las expectativas, no solo sirven de base para explicar las conductas humanas si no también activa la propia praxis del trabajador en torno a los objetivos comunes y personales, es que las expectativas les sirven para la toma de las decisiones individuales para la conquista de algo mejor en la vida del trabajador, razón por lo que Vroom (1964) asevera que las conductas humanas están dadas en razón al futuro esperado y siempre valioso para su existencia, no es nada raro encontrar personas que se esfuerzan más en razón a una recompensa al fin de la jornada laboral; y creo que por estas cuestiones teóricas, los responsables de la oficina de los recursos humanos deberían planificar mejor el proceso de las recompensas para los esforzados trabajadores a fin de elevar la productividad; en general existe una relación entre el desempeño laboral y la recompensa y ésta con la satisfacción de la necesidad y por tanto, vale la pena hacer un esfuerzo.

Con fines de darle mayor horizonte al reconocimiento, algunos clásicos como Honneth (1997) concluye señalando que la vida social se articula bajo el impulso del reconocimiento entre los actores sociales y se debe percibir como normativa, en la interacción de compañeros de trabajo.

### **Reconocimiento informal**



Es ya consensuado que el reconocimiento constituye una poderosa herramienta que genera sentido de pertenencia y confianza del trabajador respecto a su centro de labores y hace que las relaciones sean más positivas y tanto productivas, en tanto que el reconocimiento fortifica la conducta del trabajador en torno a los objetivos personales y grupales.

No se olvida que el reconocimiento informal se concreta de la forma más rápida y simple, se hace sin planificación ni abundante presupuesto; basta la creatividad del jefe, quién puede expresar tal reconocimiento, con algunos gestos de significado material o inmaterial; puede ser unos abrazos alentadores para el trabajador, un mensaje en el correo, un post en el Facebook o agradecimientos públicos entre los propios trabajadores, de tal forma que el quien recibe sienta el bienestar de su alma, el orgullo de pertenecer a la institución y el sentimiento de utilidad para la organización, por ello en el mundo académico, a estos tipos de reconocimientos lo denominan como las recompensas no pecuniarias (Clark, 2009); de igual forma se sabe que el orgullo como uno de los componentes de las emociones está vinculada al desarrollo de las satisfacciones y a más satisfacción mayor valoración de la persona y en consecuencia mayor productividad (Kemper, 1987).

En otras palabras, las recompensas simbólicas y afectivas que recibe el trabajador son considerados como los factores claves del buen clima laboral (Breen, 2005) toda vez que la satisfacción emocional de las personas siempre consolida los mecanismos de acercamiento e identidad, con la responsabilidad organizacional.



Ninguna persona es altamente frío emocionalmente, siempre se alegra y nutre su alma con todo aquello que le apunte al corazón llenándole de satisfacción.

### **Reconocimiento formal**

Para la sociología, el tener un empleo es incluir a la persona en los procesos del consumo y en una sociedad del consumismo se vuelve demasiado importante, de allí que el empleo destaca en la vida de las personas, pues empieza a medir el nivel de satisfacción en un centro laboral; es que tener un trabajo es sentirse bien en el plano emocional y material.

El trabajo de por sí ya es un elemento de satisfacción en la existencia humana por jugar un papel de equilibrador emocional, si es de calidad mucho mejor; porque también es cierto que las personas viven con un trabajo precario que no cubre las necesidades apremiantes, aun así, el empleo se convierte en el puntal de la satisfacción. Los clásicos han enseñado que el tema emocional se vuelve importante en todo tipo de desarrollo; principalmente social, económico y cultural; de allí que Weber vincula el tema emocional con el crecimiento y desarrollo del capitalismo.

Más tarde, las teorías de la motivación y el mismo Ouchi han recomendado que el reconocimiento es uno de los indicadores del fortalecimiento del buen clima laboral, de allí el trabajo de por vida en el marco de la Teoría Z.

Si el reconocimiento informal alienta la actitud del trabajador, con mayor razón ocurre con los reconocimientos formales e institucionalizados, juegan un papel importante en términos de productividad y rentabilidad; siendo así, se debería generar políticas de reconocimiento institucional a los destacados trabajadores



reconocer la labor encomiable de cada subalterno a fin de cautelar los intereses institucionales reteniendo así a los trabajadores más destacados, solo así se abre una perspectiva positiva para el logro de los objetivos propuestos.

Se sabe que el reconocimiento formal ya institucionalizado, se vuelve eficaz por ello los trabajadores asumen identidad con la cultura y los valores de la institución, ese vínculo necesario entre institución y trabajador es muestra de que la institución camino en lo correcto haciendo uso de las herramientas de gestión pensándose siempre en la importancia del aporte humano y los logros institucionales, de allí algunos concedores señalan que el reconocimiento es un acto significativo que va al corazón del trabajador para ganar sus emociones y vincularlo a la institución en términos emocionales y físicos; y sean quienes hablen por la institución, en términos positivos por ser parte de la historia institucional.

Todo ello hace pensar que el reconocimiento debe ser planificado, organizado, ejecutado y evaluado para que las emociones de los trabajadores se conviertan en una fuerza sostenida que enriquece la historia material y cultural de la institución y los propios trabajadores.

## **Variable 2. Imagen institucional**

La imagen de una institución suele ser el conjunto de las percepciones que tienen las personas sobre las condiciones materiales y no materiales de la organización o institución, puede ser ese conjunto de sensaciones que incorpora nuestros sentidos luego de haber impactado con lo institucional, de allí se dice que se trata de las impresiones que pone en evidencia a la institución; por lo que se hace interesante en términos que trabajar las tácticas y las estrategias que deben servir a las



impresiones positivas de los usuarios que hacen una suerte de calificación respecto a las actividades y compromisos que realiza la institución, para luego preparar renovada, de aquello que no contribuye a una imagen positiva del centro de estudios o de trabajo. De lo contrario, ocurriría la caída de la institución al no haber consolidado una positiva imagen institucional, por ello en las sociedades de consumo, cuidar la imagen institucional se ha convertido en una de las principales tareas de la corporación en la que deben participar todos los integrantes habiendo internalizado la visión y la misión de la entidad.

Los teóricos de la imagen corporativa, han señalado que se trata de un conjunto de percepciones asociadas a las actividades u ofertas que ofrece la institución; llámese servicios, productos, marcas, atenciones para el usuario. Se trata de la imagen como representación

mental y virtual que tienen los usuarios e integrantes de la corporación (Schmidt, 1995)

Por ello no es suficiente admitir que la imagen institucional es solo la preparación académica alcanzado por los profesionales que laboran en las instituciones educativas o el nivel de preparación y responsabilidad de sus estudiantes, no solo es la eficacia de sus trabajadores o la ejecución de políticas de servicio para la comunidad; la imagen institucional es sobre todo, la satisfacción emocional y espiritual tanto de los miembros que conforman la institución y también de los usuarios activos y pasivos de la institución.

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 (Quispe de la Torre, 2014)

No olvidemos que la imagen corporativa es el resultado de un trabajo comprometido con la visión y misión de la institución más con las necesidades humanas y los propios problemas de la sociedad que reclama a las instituciones un mayor compromiso con sus problemas milenarios; solo así la imagen de las instituciones educativas será cada vez más sólida y de respeto, que en determinada coyuntura podría convertirse en un paradigma que aliente nuevas acciones para la construcción de un mundo mejor para las generaciones futuras.

#### Dimensión 1: Gestión

Según el Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.), la palabra gestión tiene más de un significado.

*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.

*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.)

Entendido así, gestión no es más que desarrollar y poner en práctica el conjunto de ideales que se tiene para el logro soñado; organizar, implementar, ejecutar y evaluar las acciones desarrolladas vinculadas a la concreción de los objetivos institucionales implica también la gestión como mecanismo de alcanzar logros; mediante el uso de las tácticas, herramientas y conocimiento.

Todo ello hace notar que en esta dimensión de la imagen institucional no hay muchas variantes ni concepciones diametralmente opuestas no hay mucho que discutir; si no más bien consensuar, que la buena gestión de la imagen institucional será de importancia para la productividad.

Por ello los reconocidos y no reconocidos teóricos de los recursos humanos o de la economía institucional recomiendan a no descuidar las herramientas de gestión,



sino más bien tenerlos presente como elementos importantes en el logro de una imagen institucional positiva, de ahí que las recomendaciones de Ouchi cada vez más adquiere importancia en la perspectiva de un mejor desarrollo institucional ya que ampara al trabajador, a la cultura y a la propia identidad corporativa. En síntesis, se entiende que gestión es poner en acción el pensamiento humano, socializarlo a fin de construir potencialidades humanas que valoren todo cuanto sirva para el logro de los objetivos propuestos la misma que lleve a la satisfacción de sus actores, tomando en cuenta que:

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, 2016).

Lo señalado implica, el conocimiento de las herramientas de gestión, las recomendaciones de la Teoría Z y todas las teorías de la motivación a fin de que las instituciones bien gestionadas contribuyan al progreso y mejor desarrollo de la comunidad fomentando mayor productividad para que la tranquilidad sea un bien en los humanos y siempre disfruten de la alegría de sus propios logros institucionales.



Así se entiende que la gestión no es una pequeña dimensión sino más bien toda una herramienta que hace posible la promoción de las instituciones educativas en las propias estructuras de la sociedad, tratando de impulsar el desarrollo y progreso comunal. Ello implica todo un aprendizaje permanente sobre la gestión de los propios gestores; es decir, aprender a manejarse así mismo, bajo el conocimiento de la importancia de la inteligencia emocional o inteligencia intra personal para hacer que las instituciones sean parte del desarrollo sostenible reclamado por la comunidad académica.

Y cuando nos referimos casi con exclusividad a la idea de gestión educativa o centros educativos, los conocedores afirman que, se trata de acciones fundadas en un corpus teórico y puesta en práctica por alguna autoridad por norma, que sigue la filosofía, la misión y la visión del centro en conexión con otras instituciones para ser más valioso e interesante para la comunidad educativa y la propia sociedad Ruíz, G. (2000). Es que la buena gestión no se constriñe a la institución formadora del que se es parte, sino que abarca a otras y a la propia comunidad incluido sus problemas, de allí se habla de la gestión integral (Ledesma,2013) que compromete a los trabajadores y a la propia familia que gravita en el funcionamiento de las instituciones educativas.

Así entonces, las teorías de la gestión y la misma práctica de gestionar, traspasa los marcos convencionales y se aproxima a los intereses de la comunidad y sus actores, en la perspectiva de resolver sus problemas en agenda y no termina reducida al aula, sino más bien confronta la razón y la pasión de obrar con criterio



más humano transformando y creando, aquí es donde la gestión adquiere importancia y asume el carácter de directriz.

## **Compromiso**

Respecto a este indicador, los teóricos han señalado que en el compromiso que asumen los trabajadores en relación con las organizaciones a las que se vinculan no es más que una señal del deseo de seguir constituyéndose en un miembro activo que además se identifica con los objetivos institucionales, para Robbins (1998) el compromiso organizacional es una cuestión de estado emocional en un segmento del tiempo, en el que el trabajador adquiere compromiso con la institución y sus objetivos, también con su filosofía, su cultura y las maneras del desarrollo de la gestión

El más conocido en esta materia, Chiavenato (1992), señala que el compromiso organizacional no es más que el sentimiento desarrollado por el trabajador, respecto a la organización y todo su historial, la misma que hace posible que la interacción entre organización y el trabajador por tener casi los lazos comunes de comprensión y por la búsqueda de los objetivos comunes donde el trabajador se hace más importante y la organización se consolida en la productividad y la propia imagen institucional.

En esta misma, vertiente hay quienes apuestan por la idea de compromiso institucional; como aquella fuerza que gravita en la vida organizacional toda vez que el trabajador ya se involucra totalmente con la institución haciéndose intenso la



participación del trabajador que ya internalizó la idea de pertenencia y asumió los rasgos de la institución con lo que se siente bien, en posibilidad de mayor deseo de interactuar con responsabilidad; en síntesis, el compromiso es la disposición del trabajador para las tareas de la organización pero también el deseo interno de pertenecer a la institución donde los beneficios son comunes, mejores consideraciones para el trabajador y mayor productividad en la corporación.

Lo que quiere decir; el compromiso organizacional se evidencia ya sea como el afectivo, como la necesidad y por tanto el deber; es cierto que los lazos comunes de carácter emocional juntan a las personas y construyen identidad, más unidos más sólidos; es el dicho popular que resulta de los apegos personales, del disfrute de las emociones, de los deseos comunes y los orgullos compartidos; en este trance, es real el reconocimiento del trabajador quien se siente un miembro más de la familia organizacional, con oportunidades para su desarrollo personal y familiar; cuestiones que no hará posible la intromisión de ideas de abandono del centro de labores, ni mucho menos actuar con irresponsabilidad dañando la imagen o subterráneamente contra la organización; es que el convencimiento que la organización le ha dado todo, es un factor de mucha importancia en el compromiso organizacional; de allí que el trabajador cumplirá con todas las actividades programadas de la institución y lo hará con entusiasmo como dejando todos los esfuerzos posibles en el logro de los objetivos finales, pues así el trabajador recompensado le retribuiría a la organización, haciéndose una dinámica de reciprocidad.



En concreto, el compromiso organizacional son las acciones que asume el trabajador, en las que se evidencia su enorme satisfacción de pertenecer a la institución; acto que beneficia a la organización y así mismo al trabajador, cosas que hacen posible el logro de los objetivos planificados; como trabajador planificó su tranquilidad y como corporación su productividad, objetivos logrados.

## **Honestidad**

Se trata de una cualidad que acompaña a las personas tan igual que la honradez, las mismas se podrían concretar en la actitud que asuma la persona en su praxis cotidiana para distinguirse de los demás en el complejo horizonte humano, de allí que la honestidad sea el fundamento de las buenas relaciones entre las personas; se supone que la persona honesta no miente o niega aquello que hizo, no se diga que miente por naturaleza humana o por mecanismo de defensa; el hombre honesto no falsea la realidad ni tampoco esconde la injusticia o el abuso de autoridad, sino más bien busca encausar la conducta humana, hacia el bien; hacia la consecución de mejores condiciones de vida y nuevas y mejores maneras de relacionarnos en este mundo.

Para muchos estudiosos, la honestidad es un inmenso valor en las relaciones humanas tan igual que la honradez, tal como se lee en *Ética: Educar para la construcción de la sociedad, ahí dice que:*

El hombre honrado es el que mide su derecho por su deber, ofreciéndonos una diferencia entre Honradez y Honestidad: En la práctica los términos honradez y honestidad se usan como sinónimos y con idéntico significado.



Decimos de alguien que es honrado porque obra con rectitud de ánimo, de intención. Es decir, que su forma de ser integra y coherente en pensamientos y en obras nos habla de buena voluntad, de autenticidad, de integridad moral. Parece que “honradez” se refiera más a la integridad de la persona, mientras que la “honestidad” define la cualidad, virtud, valor, actitud del hombre recto y probo, que precisamente por “ser” honesto, obra de forma honrada (Ciriaco Izquierdo, 2003).

En tanto que la honestidad trata sobre el accionar correcto en las relaciones con otras personas o al interior de las organizaciones y siendo que se trata de una virtud humana; entonces es educable, eso significa que podemos educar a las personas para que sean honestos y honrados, desde la primera celular organizacional denominada familia, continuar en la escuela y en la propia sociedad al que pertenecemos, para que la honestidad sea práctica de una vida y para la vida; una virtud que se convertiría en una fortaleza del progreso y desarrollo institucional y de un desarrollo sostenible para la sociedad.

