

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



ESTRATEGIA FUNCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL ANDAHUAYLAS, APURÍMAC, 2018.

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

ROSMERY AIQUIPA ASCUE

Andahuaylas, Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**ESTRATEGIA FUNCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD DE GESTION
EDUCATIVA LOCAL ANDAHUAYLAS, APURÍMAC, 2018.**

Rosmery Aiquipa Ascue

Asesor:

Lic. Víctor Raúl Garate Luque

Andahuaylas, Perú

2018



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de Sede académica de Coyaluncu, EPAE, de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de San Jerónimo, siendo las 9:20 horas del día veinte uno de noviembre del año 2018, se reunieron el Dr. Felipe Rafael Valle Díaz, Mg. John Peter Aguirre Landt y el Lic. Adm. Edwin Uscio Cáceres, integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: Estrategia Juvenil para mejorar el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa local Prochuncho región Apurímac 2018 cuyo autor es el Bachiller en Administración de Empresas, Rosmary Arizpa Asae, y su Asesor Lic. Adm. Víctor Raúl Tarate Luzue, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: aprobar por unanimidad al Bachiller en Adm. Empresa Rosmary Arizpa Asae, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<u>15</u>	<u>Buena</u>	<u>Buena</u>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Mg. John Peter Aguirre Landt
 DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Dr. Felipe Rafael Valle Díaz
 DOCENTE
 OPTO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Lic. Adm. Edwin Uscio Cáceres
 DOCENTE

DEDICATORIA

A Dios, nuestro creador y por darme la fuerza espiritual que siempre uno necesita para sobresalir en la vida, por permitirme llegar hasta este momento, por los éxitos y difíciles momentos que nos enseñó a valorarlo cada instante más y más.

A mi padre Cirilo quien estuvo ahí para mí en mis logros y derrotas, quien me brindó su apoyo incondicional en todo el transcurso