En esta misma corriente del pensar, en *Los padres son los primeros educadores* dice que:

Del diálogo permanente, de la ternura y el buen ejemplo de los padres de familia a la educación de sus hijos, depende el éxito de una formación en valores humanos, cuyo aprendizaje va ciertamente más allá de un texto, porque surge el compartir diario cotidiano con lo más precioso que Dios nos ha donado: la vida (Segovia,2004).

Así entonces la virtud de la honestidad, aflora en la práctica cotidiana del hombre, en todos los ámbitos donde el ser humano se desarrolla, de allí que aparece su



naturaleza transversal; abarca desde la familia hasta la comunidad, tanto centro de estudios como centro de labores, solo así se vuelve en una virtud poderosa; pues hace posible que los humanos sean creíbles y confiables por estar ya ajeno a la mentira y al engaño que perturba la tranquilidad del alma y la vida de las organizaciones micro y macrosociales.

En una organización formadora de profesionales con mayor razón se debería practicar la honestidad y la honradez como virtudes altamente valoradas en el logro de los objetivos y la construcción de la imagen positiva de la institución; es que el ser humano ya orienta su conducta para armonizar la vida institucional y el de la propia comunidad, una persona íntegra ya no da señales de dualidad ni falsedades encaminadas al engaño, es que la persona honesta no se aprovecha de nadie ni busca lucrar con las necesidades de otras personas o de la propia ignorancia, por eso algunos conocedores de la materia; indican que la honestidad y la honradez como virtudes, sirven de principio rector de la vida humana, logran metas deseables y facilitan la motivación y los criterios del accionar colectivo; finalmente, se convierten en pautas de comportamiento humano que dista mucho de los paradigmas conductuales.

## **Eficiencia**

En el campo académico, se sabe que eficiencia es la capacidad de lograr lo que se desee haciendo uso de técnicas, estrategias y pensamiento; en un menor tiempo y menor costo, para ello se debe ser eficaz.



El Diccionario de la Real Academia Española, señala que:

Eficiencia (del latín *efficientia*) es la 'capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función. Se suele decir en circunstancias especiales la eficiencia " girar sobre tu eje" No debe confundirse con la eficacia, que se define como 'la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera' (RAE,2008).

Estando claro los conceptos, el logro de una imagen institucional positiva, también depende de la eficiencia en la gestión, pero para serlo tiene que ser eficaz, solo así se logrará un clima laboral adecuado y por tanto imagen institucional positiva.

Siendo así, para calificar d eficiente a las instituciones públicas, se debería ejecutar proyectos diversos para realizarlos con un costo bajo y en el menor tiempo posible, no solo debe ser importante ejecutar la tarea cueste lo que cueste, si no, sobre todo; evaluar los tiempos y los costos, de allí se habla de la eficiencia como aquella relación entre la totalidad de los recursos para ser usados en un determinado proyecto y los objetivos logrados, así entonces los conceptos de eficacia y eficiencia no son contrapuestos sino vinculantes, toda vez que la eficiencia se relaciona a la cantidad del tiempo y cantidad de recursos económicos usados en el logro de los objetivos y la eficacia con el nivel del desarrollo de la gestión para el logro de las metas y objetivos institucionales; de allí se suele decir que, una institución puede ser eficiente sin lograr serlo eficaz, pero lo bonito sería ser eficiente y eficaz a la vez; para e no en vano en los escenarios empresariales se habla de eficacia como medida de los objetivos logrados y que a su vez son compatibles con la visión organizacional, es que en las organizaciones empresariales, cuyos logros se



concretan de forma orgánica, siguiendo una planificación racional de todas las actividades y cuando refieren a eficiencia, se habla de los esfuerzos empeñados para el logro de los objetivos planificados con anterioridad y siempre al menor costo y tiempo; lo que quiere decir, eficacia se relaciona con los resultados obtenidos(objetivos logrados) y eficiencia a todos los medios materiales y humanos utilizados para el logro de esos objetivos.

Dicho así, cuando se refiere a la gestión de las instituciones públicas; es de notar que algunas instituciones no gestionan adecuadamente los medios materiales y humanos con los que cuenta por tanto no son eficientes, y otros logran sus objetivos con los medios materiales que cuentan y por tanto se habla de eficacia; pero siendo más objetivos, las instituciones públicas deben ser más eficaz antes que eficiente, pues lograr mejores productos en corto tiempo y a menor costo suena a lograr más utilidades a costa de todo; por eso creo que la eficiencia está más al lado de la empresa privada y la eficacia más al lado de la institución pública pues aquí no se piensa en la utilidad sino en el impacto que podría causar en la comunidad, la institución educativa.

## **Dimensión 2. Actividades académicas**

Se denomina así, a todas las actividades que estén vinculadas a consolidar la formación profesional; puede ser para retroalimentar la enseñanza-aprendizaje, proveerle de las herramientas teóricas y epistémicas para el análisis y comprensión de los problemas en el horizonte humano, presentarle escenarios y ocurrencias en el entorno laboral y las propios medios alternativos de resolución conflictos; por ello



se dice que las actividades académicas van en complemento de las actividades curriculares programadas, ahora de manera sostenida a través de la realización de jornadas para impulsar las tácticas y estrategias de la gestión intrapersonal o desarrollar la inteligencia emocional, para crear en el estudiante el sentido de pertenencia o la identidad institucional o familiar, para generar liderazgos representativos y con arrastre positivo, para generar la inventiva y creatividad en los miembros de la organización, para insuflar valores y una cultura del respeto a las identidades y religiosidad popular en las que se ampara los seres humanos de este tiempo.

Estas actividades son diversas, desde los humildes conversatorios en el ágora hasta los congresos internacionales de especialidad; incluye el fórum, mesa redonda, charlas de orientación, simposio, investigaciones, presentación de publicaciones, talleres artísticos, pasantías, intercambios académicos, jornadas de lectura, semanas técnicas, concursos académicos y literarios.

### **Enseñanza**

En la comunidad educativa, se sabe que la enseñanza consiste en la transmisión de un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades e ideas de unas personas para que otras los adquieran, a fin de conducirse adecuadamente en la vida resolviendo sus problemas inmediatos y mediatos.

En la institución educativa, la enseñanza se ejecuta con la presencia de un educador y los educandos, aquí se desenvuelve una interacción de a fin de que los estudiantes reciban en conocimiento; un conjunto de tácticas, estrategias, teorías y métodos que les sirva para interactuar en la sociedad.



Aquí no se detalla las distintas teorías de la enseñanza, sino solo aquello que es pertinente a la función de la institución educativa: enseñar, que no es igual o parecido a educar, enseñar es un proceso organizado, principalmente para la actividad cognitiva resultando el aprendizaje, de allí se hable de la enseñanza-aprendizaje como un proceso para enfatizar la interacción docente-estudiante como una actividad programada para el logro de los aprendizajes significativos.

Por tales razones, enseñar no puede ser igual a educar; enseñar implica planificar y programar actividades para presentar a los estudiantes, sistemas y formas de hechos y paradigmas del pensar; y educar no es más que formar a las personas para interactuar en comunidad, por ello enseñar corresponde a la institución educativa y educar a todas las instituciones que gravitan en la sociedad, por eso el enseñar corresponde hacerlo a un profesional y el educar principalmente a la familia y a otras organizaciones, razón por lo que el educador debe cumplir con los perfiles necesarios para interactuar con los educandos.

Ahora que se sabe que enseñar es proveer herramientas para el futuro profesional y educar es orientar para la vida en comunidad no es posible que se priorice una en relación a la otra, sino desarrollar ambas; pues la coyuntura económica, política y social lo amerita.

Es más, la enseñanza le corresponde al docente y el aprendizaje al estudiante, de allí se habla de la enseñanza- aprendizaje; que no es más que el procedimiento con el que se transmiten un conjunto de conocimientos de alguna materia a fin de que el estudiante se profesionalice; a saber, que en esta profesionalización intervienen



una variedad de componentes de los que depende la buena o mala profesionalización de los estudiantes, de allí el fracaso o el desarrollo óptimo de los sistemas educativos.

Por estas razones, cuando se evidencia un fracaso escolar o del propio sistema educativo, se busca causales dentro y fuera del sistema educativo; puede ser la aplicación de las diversas teorías de la enseñanza-aprendizaje o el propio manto socio cultural en el que se desarrolla el proceso de la transmisión de los conocimientos, así ingresamos a la complejidad de los fenómenos educativos; y por lo mismo aquí no voy a referir a las propuestas del aprendizaje de Edward Thorndike (Conexionismo), John Watson (Conductismo), Burrhus (Skinner(Neoconductismo y condicionamiento operante), Atkinson y Shiffrin (Pensamiento humano de la información), Koffka y Kohler(Gestalt), Jean Piaget (Psicogenética), Lev Vygotski (Psicología dialéctica), Henri Wallon (Psicología genético); y respecto al aprendizaje Jerome Bruner(Aprendizaje por descubrimiento), Robert Gagné (Instruccional sistémica), David Ausubel (aprendizaje significativo); sería complejizar demasiado el concepto de enseñar y aprender.

### **Jornadas académicas**

Son espacios y tiempos en el que se realizan diversas actividades académicas que complementan el desarrollo curricular; es decir, es el desarrollo del currículo oculto, aquí es el lugar de los conversatorios, de los paneles, de los debates, de la presentación de libros, exposición de propuestas de gestión, presentación de



resúmenes de investigación; todas estas actividades siempre están orientadas a seguir formando al profesional y al futuro ciudadano.

Por ello, la jornada académica debe tener aceptación y los usuarios estar en completa satisfacción, pues se trata del mejoramiento en la calidad de la formación del futuro profesional quien deberá entender los problemas de su entorno e intentar resolver desde el lugar que ocupa en la estructura de las clases sociales; además, las instituciones educativas deberían institucionalizar las jornadas del currículo oculto sin olvidar de que se trata de las actividades que complementan los programas de estudio.

Todo aquello que vaya orientada en la formación integral del futuro profesional, se debe realizar con la misma intensidad que las otras actividades formales que se desarrollan en aula, ya sea el deporte o cualquier otra actividad cultural, trataré de especificar en qué consiste algunas de estas actividades comprendidas como jornadas académicas.

**Conferencia.** Es la exposición de un profesional reconocido, de un tema de su dominio, pero siempre vinculado a la formación del futuro profesional o temas a fines a la carrera.

**Mesa redonda.** Es el encuentro de personas preparadas, quienes desarrollan sus ideas respecto a un tema de coyuntura o cualquiera, pero de importancia, lo realizan sin tener algún tipo de privilegios o jerarquías.



**Simposio.** Es la reunión de un conjunto de profesionales distinguidos por su preparación y capacidad, cada quien expone sobre el tema programado en un promedio de 15 a 20 minutos, presentan información avanzada y selecta.

**Seminario.** Es una actividad académica programada con antelación, se trata de la exposición de los expertos previa presentación de los organizadores.

**Foro.** Es otra técnica de exposición, donde los invitados proponen con libertad ideas respecto a temas de interés institucional u otro de cualquier interés.

Este conjunto de actividades académicas debe ser programada por la institución; con fecha, hora y un responsable del evento, mejor si es aprobado por la Oficina de la Calidad Educativa, mucho mejor si con antelación se pueda leer en la página web de la institución, pero que de ninguna manera deberá cruzar con el desarrollo de las horas lectivas.

Finalmente, estas actividades deberían ser coordinadas con los grupos de interés de la comunidad; ya sea para su conocimiento y valoración o para que sean parte de la organización; aportando experiencias, dinero para el financiamiento o para diseñar los espacios en los que se realizará tales eventos, o simplemente para ser propagandista de la institución en toda la comunidad o también para conectar a la institución con cualquier experto que contribuya con su análisis y sus experiencias; de tal forma, que los eventos extracurriculares se convierta en una tarea institucional y también para la propia comunidad, que interactúa sostenidamente con la institución formadora de profesionales y ciudadanos.



## **Investigación**

Los conocedores afirman que la investigación científica necesariamente se trata de un proceso en el que intervienen tres componentes; el problema, el objeto y el modelo; es decir, el problema a resolver, el objeto a investigar y toda la cuestión teórica y técnica para llevar adelante la investigación.

En qué nivel se encuentra la investigación científica en los centros de educación superior, ¿quiénes lo ejecutan, docentes y estudiantes o sólo docentes? La aplicación del cuestionario nos dará cuenta.

## **Dimensión 3. Servicios**

Aquí no existe muchas cosas para descubrir en la práctica ni en la teoría, sino más bien se consensua que los servicios educativos tratan siempre de contribuir en la formación del futuro profesional, haciendo mejoras en todo aquello que signifique elevar las aptitudes y las actitudes de las personas en formación cotidiana; estos servicios son los centros de tutoría y promoción del estudiante, las losas deportivas, los becas para los destacados estudiantes, los quioscos y los cafetines, los laboratorios para las distintas actividades académicas; los talleres para las actividades culturales, artísticas y deportivas; los centros de atención a los problemas del aprendizaje, oficinas diversas en pleno contacto con los usuarios; secretaria general, contables, certificaciones y orientación a los padres de familia, oficina de servicio del transporte y de los objetos perdidos.

Estos servicios deben asumir la modernización, conforme reclama los procesos de cambios y transformación de los que somos testigos presenciales; bajo esta



evidencia, en el interior de las instituciones educativas se han ido modificando e introduciendo ideas compatibles con los requerimientos de los nuevos usuarios, de allí el impacto de las instituciones educativas, en la comunidad local, así como su proyección a escala mayor; aquí es donde se habla de los conceptos de la buena gerencia de servicios educativos que se ha emparentado con las ideas de comercializar y asumir que se debe atender bien a los clientes; en el acto se ha generado la contradicción de los conceptos, derechos o servicios educacionales.

Siendo que no se es posible con prontitud modificar estos cambios socio cultural generacionales, las instituciones educativas han ido generando modelos de servicios y ampliando sus capacidades para ingresar a la competitividad fundada en algún plus, también han ido modificando las propias filosofías de sus organizaciones para estar a la altura de las exigencias en el mercado donde el cliente se vuelve más exigente e importante, de allí que los estándares de los servicios educativos ha mejorado y se ha convertido en una de las preocupaciones organizacionales para seguir con vida en el mercado.

La ventaja comparativa y competitiva ya está en el corpus del cliente, razón por lo que las instituciones educativas priorizan mejorar sus servicios sobre la base de construir la lealtad de los usuarios o simplemente clientes, por ello las diversas campañas para atraer a los nuevos usuarios, donde fluyen las tácticas y las estrategias de acercamiento, que implica estudiar marketing para estar vigente en el mundo globalizado y hacer de la evaluación un permanente ejercicio institucional y profesional para saber y proponer nuevos mecanismos de atención a los cliente,



solo así las instituciones educativas podrán permanecer con vida en el mercado de la competitividad.

Todo ello refiere a la calidad de los servicios, y cuando se refiere a la calidad no es más que hablar de la satisfacción del cliente, por eso, en estos últimos veinte años se habla de la calidad como un elemento muy importante en la vida de las instituciones y organizaciones corporativas, acoplándolo de inmediato con una cultura de servicios de calidad para el cliente.

Todo ello ha modificado rotundamente el concepto de servicios educativos y se anexa de inmediato al concepto de clima laboral e imagen institucional, ello implica estudiar las condiciones internas y externas en el que se desarrolla la institución aplicando el muy conocido Foda, a fin de gestionar con creatividad la institución educativa que así mismo debería servir a la comunidad; sin olvidar que toda institución educativa para reclamarse de calidad en un mundo global, tiene que vincularse con los problemas de su país, región o comunidad local, que sus estudiantes y egresados impacten con sus acciones en la vida socio cultural del país, planteando alternativas frente al conjunto de problemas que agobian el destino de todos.

Dicho así, la calidad institucional se logra con la participación activa del total de sus miembros y no solo evaluadores (Crosby,1986) de la calidad solo que dicha participación activa, ha de ser amparado en las recomendaciones de Ouchi que sigue siendo un referente en la gestión de las instituciones que han adquirido cierta vigencia fundada en sus capacidades de gestionar a la institución, con eficiencia y eficacia.



## **Funcionalidad.**

Se entiende como funcional; es decir como aquello que sirve en la cotidianidad, útil y práctico. Este es precisamente uno de los indicadores de los servicios adecuados producto de la buena gestión institucional.

Para lograr este nivel de servicios es preciso que la gestión sea por procesos, toda vez que consolida las cuestiones teóricas para usar mejor el tiempo y los recursos institucionales para el logro de los objetivos finales, eso es lo que vienen aplicando las grandes corporaciones que apuntan al logro de la calidad en sus atenciones que se aproximen al ISO 9001.

Lo que ocurre es que; la gestión por procesos, abarca la participación del total de los integrantes de una institución organizados para el trabajo en equipo y sobre todo, se ejecuta bajo la filosofía de Ouchi, en forma democrática, horizontal y más humano, siempre orientado a satisfacer las necesidades del usuario; para ello se tiene mucho cuidado en gestionar el proceso de la mejora continua, sin olvidar el control y la evaluación permanente de todos los estamentos que guardan identidad con la institución.

La puesta en marcha de esta filosofía va siempre en busca de la calidad de los servicios que brinda la institución y la búsqueda permanente de la satisfacción de los usuarios; pues se sabe que la consolidación y el liderazgo institucional se debe principalmente a la imagen que se lleva los usuarios, luego de haber recibido algún servicio que brinda la institución, pero también es cierto que la satisfacción del usuario con el servicio institucional, es una suerte de compromiso del usuario con



la institución que a su vez genera también, una suerte de lealtad; con lo que la institución se fortifica.

Siendo así, el truco para vigencia descollante de la institución, no sería más que satisfacer a los usuarios con la atención que se les brinda. A todo este proceso, los conocedores y expertos del tema, lo conocen como la calidad del servicio al cliente.

Cuando se refiere a la calidad del servicio al cliente y la satisfacción del usuario; se tiene presente de la atención con mucha amabilidad, de la solución a los diversos problemas, responder con propiedad a los reclamos, la atención casi personalizada, el uso de las palabras agradables y confiables, sobre todo la velocidad de los actos administrativos, el trato amical y casi fraternal; y siempre, hacerle sentir como en casa, acercándole la filosofía institucional, infaltable; la sencillez y la humildad en el trato; es decir, usar las recomendaciones escritas en la Teoría Z.

Aquí no es posible el olvido de la pirámide de Maslow, los clientes o los usuarios como personas comunes y corrientes buscan la satisfacción de sus necesidades; al usar los servicios de la institución, desean ser atendidos con cortesía y amabilidad, y sobre todo le resuelvan sus problemas; y si consigue ambas cosas, el usuario dibuja una imagen positiva en su mente y proyecta a la comunidad para su consideración; de allí que la buena atención y satisfactoria, es más o menos como la columna vertebral de la institución, pues se trata de un impacto que traspasa los muros de la institución, y si es positiva, se empodera la organización y tendrá una vida larga con in historial reconocible y hasta podría ser prototipo de organización.



Por si acaso ocurre lo contrario; es decir usuario insatisfecho con la calidad de la atención en los servicios, será él mismo, quién arruine la vida institucional, impactando a la comunidad con lo negativo y preocupante atención que recibió.

En consecuencia, la funcionalidad en los servicios, quiere decir; que los servicios que brinde la institución tienen que ser útil en la vida cotidiana del futuro profesional; sobre todo los servicios de la enseñanza- aprendizaje, la investigación que se desarrolle en materias diversas y las jornadas académicas; pero también es cierto, que los usuarios no los usen todo aquello que se le brindó con eficiencia y eficacia; se torna como esa figura donde alguien compró un buen artefacto que se creó con eficiencia y eficacia, pero que no sepa usarlo para sus necesidades.

## **Puntualidad**

La puntualidad es un valor humano que se practica fundados en las cuestiones socio culturales y hasta religiosos, se trata de aquello que se aprende y adquiere históricamente para convertirlos en una virtud humana del cumplimiento de la palabra empeñada o las responsabilidades que se asumen en la vida cotidiana.

En un trabajo *La impuntualidad en el docente y trabajador administrativo*, leí:

El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones; una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar, el valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en



condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo y ser merecedores de confianza (Gallegos, 2012).

El mismo autor argumenta que para serlo, es decir puntual; deberíamos ser conscientes que cualquier evento de naturaleza diversa o particular, siempre es importante, por lo que la palabra empeñada se debe cumplir en razón a la demostración del valor que se practica.

En las sociedades modernas, puntualidad está vinculada al cumplimiento de las fechas y las horas para ejecutar una acción; y este tiempo, adquiere importancia según las formas culturales del vivir, siendo que sea muy importante para unas culturas y para otras no lo sea. Lo mismo ocurre en el interior de las organizaciones, tal vez en la cultura y organización japonesa no tenga mucho valor el tiempo, pero sí la productividad en el tiempo, puede que en un tiempo de trabajo no se produzca la cantidad planificada a pesar de haber cumplido con el tiempo de asistencia al trabajo o que a lo mejor sin el control del tiempo de trabajo se produzca más de lo planificado; sin embargo la puntualidad de la entrega de los trabajos en los plazos determinados se vuelve de mucha importancia.

Así entonces, cumplir con los compromisos en los tiempos determinados en el interior de las organizaciones, se torna trascendental volviéndose en una obligación fáctica y moral, de allí la referencia del incumplimiento a la palabra empeñada y por tanto la organización afectada en su imagen.

De aquí para adelante, la puntualidad implica el cumplimiento absoluto de los compromisos adquiridos en todo el plano del vivir; desde la vida institucional hasta la amical y familiar, en razón a que una falta al compromiso de llegar a la hora



determinada o el incumplimiento de los compromisos, juega un papel negativo para la imagen de las personas o de la institución; peor aun si se trabaja con horarios determinados por la normatividad o los consensos, de ahí se escucha decir “la hora, es la hora”.

Para ser puntual, es preciso haberse formado en valores, pues incumplir ya es una falta de respeto a las personas con quienes se comprometen a cumplir con su presencia en la hora pactada; tanto el respeto como la responsabilidad son valores que se conectan al valor de la puntualidad, cumplirlo, requiere mejor organización del tiempo en la vida personal e institucional, ya que el incumplimiento podría pasarnos la factura en el devenir del tiempo; como la de perder un vuelo, no ver el espectáculo completo o llegar después del entierro pero también si ocurre lo contrario, podríamos generar el respeto merecido, la admiración y una mejor valoración existencia.

De allí que las corporaciones actuales, venden los conceptos de puntualidad, evidenciando en la práctica; las entregas de las mercaderías o los alimentos en los vuelos, o las salidas a la hora de los trenes o apertura de las puertas de las entidades bancarias, es que nadie duda que la puntualidad en cualquier nivel de la praxis humana se vuelve muy importante (en el negocio, en el viaje, en la cita amorosa, en la vida académica, en la vida familiar), cumplir deberes, es ya un avance en la construcción del ciudadano.

Si la puntualidad construye al ciudadano, la impuntualidad camina con pies de plomo y por lo mismo puede ocasionar desestructuraciones, desorden y caos en la vida institucional y personal, los impuntuales ubicados en la psicología X de Mac Gregor contamina toda la vida organizacional, reduciendo las motivaciones de la



psicología Y; es decir, permite que el clima laboral se vuelva tóxico e imposibilita la consolidación de la vida institucional a no referentes de cumplimiento eficaz de las actividades, pueda ser que los servicios que brinda no sea ejecutado a cabalidad y con esmero y que solo se realice solo por cumplir y no con el espíritu de contribuir en el fortalecimiento de la vida organizacional: si es así, los trabajadores en general se alejarán d ellos objetivos institucionales y habría llegado el final.

Es que no se puede actuar sin la motivación debida, si todos cumplen entonces los demás lo harán hasta por contagio, pero si las jerarquías incumplen los compromisos entonces los subordinados también lo harán, condenando a una muerte lenta a la organización al que se deben coyunturalmente; en verdad la impuntualidad quiebra empresas toda vez que los usuarios ya han perdido confianza en la calidad de los servicios que ofrece.

Razones para suficientes para señalar, que los países desarrollados han asimilado e internalizado, que la puntualidad es un tesoro que activa la productividad; es que se vuelve evidente, que la plenitud en vida de las personas y las organizaciones radica en ejecutar actividades diversas que le de satisfacción al hacerlo todo con responsabilidad y planificado por tiempos mucho mejor, es que de esa forma no hay pérdida del tiempo; que en nuestra era se considera como el tesoro máspreciado.

### **Dedicación**

El concepto está vinculado al verbo dar, destinar o consagrar; se trata principalmente de la acción que asume las personas, en este caso, en un centro de trabajo.



La acción o la dedicación que tengan las personas en el trabajo que realizan en sus centros laborales, puede ser que sean negativos o positivas; algunas personas realizan sus labores de buena gana y por lo mismo loable, saludable para la salud de los usuarios, de allí que los mismos protagonistas resumen y afirman que prestan servicio de buena calidad- Yo me dedico a mi trabajo, vivo de lo que hago, me gusta lo que hago, estoy metido con todo- son algunos dichos que se escucha en las conversaciones al interior y fuera de la institución laboral.

Lo que quiere decir; se trata de la entrega, el esfuerzo y el tiempo en el cumplimiento de las actividades laborales para el logro de los objetivos finales; y este logro implica necesariamente que los miembros de la institución le hayan dedicado el esfuerzo que corresponde en la consecución de las metas y objetivos, toda vez que sin dedicación no sería posible lograr triunfos o resultados positivos.

No es un secreto que el esfuerzo y la dedicación siguen siendo los pilares de los éxitos, los logros significativos no han caído como un regalo de navidad si no por el contrario, constituye un logro al mérito de la dedicación, horas de trabajo y estudio.

#### **4.11 Supuestos Básicos.**

- El clima laboral positivo, guarda una relación con la imagen institucional positiva.
- El clima laboral negativo, guarda una relación con la imagen institucional negativa.
- La imagen institucional positiva es el resultado del clima laboral positivo
- La imagen institucional negativa es el resultado del clima laboral negativo

#### **4.12 Formulación de la hipótesis.**



## **Hipótesis general**

La imagen institucional se relaciona significativamente con el clima laboral de la organización.

## **Hipótesis específicas.**

- a) El clima laboral se relaciona significativamente con la imagen de la gestión.
- b) El clima laboral se relaciona significativamente con la imagen del nivel académico.
- c) El clima laboral se relaciona significativamente con la imagen de los servicios que presta la institución.

## **4.13 Variables.**

### **Variable 1**

Clima laboral

### **Variable 2**

Imagen institucional

## **4.14 Conceptualización operacional de las variables.**

- a) El clima laboral.

Se conoce así; a la diversidad conjunta de situaciones sociales, psicológicas y culturales que influyen en el accionar cotidiano de los trabajadores en el interior de una institución.

Tabla 1

*Operacionalización de la Variable 1: Clima laboral*



Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos
<b>Dimensión 1</b> Relaciones personales	Valores	1-3	<b>Variable</b> Nivel bajo (0-36) Nivel medio (37-72) Nivel alto (73-108)
	Empatía	4-6	
	Comunicación	7-9	<b>Dimensión 1</b> Nivel bajo (0-12) Nivel medio (13-24) Nivel alto (25-36)
<b>Dimensión 2</b> Conflictos	Falta de objetivos	10-12	
	Concentración del poder	13-15	<b>Dimensión 2</b> Nivel bajo (0-12) Nivel medio (13-24) Nivel alto (25-36)
	Desacuerdos	16-18	
<b>Dimensión 3</b> Recompensa	Expectativas	19-21	<b>Dimensión 3</b> Nivel bajo (0-12) Nivel medio (13-24) Nivel alto (25-36)
	Reconocimiento formal	22-24	
	Reconocimiento informal	25-27	

*Fuente:* Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

b) Imagen institucional.

Se entiende así; a la forma de cómo una institución se hace notar para la opinión pública, sea usuarios, servidores y cualquier otro relacionado con la institución.

Tabla 2

*Operacionalización de la Variable 2: Imagen institucional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos
<b>Dimensión 1</b> Gestión	Compromiso	1-3	<b>Variable</b> Nivel bajo (0-36) Nivel medio (37-72) Nivel alto (73-108)
	Honestidad	4-6	
	Eficiencia	7-9	<b>Dimensión 1</b> Nivel bajo (0-12) Nivel medio (13-24) Nivel alto (25-36)
<b>Dimensión 2</b> Nivel académico	Enseñanza	10-12	
	Jornadas académicas	13-15	<b>Dimensión 2</b> Nivel bajo (0-12) Nivel medio (13-24) Nivel alto (25-36)
	Investigación	16-18	
<b>Dimensión 3</b>	Funcional	19-21	

Servicios	Puntual	22-24	<b>Dimensión 3</b> Nivel bajo (0-12) Nivel medio (13-24) Nivel alto (25-36)
	Dedicación	25-27	

Fuente: Resultado de datos estadísticos (Apéndice C)

### Operacionalización de variables. Clima laboral e imagen de una institucional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA	ESTADÍSTICO	
<b>CLIMA LABORAL</b>	Relaciones personales	Valores				Estadística	
		Empatía		Encuesta	intervalos	De	
		Comunicación				Medida	
	Conflictos	Falta de objetivos					Central
		Concentración del poder		encuesta	intervalos		
		Desacuerdos					
	Recompensa	Expectativas					
		Reconocimiento informal		encuesta			
		Reconocimiento formal					
<b>IMAGEN INSTITUCIONAL</b>	Gestión	Compromiso					
		Honestidad		encuesta	intervalos	Estadística	
		Eficiencia				De	
	Nivel académico	Enseñanza					Medida
		Conocimiento		encuesta	intervalos	Central	
		Investigación					
	Servicios	Funcionalidad					
		Puntualidad		encuesta	intervalos		
Dedicación							



## V. MATERIALES Y MÉTODOS

### 5.1 Materiales

En el presente trabajo de investigación se ha utilizado el instrumento que sigue.

#### FICHA DE ENCUESTA

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

Día	Mes	Año
-----	-----	-----

**Instrucción:** Elija una respuesta, la mejor que represente el grado con el que está de acuerdo con las afirmaciones; y en la escala de 0 al 4, marque con una X el número que corresponde. Le hago recordar que la presente encuesta es absolutamente anónima.

#### Escala

Totalmente en desacuerdo	0
De acuerdo	1
NR/NS	2
En desacuerdo	3
Totalmente de acuerdo	4

#### Variable 1: Clima laboral

##### Dimensión1. Relaciones personales

Indicador 1: Valores

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Estoy seguro que la Directora del IESTP-JVA fomenta valores para unas mejores relaciones humanas con su personal y los estudiantes.					
2	La Directora de JVA trata con amabilidad y respeto a su personal y a los estudiantes.					
3	La sinceridad en el estilo de gestión de la directora influye positivamente en mis relaciones personales					

Indicador 2: Empatía

	Afirmación	0	1	2	3	4
--	------------	---	---	---	---	---

1	Las autoridades del IESTP- JVA resuelven de inmediato los conflictos entre 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 responsables que toman las autoridades en el IESTP-JVA contribuyen a un clima laboral positivo					

Indicador 3: Comunicación

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	La comunicación por parte de las autoridades en el IESTP-JVA es oportuna					
2	La comunicación por parte de las autoridades en el IESTP-JVA es transparente					
3	La comunicación por parte de las autoridades en el IESTP-JVA es escasa.					

Dimensión 2. Conflictos

Indicador 1: Falta de objetivos

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	Los objetivos del IESTP- JVA están planteados con claridad					
2	Las autoridades del IESTP JVA nos hacen conocer los objetivos de la institución.					
3	Conozco de cerca los objetivos institucionales					

Indicador 2: Concentración del poder

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	Creo que las autoridades del IESTP JVA no concentran el poder					
2	Creo que las autoridades del IESTP JVA concentran el poder					
3	Creo que las autoridades del IESTP JVA se aprovechan del poder					

Indicador 3: Desacuerdos

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	Los desacuerdos conllevan a los enfrentamientos entre alumnos y autoridades.					
2	El diálogo es la clave para resolver los conflictos en la institución					
3	Los desacuerdos conllevan a los conflictos entre docentes y autoridades					

Dimensión 3: Recompensa

Indicador 1: Expectativas

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	Los alumnos sobresalientes son reconocidos en público por las autoridades del IESTPJVA,					

2	Los docentes más destacados son reconocidos en público por las autoridades del IESTPJVA,					
3	Las autoridades de la institución JVA no saben de políticas de reconocimiento al personal					

Indicador 2: Reconocimiento formal

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	Los alumnos destacados de JVA son homenajeados en todos los eventos públicos de la institución					
2	Los docentes destacados de JVA son homenajeados por parte de las autoridades en eventos públicos de la institución.					
3	Presumo que las autoridades de la institución JVA no tienen un plan de reconocimiento formal al personal y alumnos más destacados.					

Indicador 3: Reconocimiento informal

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	Los alumnos de JVA reciben elogios por los pasadizos por parte de las autoridades					
2	Los docentes reciben elogios por los patios por parte de las autoridades					
3	Siempre veo que las autoridades de la institución JVA reconocen al personal, de manera informal					

**Variable 2: Imagen institucional**

Dimensión 1: Gestión.

Indicador 1: Compromiso

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	Las autoridades de JVA planifican las actividades administrativas con un compromiso de alto grado.					
2	Las autoridades de JVA planifican con mayor compromiso el logro de los objetivos de la institución.					
3	Las autoridades de la institución JVA tienen poco compromiso con la imagen positiva institucional.					

Indicador 2: Honestidad

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	Las autoridades de JVA ejecutan con poca honestidad las actividades que les corresponde					
2	Las autoridades de JVA realizan con mucha honestidad las acciones para mejorar la imagen institucional.					
3	Las autoridades de JVA dirigen sin honestidad la institución educativa.					

Indicador 3: Eficiencia

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	Las autoridades de la institución educativa JVA realizan con poca eficiencia las actividades que ejecutan					

2	Las autoridades de la institución educativa JVA realizan con mucha eficiencia las actividades que desarrollan.					
3	Las autoridades de la institución educativa JVA realizan sin eficiencia las actividades que realizan					

Dimensión 2: Nivel académico

Indicador 1: Enseñanza

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	La enseñanza en la institución educativa JVA es de calidad.					
2	La enseñanza que reciben los alumnos en la institución educativa JVA les permitirá un empleo seguro					
3	La enseñanza que se imparte en la institución educativa JVA genera imagen institucional positiva					

Indicador 2: Jornadas académicas

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	Las jornadas académicas que se realizan en la institución educativa JVA están planificadas					
2	No se realizan jornadas académicas en la institución educativa JVA					
3	Las jornadas académicas en la institución educativa JVA se realizan sin planificación.					

Indicador 3: Investigación

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
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: Funcional

	<b>Afirmación</b>	0	1	2	3	4
1	Los servicios que recibo en la institución educativa JVA elevan la imagen institucional					
2	Los servidores administrativos del IESTP-JVA son poco funcionales en los servicios que prestan a los usuarios					

3	Los servicios que brinda la IESTP- JVA genera imagen institucional negativa					
---	---	--	--	--	--	--

Indicador 2: Puntual

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Las solicitudes que se presentan en mesa de partes del IESTP-JVA son atendidas con puntualidad					
2	En las oficinas del IESTP-JVA no se respeta el horario de trabajo.					
3	La puntualidad en la atención en el IESTP-JVA no interesa mucho a las autoridades.					

Indicador 3: Dedicación

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Los servidores que prestan servicios en la IESTP-JVA lo hacen con mucha dedicación					
2	Los servidores que prestan servicios en la IESTP-JVA lo hacen con poca dedicación					
3	Los servidores que prestan servicios en la IESTP-JVA lo hacen sin dedicación					

## 5.2 Población

Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”.

ALGORITMO DE INVESTIVACIÓN:

OX= Observación del clima laboral

OY= Observación de la imagen institucional

R= Relación entre variables

El tamaño de la muestra es el resultado de la siguiente fórmula estadística.

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

P: Variable positiva

Q: Variable negativa

E: Precisión o error

N: Tamaño de la población

$$N = \frac{Z^2 PQN}{(N-1) E^2 + Z^2 PQ}$$

Datos:

N: 540

Z= 1.96 nivel de confianza

E= 0.05 Error estándar permitido

P= 0.5

Q= 0.5

Luego:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 334}{(334 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n= 256

### 5.3 Técnicas de recopilación de datos.

A fin de recoger los datos, se aplicó el instrumento de la encuesta por muestreo aleatorio a 256 estudiantes de la institución donde se realizó la investigación. La encuesta consta de 54 ítems, 27 corresponde a la variable clima laboral y los otros 27 a la variable imagen institucional.

### 5.4 Las técnicas estadísticas.

En la perspectiva de lograr los objetivos planteados se aplicó un cuestionario elaborado bajo el esquema de la escala Likert, consta de 54 ítems; 27 corresponde a la variable clima laboral y los otros 27 a la variable imagen institucional,



presentada con 05 opciones: 0. Totalmente en desacuerdo. 1. De acuerdo. 2. No responde, no sabe. 3. En desacuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

Se trabajó con el programa SPS versión 26, con lo que ha sido posible obtener las frecuencias, porcentajes y otros.

### **Codificación**

Cada pregunta del cuestionario fue ordenado conforme a la correspondencia, con la finalidad de tabular con facilidad los datos obtenidos.

### **Tabulación**

El trabajo se realizó aplicando el Software Estadístico SPSS en su versión 26.

### **Graficación**

Los gráficos muestran porcentajes de cada variable

### **Análisis e interpretación de resultados**

Es de conocimiento en el mundo académico, que el coeficiente de correlación de Pearson refiere a una prueba estadística que mide la relación de dos variables; por lo que el presente trabajo, es el resultado de la aplicación de esta herramienta.

## **5.5 Método y Diseño**

Tipo y diseño de investigación.

Tipo de investigación no experimental, por lo que no se han manipulado los datos y diseño correlacional, porque examina la relación que existe entre dos variables: Clima laboral (variable 1) Imagen institucional (variable 2); por lo que el presente trabajo de investigación es correlacional no experimental y de enfoque cuantitativo.



**Correlacional.** La presente investigación es correlacional, en su forma no causal; y se hizo con la finalidad de lograr determinar el grado de asociación o relación de dos variables.

No experimental. El trabajo es no experimental, porque no se ha manipulado las variables.

Descriptivo. Se describe 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.

**Método.**

En el mundo académico, se tiene por consenso, que el método es la manera ordenada y sistematizada de ejecutar tareas a fin de lograr lo planificado; se procede, además, haciendo uso de las técnicas, herramientas, tácticas, estrategias y conocimiento; sin embargo, en el proceso de la investigación no existe un método universal único, sino más bien diversos y aplicables de acuerdo a la naturaleza de la ciencia, ya sean ciencias formales o las fácticas; lo que quiere decir, que cada ciencia tienen su propio método de investigación, razón por la que apliqué el ordenamiento que debe seguir el método científico.



## VI. RESULTADOS

### 6.1 Resultados descriptivos de la primera variable

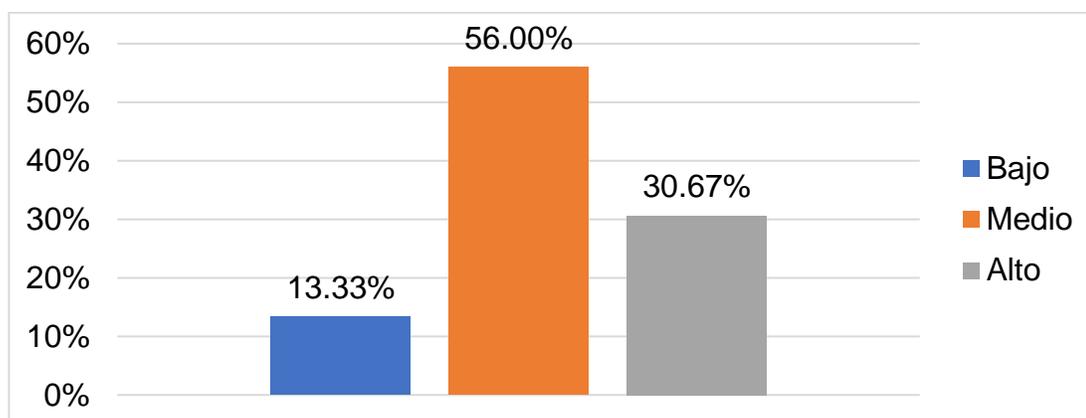
#### Variable 1: Clima laboral

Tabla 3

*Tabla de frecuencias de la Variable 1: Clima laboral*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30	13.33%
Medio	126	56.00%
Alto	69	30.67%

*Fuente:* Resultado de datos estadísticos (Anexo C)



*Figura 1.* Gráfico de barras de la Variable 1: Clima laboral

*Fuente:* Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

Como se aprecia en la tabla 3 y la figura 1, el 13.33% de los alumnos encuestados expresó un nivel bajo de percepción respecto al clima laboral en



su institución educativa, mientras que el 56.00% expresó un nivel medio, y el 30.67% expresó un nivel alto.

### Dimensión 1: Relaciones personales

Tabla 4

Tabla de frecuencias de la Dimensión 1: Relaciones personales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	69	30.67%
Medio	93	41.33%
Alto	63	28.00%

Fuente: Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

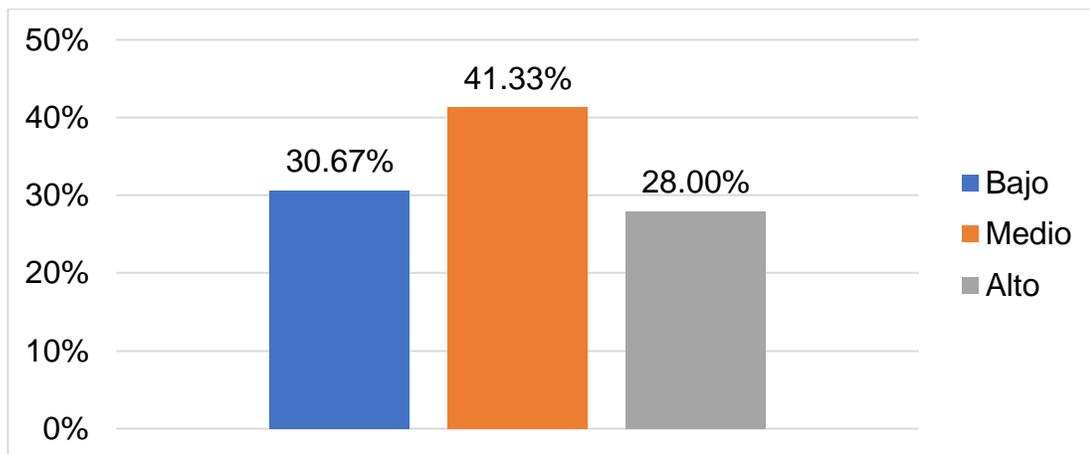


Figura 2. Gráfico de barras de la Dimensión 1: Relaciones personales

Fuente: Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

Como se aprecia en la tabla 4 y la figura 2, el 30.67% de los alumnos encuestados expresaron un nivel bajo de percepción respecto a las relaciones

interpersonales en su institución educativa, mientras que el 41.33% expresó un nivel medio, y el 28.00% expresó un nivel alto.

## Dimensión 2: Conflictos

Tabla 5

Tabla de frecuencias de la Dimensión 2: Conflictos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	65	28.89%
Medio	93	41.33%
Alto	67	29.78%

Fuente: Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

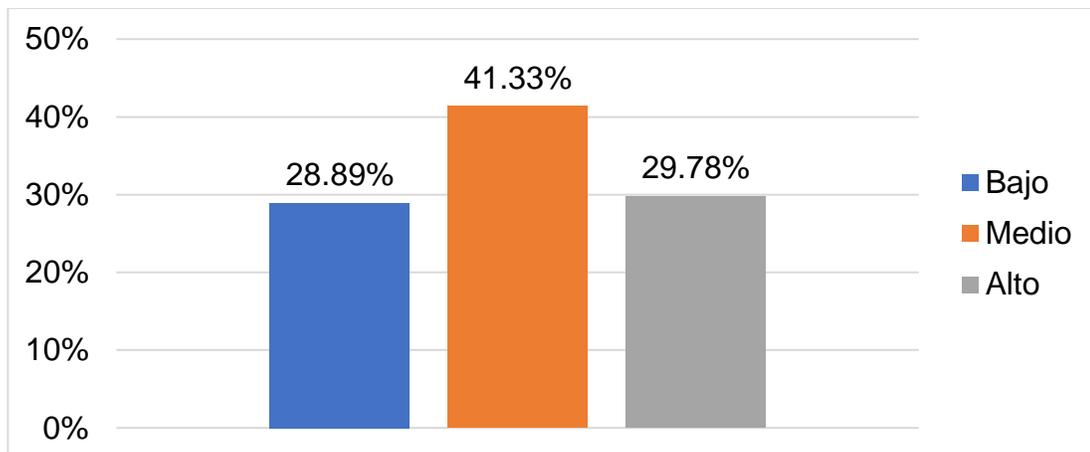


Figura 3. Gráfico de barras de la Dimensión 2: Conflictos

Fuente: Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

Como se aprecia en la tabla 5 y la figura 3, el 28.89% de los alumnos encuestados expresó un nivel bajo respecto al manejo de conflictos en su

institución educativa, mientras que el 41.33% expresó un nivel medio, y el 29.78% expresó un nivel alto.

### Dimensión 3: Recompensa

Tabla 6

Tabla de frecuencias de la Dimensión 3: Recompensa

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	50	22.22%
Medio	107	47.56%
Alto	68	30.22%

Fuente: Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

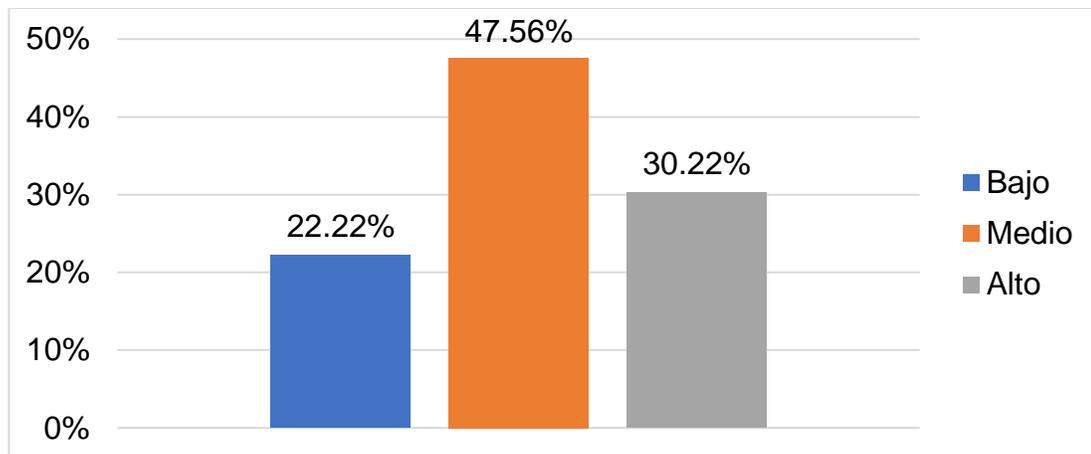


Figura 4. Gráfico de barras de la Dimensión 3: Recompensa

Fuente: Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

Como se aprecia en la tabla 6 y la figura 4, el 22.22% de los alumnos encuestados expresó un nivel bajo respecto a la aplicación de recompensas

en su institución educativa, mientras que el 47.56% expresó un nivel medio, y el 30.22% expresó un nivel alto.

#### 4.2 Resultados descriptivos de la segunda variable

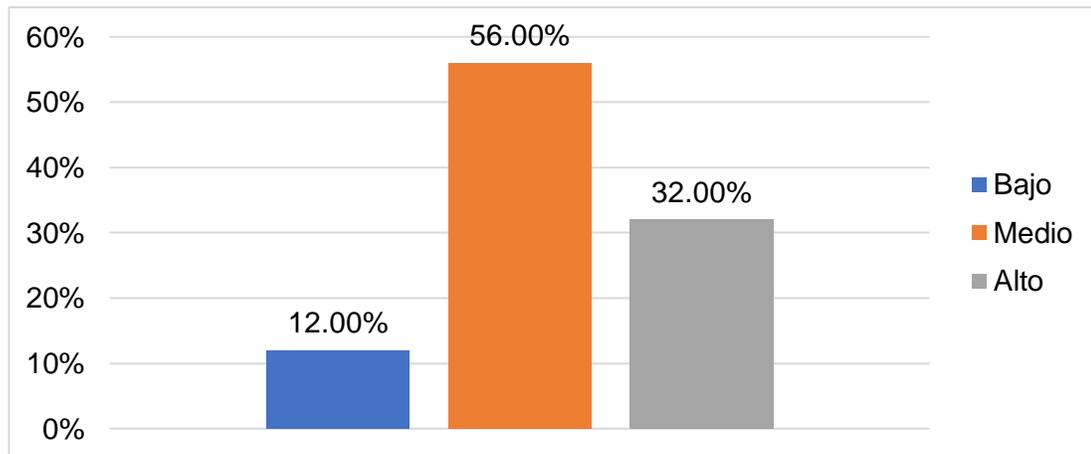
##### Variable 2: Imagen institucional

Tabla 7

*Tabla de frecuencias de la Variable 2: Imagen institucional*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	27	12.00%
Medio	126	56.00%
Alto	72	32.00%

*Fuente:* Resultado de datos estadísticos (Anexo C)



*Figura 5.* Gráfico de barras de la Variable 2: Imagen institucional

*Fuente:* Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

Como se aprecia en la tabla 7 y la figura 5, el 12.00% de los estudiantes encuestados expresó un nivel bajo respecto a la imagen institucional de su

institución educativa, mientras que el 56.00% expresó un nivel medio, y el 32.00% expresó un nivel alto.

### Dimensión 1: Gestión

Tabla 8

Tabla de frecuencias de la Dimensión 1: Gestión

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	37	16.44%
Medio	117	52.00%
Alto	71	31.56%

Fuente: Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

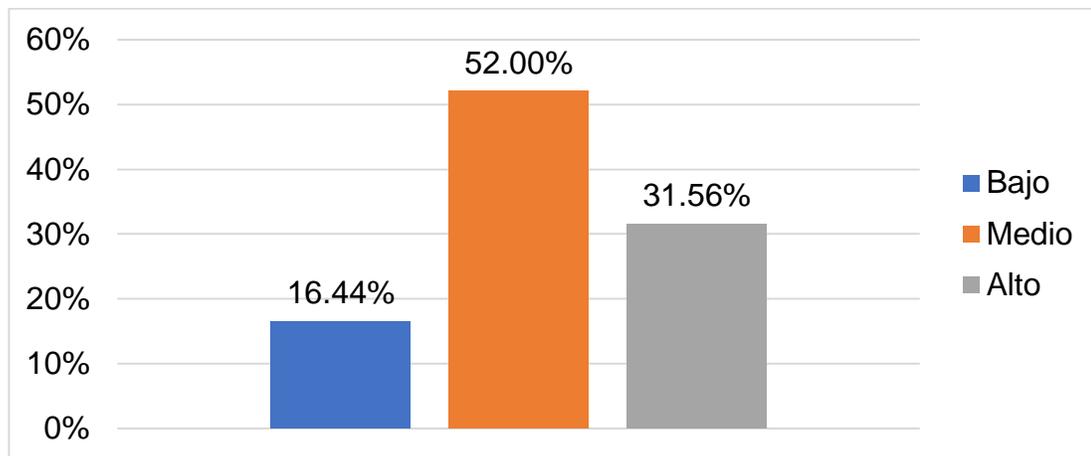


Figura 6. Gráfico de barras de la Dimensión 1: Gestión

Fuente: Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

Como se aprecia en la tabla 8 y la figura 6, el 16.44% de los alumnos encuestados expresó un nivel bajo respecto a la gestión en su institución

educativa, mientras que el 52.00% expresó un nivel medio, y el 31.56% expresó un nivel alto.

## Dimensión 2: Nivel académico

Tabla 9

Tabla de frecuencias de la Dimensión 2: Nivel académico

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	64	28.44%
Medio	96	42.67%
Alto	65	28.89%

Fuente: Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

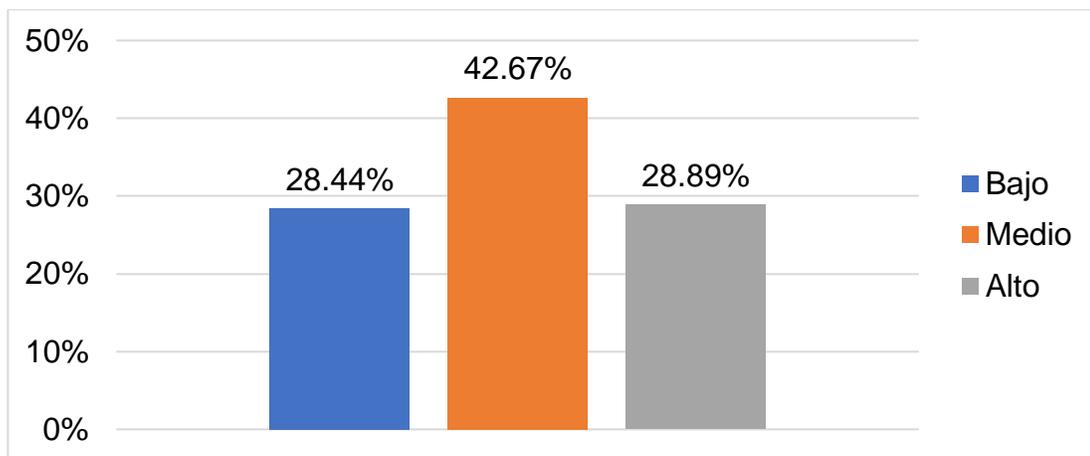


Figura 7. Gráfico de barras de la Dimensión 2: Nivel académico

Fuente: Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

Como se aprecia en la tabla 9 y la figura 7, el 28.44% de los alumnos encuestados expresó un nivel bajo respecto al nivel académico en su institución educativa, mientras que el 42.67% expresó un nivel medio, y el 28.89% expresó un nivel alto.

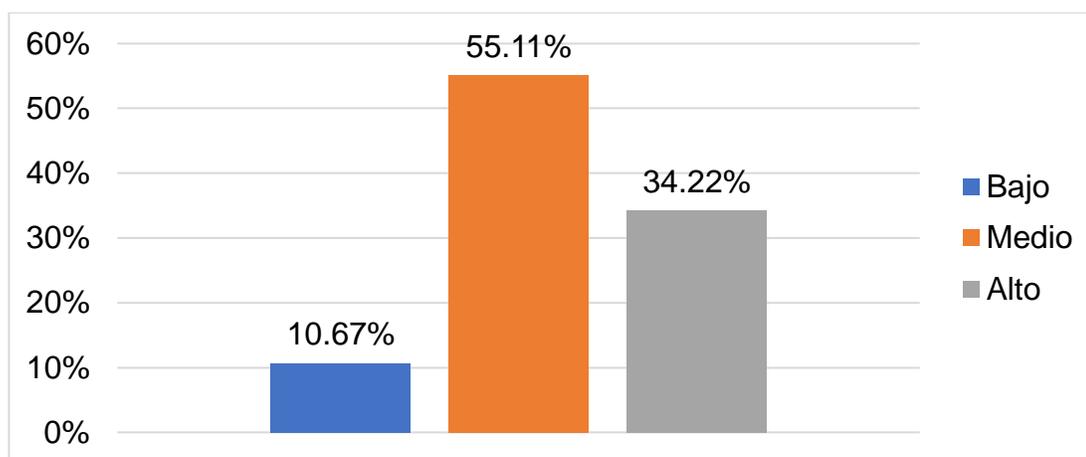
### Dimensión 3: Servicio

Tabla 10

*Tabla de frecuencias de la Dimensión 3: Servicio*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24	10.67%
Medio	124	55.11%
Alto	77	34.22%

*Fuente:* Resultado de datos estadísticos (Anexo C)



*Figura 8.* Gráfico de barras de la Dimensión 3: Servicio

*Fuente:* Resultado de datos estadísticos (Anexo C)

Como se aprecia en la tabla 10 y la figura 8, el 10.67% de los alumnos encuestados expresó un nivel bajo respecto los servicios en su institución educativa, mientras que el 55.22% expresó un nivel medio, y el 34.22% expresó un nivel alto.

### 4.3 Pruebas de hipótesis

Debido a la naturaleza de las hipótesis formuladas, fue necesario realizar pruebas estadísticas de correlación; para la selección de estas pruebas, primero se revisaron los tipos de variables y dimensiones involucradas.

Tabla 11

*Revisión de los tipos de variables y dimensiones en evaluación*

<b>Variable – dimensión</b>	<b>Tipo</b>
<b>Variable 1</b> Clima laboral	Variable numérica
<b>Variable 2</b> Imagen institucional	Variable numérica
<b>Dimensión 1</b> Relaciones personales	Dimensión numérica
<b>Dimensión 2</b> Conflictos	Dimensión numérica
<b>Dimensión 3</b> Recompensa	Dimensión numérica

*Fuente:* Operacionalización de variables (Anexo A)

Como se aprecia en la tabla 11, las variables de estudio y las dimensiones fueron de tipo numérico; debido a ello, fue necesario realizar pruebas de normalidad para determinar el uso de una pruebas paramétricas o no paramétricas. Teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra (225) fue grande (superior a 30), se recurrió a la Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov, considerando un error inferior al 5% (0,05) para considerar que las



distribuciones fueron diferentes a una normal. Esta prueba dio los siguientes resultados:

Tabla 12

*Resultados de las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov*

<b>Variable - dimensión</b>	<b>Error calculado</b>	<b>Tipo de distribución</b>
<b>Variable 1</b> Clima laboral	4.5643E-24	Diferente a la normal
<b>Variable 2</b> Imagen institucional	2.0258E-17	Diferente a la normal
<b>Dimensión 1</b> Relaciones personales	0,000008	Diferente a la normal
<b>Dimensión 2</b> Conflictos	3.3768E-16	Diferente a la normal
<b>Dimensión 3</b> Recompensa	0.000051	Diferente a la normal

*Fuente:* Operacionalización de variables (Anexo A)

Como puede apreciarse en la tabla 12, en todos los casos se cumplieron distribuciones diferentes a la normal, por lo que fue conveniente recurrir a la Prueba de Correlación de Spearman, la cual es de tipo no paramétrico. Esta prueba fue realizada considerando un error inferior al 5% (0.05) para aceptar la existencia de correlación. Además, los coeficientes de correlación obtenidos en cada prueba, fueron evaluados cumpliendo los siguientes criterios:



Tabla 13

*Criterios para evaluación del coeficiente de correlación*

<b>Valores</b>	<b>Significado</b>
[-1.00]	Correlación negativa perfecta
<-1.00 — -0.90]	Correlación negativa muy alta
<-0.90 — -0.70]	Correlación negativa alta
<-0.70 — -0.40]	Correlación negativa moderada
<-0.40 — -0.20]	Correlación negativa baja
<-0.20 — - 0.00>	Correlación negativa muy baja
[0.00]	Correlación nula
<0.00 — 0.20>	Correlación positiva muy baja
[0.20 — 0.40>	Correlación positiva baja
[0.40 — 0.70>	Correlación positiva moderada
[0.70 — 0.90>	Correlación positiva alta
[0.90 — 1.00>	Correlación positiva muy alta
[1.00]	Correlación positiva perfecta

*Fuente:* Resultados estadísticos (Anexo C)

Correlaciones deseadas: positiva alta, muy alta y perfecta.

**Prueba de la hipótesis general**

El clima laboral se relaciona significativamente con la imagen de una institución educativa.



Tabla 14

*Resultados de la prueba de correlación para la hipótesis general*

<b>Variables evaluadas</b>	<b>Resultados de correlación</b>
<b>Variable 1</b> Clima laboral	<b>Error calculado</b> 7.0443E-100
<b>Variable 2</b> Imagen institucional	<b>Coefficiente de correlación</b> 0.931451

*Fuente:* Operacionalización de variables (Anexo A)

Como se aprecia en la tabla 14, el error calculado (7.0443E-100) fue inferior al establecido (0,05). Por tal motivo, se aceptó la existencia de correlación. Por otro lado, el coeficiente de correlación (0.931451) indicó que esta fue positiva y muy alta.

Por tanto, se aceptó la hipótesis, especificando lo siguiente: El clima laboral se relaciona de forma positiva y muy alta con la imagen de una institución educativa.

### **Prueba de la primera hipótesis específica**

El clima laboral se relaciona significativamente con la imagen de la gestión en una institución educativa.



Tabla 15

*Resultados de la prueba de correlación para la primera hipótesis específica*

<b>Resultados de correlación</b>	
<b>Variable 1</b>	<b>Error calculado</b>
Clima laboral	3.6192E-90
<b>Dimensión 1</b>	<b>Coefficiente de correlación</b>
Relaciones personales	0.915547

*Fuente:* Operacionalización de variables (Anexo A)

Como se aprecia en la tabla 15, el error calculado (3.6192E-90) fue inferior al establecido (0,05). Por tal motivo, se aceptó la existencia de correlación. Por otro lado, el coeficiente de correlación (0.915547) indicó que esta fue positiva y muy alta.

Por tanto, se aceptó la hipótesis, especificando lo siguiente: El clima laboral se relaciona de forma positiva y muy alta con la imagen de la gestión en una institución educativa.

### **Prueba de la segunda hipótesis específica**

El clima laboral se relaciona significativamente con la imagen del nivel académico en una institución educativa



Tabla 16

*Resultados de la prueba de correlación para la segunda hipótesis específica*

<b>Variables evaluadas</b>	<b>Resultados de correlación</b>
<b>Variable 1</b> Clima laboral	<b>Error calculado</b> 8.7436E-100
<b>Dimensión 2</b> Conflictos	<b>Coefficiente de correlación</b> 0.931313

*Fuente:* Operacionalización de variables (Anexo A)

Como se aprecia en la tabla 16, el error calculado (8.7436E-100) fue inferior al establecido (0,05). Por tal motivo, se aceptó la existencia de correlación. Por otro lado, el coeficiente de correlación (0.931313) indicó que esta fue positiva y muy alta.

Por tanto, se aceptó la hipótesis, especificando lo siguiente: El clima laboral se relaciona de forma positiva y muy alta con la imagen del nivel académico en una institución educativa

### **Prueba de la tercera hipótesis específica**

El clima laboral se relaciona significativamente con la imagen de los servicios en una institución educativa.

Tabla 17

*Resultados de la prueba de correlación para la tercera hipótesis específica*

<b>Variables evaluadas</b>	<b>Resultados de correlación</b>
<b>Variable 1</b> Clima laboral	<b>Error calculado</b> 3.2884E-53
<b>Dimensión 3</b> Recompensa	<b>Coefficiente de correlación</b> 0.808299

*Fuente:* Operacionalización de variables (Anexo A)

Como se aprecia en la tabla 17, el error calculado (3.2884E-53) fue inferior al establecido (0,05). Por tal motivo, se aceptó la existencia de correlación. Por otro lado, el coeficiente de correlación (0.808299) indicó que esta fue positiva y alta.

Por tanto, se aceptó la hipótesis, especificando lo siguiente: El clima laboral se relaciona de forma positiva y alta con la imagen de los servicios en una institución educativa.



## VII. DISCUSIÓN

### 7.1 Discusión

En la medida que se ha logrado los objetivos planteados para la investigación, asimismo demostrado las hipótesis señaladas; la misma que se expresa de la siguiente forma:

Para la hipótesis general, se aprecia en la tabla 14, el error calculado ( $7.0443E-100$ ) fue inferior al establecido ( $0,05$ ). Por tal motivo, se aceptó la existencia de correlación. Por otro lado, el coeficiente de correlación ( $0.931451$ ) indicó que esta fue positiva y muy alta; por lo tanto, se aceptó la hipótesis: El clima laboral se relaciona de forma positiva y muy alta con la imagen de una institución educativa.

Para la hipótesis específica 1, como se aprecia en la tabla 15, el error calculado ( $3.6192E-90$ ) fue inferior al establecido ( $0,05$ ). Por tal motivo, se aceptó la existencia de correlación. Por otro lado, el coeficiente de correlación ( $0.915547$ ) indicó que esta fue positiva y muy alta; razón por lo que, se aceptó la hipótesis: El clima laboral se relaciona de forma positiva y muy alta con la imagen de la gestión en una institución educativa.

Para la hipótesis específica 2, como se aprecia en la tabla 16, el error calculado ( $8.7436E-100$ ) fue inferior al establecido ( $0,05$ ). Por tal motivo, se aceptó la existencia de correlación. Por otro lado, el coeficiente de correlación ( $0.931313$ ) indicó que esta fue positiva y muy alta; razón por lo que, se aceptó



la hipótesis: El clima laboral se relaciona de forma positiva y muy alta con la imagen del nivel académico en una institución educativa.

Hipótesis específica 3 Como se aprecia en la tabla 17, el error calculado (3.2884E-53) fue inferior al establecido (0,05). Por tal motivo, se aceptó la existencia de correlación. Por otro lado, el coeficiente de correlación (0.808299) indicó que esta fue positiva y alta; razón por lo que, se aceptó la hipótesis: El clima laboral se relaciona de forma positiva y alta con la imagen de los servicios en una institución educativa.

Lo que quiere decir que el presente trabajo si tiene asidero, toda vez que trabajos similares han terminado demostrando la relación entre clima laboral e imagen institucional; *Relación entre clima organizacional e imagen institucional de la clínica San Pablo sede Huaraz 2012*, es un trabajo en la que García Pérez Antonieta Irma (2012) demuestra una correlación directa entre el clima organizacional con la imagen institucional; de la misma forma, en la investigación denominada *Clima Laboral e Imagen Institucional Empresa CONSETTUR Machupicchu SAC. Cusco-2018*, Muelle Borda Mauro, demuestra la correlación entre clima laboral e imagen institucional luego de haber ejecutado una investigación de diseño descriptivo correlacional y haber llegado a una fiabilidad de instrumento a treves de la prueba estadística de alfa de cronbach, y un resultado  $\alpha = 0,834$  para clima laboral y  $\alpha = 0,804$  para imagen institucional; en esta misma perspectiva, se señala el trabajo de Florencia Alexandra Castro Benites (2016) denominado *La imagen corporativa y la satisfacción laboral*. Luego de haber realizado una investigación de diseño descriptivo correlacional donde se utilizó la “Escala Imagen Marca Corporativa”



(EIC) y el “Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26” y haber logrado la validez mediante análisis factorial exploratorio con rotación Varimax demostró que la imagen institucional correlacionó de manera positiva y significativa con la satisfacción laboral.

Razones por lo que, con certeza se señala, que clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el los integrantes de una organización desenvuelven el trabajo cotidiano, y cuya productividad depende del clima laboral positivo y que a su vez se relaciona con la imagen institucional; lo que quiere decir, que las instituciones privadas y públicas que mejoren su clima laboral habrán garantizado una imagen institucional positiva.

### **Conclusiones**

- Existe una relación significativa y positiva entre *Clima laboral* y *Percepción de la imagen institucional*, como variables de correlación.
- Es certera la existencia de una relación significativa y positiva entre el clima laboral y de la gestión institucional
- Es indudable la existencia una relación significativa y positiva entre el clima laboral y el nivel académico que se desarrolla en la institución.
- Es innegable la existencia una relación significativa y positiva entre *clima laboral* y los servicios que oferta la institución educativa.

### **7.3 Recomendaciones**

- Dado los resultados, se recomienda tener mayor cuidado con el manejo del clima laboral ya que afectará negativamente la imagen institucional.
- Es recomendable usar la comunicación como uno de los puentes más sólidos para conservar un clima laboral positivo, en consecuencia, mantener una imagen institucional positiva.



- Modificar las políticas de gestión, amparados en fundamentos democráticos a fin de contribuir con la imagen institucional.
- Trabajar el lado humano de los servidores con la finalidad de que contribuyan a crear una imagen institucional positiva.
- Desarrollar acciones a fin de que las institucionales educativas sean dirigidas por personas que manejen las herramientas de gestión que contribuyan a una imagen institucional positiva.

A handwritten signature or mark consisting of a large, stylized loop with a vertical line through it, located in the bottom right corner of the page.

## VIII. REFERENCIALES

### Referencias bibliográficas.

- AIKEN, LEWIS. *Test Psicológicos y Evaluación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.
- ANTÚÑEZ, G. *Proyecto Educativo Institucional*. España: Facultad de Derecho Universidad de Barcelona. 2015.
- BARRIENTOS. A. *Clima organizacional y satisfacción del usuario externo*. Perú: Anales de la medicina. 2019.
- BREEN, R. *Desigualdad y oportunidades*. Yale: Revisión anual de sociología.2005.
- BRUNET, LUC. *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas. 1987.
- CAMPOS, R. *El clima organizacional y el compromiso institucional*. México: Editorial Trillas.2012.
- COSTA, S. *El Liderazgo transformacional en las organizaciones*. España: Universidad del País Vasco.2016.
- CLARKE, S.P. *Efectos de la dotación de personal y clima organizacional*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2002.
- DESSLER, G. *Organización y administración*. Nueva York: Prentice Hall. 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto y Otros. *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw Hill. Séptima edición.1996.



- FOREHAND, G. A. & GILMER, B. *Variación ambiental en los estudios de Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.1964.
- LITWIN, G. y STRINGER, R. *Motivación y clima organizacional*. Boston: Escuela de Negocios de Harvard.1968.
- MASLOW, A. *Motivación y personalidad*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.1954.
- MC GREGOR. *El lado humano de las organizaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.1960.
- OUCHI, WILLIAM, PASCAL RICHARD. *La teoría Z*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.2003.
- PEIRÓ, J y PRIETO, F. *Tratado de Psicología del Trabajo*. Volumen 1: *La Actividad Laboral en su Contexto*. Madrid: Editorial Síntesis Psicología. 1996.
- QUISPE DE LA TORRE, D. *Economía institucional*. Industria Gráfica GITISAC. Lima.2017.
- ROBBINS, S. *Teoría organizacional*. México: Prentice Hall.1990.
- RODRÍGUEZ. D. *Diagnóstico de comportamiento organizacional*. México: Alfa Omega.1999.
- RUIZ, J.I., y PAEZ, D. *Clima emocional en 2 organizaciones: Dos estudios en centros penales*. Colombia: Suma Psicológica.2002.
- SCHEIN, E.M. *Liderazgo y cultura organizacional*. Londres: Jossey-Bass.1985.



- TAGIURI, R. *El concepto de clima organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1986.
  - TRIGIA, A. *Teoría de la mente*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.2019.
  - VARELA, RCIARDO. *Administración de la compensación*. México: Pearson Educación. 2003.
  - VROOM, V; DECI. *Motivación y alta dirección*. México DF: Trillas. 1964.
  - WEBER, MAX. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica. 2003.
- Referencias de tesis
- ANTÚNEZ GRATEROL, YOKASTA IVIS. *Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco*. (Tesis de Maestría). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo-Venezuela.2015. Recuperado de <https://www.academia.edu/38451816/Yantunez>
  - BENITES MARQUINA IKOLL. *Clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores del consorcio La Arena Sac*. (Tesis de licenciatura). Escuela Profesional de Administración Universidad Nacional de Trujillo-Perú. 2012. Recuperado de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNIT\\_9c25c92ff281c72ff901647e26e11100/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNIT_9c25c92ff281c72ff901647e26e11100/Details)
  - BUSTAMANTE, ZULEIMA. *Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional*. (Investigación de posgrado). Instituto Pedagógico Caracas-Venezuela.2006. Recuperado de



[https://www.researchgate.net/publication/28168178\\_Clima\\_organizacional\\_y\\_gerencia\\_inductores\\_del\\_cambio\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/28168178_Clima_organizacional_y_gerencia_inductores_del_cambio_organizacional)

- CASTRO BENITES, FLORENCIA ALEXANDRA. *La imagen corporativa y la satisfacción laboral*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima. 2016. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621642/Tesis%20Original%20-%20Florencia%20Castro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CORTÉS, M. *Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luís F. Nachón" Xalapa*. (Tesis de Maestría). Instituto de Salud Pública de la Universidad Veracruz, México. Recuperado de <http://www.amesp.org/.../Clima%20organizacional%20nuev>. 2009.
- GALLEGOS, NAPOLEÓN. *La impuntualidad en el docente y trabajador administrativo*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Huancavelica. 2012. Recuperado de [https://www.academia.edu/27874893/TESIS\\_DEFINITIVA\\_NAPO\\_MAESTRIA](https://www.academia.edu/27874893/TESIS_DEFINITIVA_NAPO_MAESTRIA)
- GARCÍA PÉREZ, ANTONIETA IRMA. *Relación entre clima organizacional e imagen institucional de la clínica San Pablo sede Huara*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. 2012. Recuperado de <https://sites.google.com/site/bibliotecafcsec/tesis>
- IZQUIERDO, CIRIACO. *Ética: Educar para la construcción de la sociedad*. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación ISSN: 1317-5815. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela-



2003. Recuperado de <https://www.paoline.org/site/editorial-products/etica-educar-para-la-construccion-de-la-sociedad/?lang=es>

- LOJA RODRÍGUEZ, WALDOMERO. *Las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú. 2017. Recuperado de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_f475662a3f0d50cdd28a4b93981da9f5/Cite](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_f475662a3f0d50cdd28a4b93981da9f5/Cite)
- MOLERO OVIEDO, JACQUELINE GIOVANNA. Proyecto educativo institucional y gestión educativa de las instituciones educativas de la red 10 de la Ugel 03. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima .2016. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8400/Molero\\_OJG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8400/Molero_OJG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MUELLE BORDA, MAURO. *Clima Laboral e Imagen Institucional Empresa CONSETTUR Machupicchu SAC. Cusco-2018*. (Tesis de maestría). Un Universidad Cesar Vallejo. Lima. 2018. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37601/muelle\\_b m.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37601/muelle_b m.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- PADILLA, A., GÓMEZ, C. (2014). *Grupos de Trabajo en Resolución de Conflictos (GTRC)*. Revista Colombiana de Psiquiatría (número 1), pp. 204-210. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80615448013.pdf>



- PÉREZ RUÍZ, A. *Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*. (Tesis doctoral). Universidad de Cantabria, España. 2011. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=22625>
- RAMOS, D. *Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. (Monografía). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Cundinamarca, Colombia. 2012. Recuperado de <tps://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=535B41BBC034220C331281F461043AE6.jvm1?sequence=1>
- SILVA GARCÍA, GERMÁN (2008) *La teoría del conflicto. un marco teórico necesario* Prolegómenos. Derechos y Valores, vol. XI, núm. 22, j2008, pp. 29-43 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/876/87602203.pdf>
- SIERRA GARCÍA, MARÍA ALEJANDRA. *Clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Veracruz México. 2015. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/2809>
- TOMASELLO, U. *Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de empresa inmobiliaria*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile. 2017. Recuperado



<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145542/Tomasello%20Ubill%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- YERBA VELASQUEZ, ROXANA Y LLANQUI ZAMALLOA, YANET. *Percepción del clima organizacional en docentes y administrativos del área de biomédica*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano – Puno. 2014. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145542/Tomasello%20Ubill%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### Referencias electrónicas

- HERZBERG, FREDERICK. *Teoría del factor dual*. 1967. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/organizaciones/teoria-factor-dual-frederick-herzberg>
- LOCKE, EDWIN. *Teoría de fijación de metas*. 1938. Recuperado de [https://www.cerem.pe/blog/tener-metas-te-hara-mas-feliz#:~:text=Edwin%20Locke%20\(1938\)%20es%20un,teor%C3%ADa%20de%20fijaci%C3%B3n%20de%20metas.&text=Esta%20idea%20postula%20que%20la,realidad%2C%20es%20decir%2C%20posible.](https://www.cerem.pe/blog/tener-metas-te-hara-mas-feliz#:~:text=Edwin%20Locke%20(1938)%20es%20un,teor%C3%ADa%20de%20fijaci%C3%B3n%20de%20metas.&text=Esta%20idea%20postula%20que%20la,realidad%2C%20es%20decir%2C%20posible.)
- MASLOW, Abraham. *Teoría sobre la motivación humana*. 1970. Recuperado de <http://www.es.wikipedia.org/wiki/AbrahamMaslow>.
- MC GREGOR, Douglas. *El lado humano de las organizaciones*. 1960. Recuperado de [www.eduteka.org/.../b754ca81bdc4defe5132a871791](http://www.eduteka.org/.../b754ca81bdc4defe5132a871791).
- VROOM, VICTOR. *Teoría de las Expectativas*. 1964. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>



## IX. APÉNDICES

### Apéndice A. Ficha de encuesta

#### FICHA DE ENCUESTA

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

Día	Mes	Año

**Instrucción:** Elija una respuesta, la 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	0
De acuerdo	1
NR/NS	2
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	4

Variable 1: Clima laboral  
Dimensión1. Relaciones personales

Indicador 1: Valores

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Estoy seguro que la Directora del IESTP-JVA fomenta valores para unas mejores relaciones humanas con su personal y los estudiantes.					

2	La Directora de JVA trata con amabilidad y respeto a su personal y a los estudiantes.					
3	La sinceridad en el estilo de gestión de la directora influye positivamente en mis relaciones personales					

Indicador 2: Empatía

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Las autoridades del IESTP- JVA resuelven de inmediato los conflictos entre 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 responsables que toman las autoridades en el IESTP-JVA contribuyen a un clima laboral positivo					

Indicador 3: Comunicación

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	La comunicación por parte de las autoridades en el IESTP- JVA es oportuna					
2	La comunicación por parte de las autoridades en el IESTP-JVA es transparente					
3	La comunicación por parte de las autoridades en el IESTP-JVA es escasa.					

Dimensión 2. Conflictos

Indicador 1: Falta de objetivos

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Los objetivos del IESTP- JVA están planteados con claridad					
2	Las autoridades del IESTP JVA nos hacen conocer los objetivos de la institución.					
3	Conozco de cerca los objetivos institucionales					

Indicador 2: Concentración del poder

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Creo que las autoridades del IESTP JVA no concentran el poder					
2	Creo que las autoridades del IESTP JVA concentran el poder					
3	Creo que las autoridades del IESTP JVA se aprovechan del poder					

Indicador 3: Desacuerdos

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Los desacuerdos conllevan a los enfrentamientos entre alumnos y autoridades.					

2	El diálogo es la clave para resolver los conflictos en la institución					
3	Los desacuerdos conllevan a los conflictos entre docentes y autoridades					

Dimensión 3: Recompensa

Indicador 1: Expectativas

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Los alumnos sobresalientes son reconocidos en público por las autoridades del IESTPJVA,					
2	Los docentes más destacados son reconocidos en público por las autoridades del IESTPJVA,					
3	Las autoridades de la institución JVA no saben de políticas de reconocimiento al personal					

Indicador 2: Reconocimiento formal

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Los alumnos destacados de JVA son homenajeados en todos los eventos públicos de la institución					
2	Los docentes destacados de JVA son homenajeados por parte de las autoridades en eventos públicos de la institución.					
3	Presumo que las autoridades de la institución JVA no tienen un plan de reconocimiento formal al personal y alumnos más destacados.					

Indicador 3: Reconocimiento informal

	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Los alumnos de JVA reciben elogios por los pasadizos por parte de las autoridades					
2	Los docentes reciben elogios por los patios por parte de las autoridades					
3	Siempre veo que las autoridades de la institución JVA reconocen al personal, de manera informal					

Variable 2: Imagen institucional

Dimensión 1: Gestión.

Indicador 1: Compromiso

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Las autoridades de JVA planifican las actividades administrativas con un compromiso de alto grado.					
2	Las autoridades de JVA planifican con mayor compromiso el logro de los objetivos de la institución.					



3	Las autoridades de la institución JVA tienen poco compromiso con la imagen positiva institucional.					
---	--	--	--	--	--	--

Indicador 2: Honestidad

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Las autoridades de JVA ejecutan con poca honestidad las actividades que les corresponde					
2	Las autoridades de JVA realizan con mucha honestidad las acciones para mejorar la imagen institucional.					
3	Las autoridades de JVA dirigen sin honestidad la institución educativa.					

Indicador 3: Eficiencia

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Las autoridades de la institución educativa JVA realizan con poca eficiencia las actividades que ejecutan					
2	Las autoridades de la institución educativa JVA realizan con mucha eficiencia las actividades que desarrollan.					
3	Las autoridades de la institución educativa JVA realizan sin eficiencia las actividades que realizan					

Dimensión 2: Nivel académico

Indicador 1: Enseñanza

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	La enseñanza en la institución educativa JVA es de calidad.					
2	La enseñanza que reciben los alumnos en la institución educativa JVA les permitirá un empleo seguro					
3	La enseñanza que se imparte en la institución educativa JVA genera imagen institucional positiva					

Indicador 2: Jornadas académicas

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Las jornadas académicas que se realizan en la institución educativa JVA están planificadas					
2	No se realizan jornadas académicas en la institución educativa JVA					
3	Las jornadas académicas en la institución educativa JVA se realizan sin planificación.					

Indicador 3: Investigación

	Afirmación	0	1	2	3	4
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: Funcional

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Los servicios que recibo en la institución educativa JVA elevan la imagen institucional					
2	Los servidores administrativos del IESTP-JVA son poco funcionales en los servicios que prestan a los usuarios					
3	Los servicios que brinda la IESTP- JVA genera imagen institucional negativa					

Indicador 2: Puntual

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Las solicitudes que se presentan en mesa de partes del IESTP-JVA son atendidas con puntualidad					
2	En las oficinas del IESTP-JVA no se respeta el horario de trabajo.					
3	La puntualidad en la atención en el IESTP-JVA no interesa mucho a las autoridades.					

Indicador 3: Dedicación

	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Los servidores que prestan servicios en la IESTP-JVA lo hacen con mucha dedicación					
2	Los servidores que prestan servicios en la IESTP-JVA lo hacen con poca dedicación					
3	Los servidores que prestan servicios en la IESTP-JVA lo hacen sin dedicación					

**Apéndice B.** Matriz de consistencia.

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

¿De qué modo el clima laboral se relaciona con la imagen de una institución educativa?	Determinar de qué modo se relaciona el clima laboral con la imagen de una institución educativa.	El clima laboral se relaciona significativamente con la imagen de una institución educativa
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Hipótesis específica</b>
¿De qué manera el clima laboral se relaciona con la imagen de la gestión en una institución educativa?	Determinar de qué modo el clima laboral se relaciona con la imagen de la gestión en una institución educativa.	El clima laboral se relaciona significativamente con la imagen de la gestión en una institución educativa
¿De qué modo el clima laboral se relaciona con la imagen del nivel académico en una institución educativa?	Determinar de qué modo el clima laboral se relaciona con la imagen del nivel académico en una institución educativa.	El clima laboral se relaciona significativamente con la imagen del nivel académico en una institución educativa
¿De qué manera el clima laboral se relaciona con la imagen de los servicios en una institución educativa?	Determinar de qué modo el clima laboral se relaciona con la imagen de los servicios en una institución educativa	El clima laboral se relaciona significativamente con la imagen de los servicios en una institución educativa

## X. ANEXOS

### Anexo A. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA	ESTADÍSTICO	
<b>CLIMA LABORAL</b>	Relaciones personales	Valores				Estadística	
		Empatía		Encuesta	intervalos	De	
		Comunicación				Medida	
	Conflicto	Falta de objetivos					Central
		Concentración del poder			Encuesta	intervalos	
		Desacuerdos					
	Recompensa	Expectativas					
		Reconocimiento informal			Encuesta		
		Reconocimiento formal					
<b>IMAGEN INSTITUCIONAL</b>	Gestión	Compromiso					
		Eficiencia		Encuesta	intervalos	Estadística	
		Honestidad				De	
	Nivel académico	Enseñanza					Medida
		Conocimiento			Encuesta	intervalos	Central
		Investigación					
	Servicios	Funcionalidad					
		Puntualidad			Encuesta	intervalos	
		Dedicación					

Figura 1. Clima laboral y percepción de la imagen institucional

Fuente: Elaboración propia (2012).

**Anexo B.** Matriz de consistencia

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Clima laboral y percepción de la imagen institucional

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>
¿.-De qué manera el clima laboral se relaciona en la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”?	Determinar de qué manera se relaciona el clima laboral en la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”	El clima laboral se relaciona significativamente en la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Hipótesis específica</b>
¿De qué manera el clima laboral se relaciona en la percepción de la imagen de la gestión institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”?	Determinar de qué manera el clima laboral se relaciona en la percepción de la imagen de la gestión institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”.	El clima laboral se relaciona significativamente en la percepción de la imagen de la gestión institucional del IESTP “Velasco Alvarado”
¿De qué manera el clima laboral se relaciona con la percepción de la imagen institucional del nivel académico en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”?	Determinar de qué manera el clima laboral se relaciona con la percepción de la imagen institucional del nivel académico en la IESTP “Juan Velasco Alvarado”	El clima laboral se relaciona significativamente con la percepción de la imagen institucional del nivel académico en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”
¿De qué manera el clima laboral se relaciona en la percepción de la imagen institucional de los servicios en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”?	Determinar de qué manera el clima laboral se relaciona en la percepción de la imagen institucional de los servicios en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”	El clima laboral se relaciona significativamente en 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

## Anexo C. Resultado estadístico

N°	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	D1	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	D2	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	D3	Q01	Q02	Q03	Q04	Q05
1	2	2	1	2	2	2	3	3	1	18	2	1	2	1	3	2	0	0	0	11	2	2	3	2	2	3	3	2	1	20	2	2	3	3	2
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	4	4
3	2	2	1	2	2	2	3	3	1	18	2	1	2	1	3	2	0	0	0	11	2	2	3	2	2	3	3	2	1	20	2	2	3	3	2
4	3	3	3	1	3	3	2	2	4	24	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	3	3	3	2	3
5	1	1	2	3	1	1	1	3	1	14	3	1	2	2	1	2	1	1	1	14	3	3	1	3	3	1	3	3	3	23	1	2	1	2	2
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3
12	2	2	1	1	2	2	2	2	1	15	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	1	2	1	1	2	1	1	0	10	1	1	2	1	1
13	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	2	2	2	2	17	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	1	1	2	2	1
14	3	3	3	1	3	3	3	3	3	25	3	2	2	2	2	2	2	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3
15	4	4	2	4	4	4	4	4	4	34	4	2	4	4	4	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	4	4	4	4	4
16	1	1	2	1	2	1	1	3	1	13	2	1	2	2	2	2	1	1	2	15	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24	3	2	2	2	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4
18	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1
19	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
20	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
21	1	3	3	1	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
24	1	1	3	1	1	1	1	1	3	13	1	1	2	2	2	2	3	1	2	16	2	2	2	2	2	2	4	3	3	22	0	1	3	3	1
25	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	
26	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	2	0	0	0	12	2	2	2	1	1	1	3	3	3	18	1	1	1	2	2

27	1	1	2	2	1	1	2	2	3	15	1	2	3	2	2	3	0	0	0	13	3	3	3	3	3	0	4	4	1	24	1	1	3	3	1
28	3	3	3	3	2	3	3	2	2	24	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26	2	3	3	3	3	
29	3	3	3	3	3	3	3	1	3	25	3	3	2	3	3	3	3	3	26	3	3	4	3	3	3	3	3	28	3	2	3	3	3		
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3		
31	1	2	2	3	3	1	3	1	2	18	0	3	2	0	1	0	1	0	7	2	1	2	0	1	2	3	4	3	18	3	1	1	2	2	
32	1	0	1	3	0	1	4	1	2	13	1	1	1	1	4	2	3	0	4	17	1	0	1	3	0	1	3	1	0	10	2	0	1	3	0
33	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	1	25	3	3	3	3	3	
34	3	3	3	3	3	1	3	2	1	22	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	3	3	2	3	3	1	3	2	2	22	3	3	0	3	3
35	2	2	2	2	3	2	2	2	2	19	2	2	2	2	2	3	2	2	4	21	2	2	2	2	2	2	4	4	2	22	2	2	2	2	3
36	1	2	2	1	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	1	1	1	12	1	2	3	1	2	3	2	2	2	18	1	2	2	3	1
37	1	1	1	2	1	2	2	1	3	14	2	3	3	2	2	3	1	1	1	18	3	3	2	3	3	1	3	3	3	24	1	1	3	3	1
38	2	2	1	2	2	2	3	3	1	18	2	1	2	1	3	2	0	0	0	11	2	2	3	2	2	3	3	2	1	20	2	2	3	3	2
39	2	1	2	2	2	1	2	2	3	17	2	2	1	1	1	1	2	0	0	10	2	2	2	3	2	3	3	3	2	22	1	3	3	3	2
40	2	2	1	2	2	2	3	3	1	18	2	1	2	1	3	2	0	0	0	11	2	2	3	2	2	3	3	2	1	20	2	2	3	3	2
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	3	3	3	3	2	2	2	24	3	3	3	3	3	
42	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	3	1	1	1	1	1	11	1	1	1	2	1	
43	3	3	3	4	4	4	3	3	3	30	3	3	4	4	4	3	3	3	3	30	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28	3	3	3	4	3
44	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	1	0	0	0	0
45	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	4	0	0	0	4	0
46	3	3	3	0	1	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	1	3	3	3	3	3	3	4	26	1	3	4	3	0
47	3	3	3	0	3	3	4	4	3	26	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	3	3	3	4	3	3	4	3	3	29	3	3	3	4	4
48	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	4	0	1	13	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
49	2	2	1	1	2	2	2	2	1	15	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	1	2	1	1	2	1	1	0	10	1	1	2	1	1
50	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	2	2	2	2	17	1	1	2	1	1	1	1	1	10	1	1	2	2	1	
51	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	3	0	1	12	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	
53	1	1	2	1	2	1	1	3	1	13	2	1	2	2	2	2	1	1	2	15	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24	3	2	2	2	3
54	1	0	1	1	0	0	2	2	2	9	1	1	1	2	2	2	2	1	2	14	1	1	4	1	1	4	1	1	4	18	1	1	4	4	0
55	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	
56	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1	



57	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
58	1	0	1	1	0	0	1	2	3	9	1	2	3	3	1	2	0	0	0	12	4	4	0	4	4	0	3	2	3	24	2	2	2	2	1
59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
61	1	1	3	1	1	1	1	1	3	13	1	1	2	2	2	2	3	1	2	16	2	2	2	2	2	2	4	3	3	22	0	1	3	3	1
62	0	1	2	2	3	2	4	2	1	17	1	3	2	1	1	4	0	1	1	14	1	2	2	1	1	2	0	1	2	12	4	4	3	1	1
63	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	2	0	0	0	12	2	2	2	1	1	1	3	3	3	18	1	1	1	2	2
64	4	4	4	1	4	4	4	4	4	33	4	4	1	4	4	4	4	1	30	4	4	4	1	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	1	
65	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	3	3	3	3	4	4	3	3	3	29	2	3	3	4	4	3	3	3	3	28	4	4	3	3	3
66	0	1	1	3	3	1	0	1	4	14	1	1	2	3	1	3	0	0	1	12	1	2	4	3	1	4	2	2	2	21	1	2	3	2	3
67	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	4	3	3	3	3	3	3	1	3	26	3	1	3	3	3
68	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
69	1	0	3	0	2	4	1	2	1	14	1	1	1	3	2	3	0	3	1	15	0	1	3	0	1	3	1	0	2	11	0	1	3	0	2
70	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	3	3	3	2	3	2	2	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3
71	1	4	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	2	34	4	4	4	4	4	
72	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	2	2	3	3	3	25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3
73	1	2	2	1	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	1	1	1	12	1	2	3	1	2	3	2	2	2	18	1	2	2	3	1
74	4	4	1	4	4	4	4	4	4	33	2	4	4	4	4	3	4	4	4	33	4	3	4	4	4	1	4	4	4	32	4	4	4	3	4
75	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	0	8	1	0	1	1	1	1	0	0	0	5	0	0	3	1	0	
76	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
77	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26	1	3	3	3	1
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	0	24	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	2	2	3	3	3
79	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
81	1	1	3	1	1	1	1	1	3	13	1	1	2	2	2	2	3	1	2	16	2	2	2	2	2	2	4	3	3	22	0	1	3	3	1
82	1	1	2	3	1	1	1	3	1	14	3	1	2	2	1	2	1	1	1	14	3	3	1	3	3	1	3	3	3	23	1	2	1	2	2
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	4	4	4	3	4	4	4	1	4	32	4	4	4	4	4
84	4	4	4	2	4	4	4	4	4	34	4	4	1	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	1	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4
85	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29	3	3	3	3	4	4	3	3	3	29	3	3	3	3	3
86	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	2	2	2	2	2	2	2	17	1	1	2	2	2



87	3	3	3	4	3	3	4	1	3	27	3	3	4	4	4	3	3	1	2	27	3	3	4	4	4	3	4	3	4	32	3	3	3	3	3
88	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	3	0	1	12	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
89	2	2	1	1	2	2	2	2	1	15	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	1	2	1	1	2	1	1	0	10	1	1	2	1	1
90	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	2	2	2	2	17	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	1	1	2	2	1
91	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	3	0	1	12	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
92	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	0	1	1	1	1	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	1	4	12	1	1	4	1	1
93	1	3	3	3	3	3	3	3	1	23	3	3	3	3	2	2	3	3	2	24	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24	3	2	2	2	3
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	1	4	4	4	4	33	4	1	4	4	4	
95	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	
96	3	1	3	3	1	3	3	3	3	23	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	3	3	2	2	2	3	3	2	23	3	3	3	3	3
97	3	1	3	3	3	3	3	1	2	22	3	1	3	2	2	2	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	1	3	3	3	3
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3
99	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
100	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
101	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0
102	1	1	2	3	1	1	1	3	1	14	3	1	2	2	1	2	1	1	1	14	3	3	1	3	3	1	3	3	3	23	1	2	1	2	2
103	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	4	3	1	3	1	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28	3	1	3	3	4
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	1	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	1	4	4	4	4	
105	0	0	0	0	1	1	1	1	3	7	1	0	1	3	1	3	3	1	2	15	1	1	3	3	1	3	4	1	4	21	1	1	4	4	0
106	0	0	0	0	1	1	1	1	3	7	1	0	1	3	1	3	3	1	2	15	1	1	3	3	1	3	4	1	4	21	1	1	4	4	0
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	3	4	4	2	33	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	
108	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	3	0	1	12	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
109	2	2	1	1	2	2	2	2	1	15	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	1	2	1	1	2	1	1	0	10	1	1	2	1	1
110	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	2	2	2	2	17	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	1	1	2	2	1
111	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	3	0	1	12	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
112	0	0	0	0	1	1	1	1	3	7	1	0	1	3	1	3	3	1	2	15	1	1	3	3	1	3	4	1	4	21	1	1	4	4	0
113	1	3	3	1	3	1	3	3	3	21	2	3	3	3	3	3	1	3	2	23	2	2	2	2	2	2	3	3	2	20	3	3	3	3	3
114	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
115	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	
116	4	1	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	2	4	

117	3	1	3	2	3	3	3	1	2	21	4	4	3	3	2	3	4	3	3	29	3	3	4	3	3	2	4	2	2	26	3	3	4	3	3
118	3	0	3	3	3	3	1	2	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	
119	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
120	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
121	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	10	1	1	1	1	1
122	0	1	2	2	3	2	4	2	1	17	1	3	2	1	1	4	0	1	1	14	1	2	2	1	1	2	0	1	2	12	4	4	3	1	1
123	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	2	0	0	0	12	2	2	2	1	1	1	3	3	3	18	1	1	1	2	2
124	1	1	2	2	1	1	2	2	3	15	1	2	3	2	2	3	0	0	0	13	3	3	3	3	3	0	4	4	1	24	1	1	3	3	1
125	0	0	0	0	1	1	1	1	3	7	1	0	1	3	1	3	3	1	2	15	1	1	3	3	1	3	4	1	4	21	1	1	4	4	0
126	3	1	3	3	3	1	3	3	1	21	3	3	2	3	3	3	3	3	2	25	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24	3	3	2	3	3
127	4	4	1	4	4	4	4	4	4	33	4	4	1	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	
128	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	
129	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
130	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
131	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	3	3	3	3	3	3	2	3	27	3	3	3	3	3	
132	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	3	3	3	3	2	3	3	3	25	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24	3	2	2	2	3
133	4	4	1	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	1	4	4	4	
134	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	
135	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
136	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
137	1	0	1	1	0	0	1	2	3	9	1	2	3	3	1	2	0	0	0	12	4	4	0	4	4	0	3	2	3	24	2	2	2	3	3
138	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
139	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
140	1	1	0	1	1	1	1	1	3	10	1	1	2	1	1	1	1	1	2	11	2	1	1	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1
141	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	4	4	4	1	4	4	4	4	1	30	4	4	2	4	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	
142	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	2	0	0	0	12	2	2	2	1	1	1	3	3	3	18	1	1	1	2	2
143	1	1	2	2	1	1	2	2	3	15	1	2	3	2	2	3	0	0	0	13	3	3	3	3	3	0	4	4	1	24	1	1	3	3	1
144	3	1	3	2	3	3	3	3	2	23	3	3	4	4	4	4	3	3	3	31	3	3	3	4	3	3	3	4	29	3	3	3	4	4	
145	0	1	1	3	3	1	0	1	4	14	1	1	2	3	1	3	0	0	1	12	1	2	4	3	1	4	2	2	2	21	1	2	3	2	3
146	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	3	1	3	13	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	

147	4	2	4	4	3	4	4	4	4	33	4	4	4	0	4	4	4	4	32	2	4	4	4	4	4	3	4	3	32	4	4	4	4	4	
148	1	0	1	3	0	1	4	1	2	13	1	1	1	1	4	2	3	0	4	17	1	0	1	3	0	1	3	1	0	10	2	0	1	3	0
149	1	1	2	0	1	2	3	2	2	14	1	1	3	2	1	2	2	0	0	12	1	1	3	0	0	0	2	2	1	10	0	0	0	0	1
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	2	4	4	4	4	34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4
151	1	2	2	1	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	1	1	1	12	1	2	3	1	2	3	2	2	2	18	1	2	2	3	1
152	1	2	2	1	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	1	1	1	12	1	2	3	1	2	3	2	2	2	18	1	2	2	3	1
153	1	1	1	2	1	2	2	1	3	14	2	3	3	2	2	3	1	1	1	18	3	3	2	3	3	1	3	3	3	24	1	1	3	3	1
154	2	2	1	2	2	2	3	3	1	18	2	1	2	1	3	2	0	0	0	11	2	2	3	2	2	3	3	2	1	20	2	2	3	3	2
155	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	4	0	1	13	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
156	2	2	1	1	2	2	2	2	1	15	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	1	2	1	1	2	1	1	0	10	1	1	2	1	1
157	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	0	0	0	0	1
158	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	3	0	1	12	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
159	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
160	1	1	2	1	2	1	1	3	1	13	2	1	2	2	2	2	1	1	2	15	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24	3	2	2	2	3
161	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	2	2	3	3	3	25	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28	3	3	4	3	3
162	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	
163	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
164	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
165	1	0	1	1	0	0	1	2	3	9	1	2	3	3	1	2	0	0	0	12	4	4	0	4	4	0	3	2	3	24	2	2	2	2	1
166	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
167	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	17	2	2	1	2	2
168	1	1	3	1	1	1	1	1	3	13	1	1	2	2	2	2	3	1	2	16	2	2	2	2	2	2	4	3	3	22	0	1	3	3	1
169	0	1	2	2	3	2	4	2	1	17	1	3	2	1	1	4	0	1	1	14	1	2	2	1	1	2	0	1	2	12	4	4	3	1	1
170	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	2	2	2	2	2	2	0	0	0	12	2	2	2	1	1	1	3	3	3	18	1	1	1	2	2
171	2	3	4	3	3	3	4	4	4	30	3	3	3	2	3	3	3	4	4	28	2	3	3	3	3	2	3	3	3	25	2	3	3	3	2
172	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	1	3	3	3	3	3	3	3	3	25	3	3	2	3	3	3	3	3	1	24	2	2	3	3	3
173	0	1	1	3	3	1	0	1	4	14	1	1	2	3	1	3	0	0	1	12	1	2	4	3	1	4	2	2	2	21	1	2	3	2	3
174	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	3	1	3	13	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	
175	1	2	2	3	3	1	4	1	2	19	0	3	2	0	1	0	1	0	0	7	2	1	2	0	1	2	3	4	3	18	3	1	1	2	2
176	1	0	3	0	2	4	1	2	1	14	1	1	1	3	2	3	0	3	1	15	0	1	3	0	1	3	1	0	2	11	0	1	3	0	2



177	1	1	2	0	1	2	3	2	2	14	1	1	3	2	1	2	2	0	0	12	1	1	3	0	0	0	2	2	1	10	0	0	0	0	1
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	4	4	4	4	4	4	33	3	4	4	4	4	1	4	4	4	32	3	4	4	4	4
179	1	2	1	1	1	1	1	1	2	11	1	1	1	1	2	1	1	1	1	10	1	1	3	1	1	1	2	1	1	12	1	2	1	1	1
180	1	2	2	1	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	1	1	1	12	1	2	3	1	2	3	2	2	2	18	1	2	2	3	1
181	1	1	1	2	1	2	2	1	3	14	2	3	3	2	2	3	1	1	1	18	3	3	2	3	3	1	3	3	3	24	1	1	3	3	1
182	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	3	19	2	2	2	2	2	3	2	2	2	19	2	2	2	3	3
183	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	4	4
184	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	3	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	
185	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	1	1	3	1	2	3	3	0	3	17	3	3	3	3	1	3	3	3	1	23	3	3	3	3	3
186	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2
187	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	3	1	3	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1
188	1	2	2	3	3	1	3	1	2	18	0	3	2	0	1	0	1	0	0	7	2	1	2	0	1	2	3	4	3	18	3	1	1	2	2
189	1	0	3	3	3	3	3	3	2	21	1	3	3	3	4	3	3	3	4	27	3	3	3	3	3	1	3	3	3	25	2	3	3	3	3
190	1	1	2	0	1	2	3	2	2	14	1	1	3	2	1	2	2	0	0	12	1	1	3	0	0	0	2	2	1	10	0	0	0	0	1
191	1	2	2	2	2	1	1	2	1	14	3	3	3	1	2	3	1	2	2	20	3	3	2	3	3	1	3	2	2	22	3	3	0	1	3
192	1	2	2	1	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	1	1	1	12	1	2	3	1	2	3	2	2	2	18	1	2	2	3	1
193	1	3	3	3	3	3	3	3	3	25	3	3	3	2	2	3	3	3	3	25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	2	3	3	3
194	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3
195	2	2	1	2	2	2	3	3	1	18	2	1	2	1	3	2	0	0	0	11	2	2	3	2	2	3	3	2	1	20	2	2	3	3	2
196	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28	3	3	3	1	3	3	3	3	3	25	1	3	3	3	3
197	2	2	1	1	2	2	2	2	1	15	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	1	2	1	1	2	1	1	0	10	1	1	2	1	1
198	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	2	2	2	2	17	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	1	1	2	2	1
199	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	3	0	1	12	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
200	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	1	3	3	3	3	25	3	3	3	3	1	3	3	3	3	25	3	3	3	3	3
201	0	0	0	0	1	1	1	1	3	7	1	0	1	3	1	3	3	1	2	15	1	1	3	3	1	3	4	1	4	21	1	1	4	4	0
202	3	3	3	3	1	3	3	3	3	25	1	2	2	2	3	2	2	2	2	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	0
203	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	2	2	2	2	2	2	3	2	2	19	4	4	3	4	4	4	4	4	35	4	4	4	3	4	
204	2	2	1	1	2	2	2	2	1	15	2	1	2	1	1	2	2	2	2	15	1	1	2	1	1	2	1	1	0	10	1	1	2	1	1
205	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	1	2	2	2	2	2	2	2	17	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	1	1	2	2	1
206	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	3	0	1	12	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0

207	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4
208	1	1	2	1	2	1	1	3	1	13	2	1	2	2	2	2	1	1	2	15	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24	3	2	2	2	3
209	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	3	3	3	2	3	3	3	2	25	3	3	4	3	3	4	3	3	3	29	3	3	3	3	3
210	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	
211	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
212	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1
213	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	
214	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25	2	2	2	2	2	2	3	3	2	20	3	3	3	2	3	4	2	3	2	25	3	3	3	3	3
215	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	3	19	2	3	3	2	2	
216	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	3	0	1	12	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
217	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	
218	3	3	2	3	3	1	1	3	1	20	4	4	4	3	3	3	3	2	29	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24	3	3	3	3	3	
219	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	3	0	1	12	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
220	1	1	1	1	0	1	1	3	3	12	0	0	1	3	1	3	3	0	1	12	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15	1	1	3	1	0
221	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	
222	3	3	2	3	4	4	3	3	1	26	3	3	3	4	3	3	3	4	3	29	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29	3	3	4	2	3
223	4	4	1	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	
224	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	
225	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	2	2	3	1	3	16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19	1	1	3	3	1



## XI. ANEXOS

### Anexo A. Operacionalización de variables

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

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA	ESTADÍSTICO	
CLIMA LABORAL	Relaciones personales	Valores				Estadística	
		Empatía		Encuesta	intervalos	De	
		Comunicación				Medida	
	Conflicto	Falta de objetivos					Central
		Concentración del poder			Encuesta	intervalos	
		Desacuerdos					
	Recompensa	Expectativas					
		Reconocimiento informal			Encuesta		
		Reconocimiento formal					
IMAGEN INSTITUCIONAL	Gestión	Compromiso					
		Eficiencia		Encuesta	intervalos	Estadística	
		Honestidad				De	
	Nivel académico	Enseñanza					Medida
		Conocimiento			Encuesta	intervalos	Central
		Investigación					
	Servicios	Funcionalidad					
		Puntualidad			Encuesta	intervalos	
		Dedicación					

Figura 1. Clima laboral y percepción de la imagen institucional

Fuente: Elaboración propia (2012).

## Anexo B. Matriz de consistencia

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### Clima laboral y percepción de la imagen institucional

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>
¿.-De qué manera el clima laboral se relaciona en la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”?	Determinar de qué manera se relaciona el clima laboral en la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”	El clima laboral se relaciona significativamente en la percepción de la imagen institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Hipótesis específica</b>
¿De qué manera el clima laboral se relaciona en la percepción de la imagen de la gestión institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”?	Determinar de qué manera el clima laboral se relaciona en la percepción de la imagen de la gestión institucional del IESTP “Juan Velasco Alvarado”.	El clima laboral se relaciona significativamente en la percepción de la imagen de la gestión institucional del IESTP “Velasco Alvarado”
¿De qué manera el clima laboral se relaciona con la percepción de la imagen institucional del nivel académico en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”?	Determinar de qué manera el clima laboral se relaciona con la percepción de la imagen institucional del nivel académico en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”	El clima laboral se relaciona significativamente con la percepción de la imagen institucional del nivel académico en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”
¿De qué manera el clima laboral se relaciona en la percepción de la imagen institucional de los servicios en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”?	Determinar de qué manera el clima laboral se relaciona en la percepción de la imagen institucional de los servicios en el IESTP “Juan Velasco Alvarado”	El clima laboral se relaciona significativamente en 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

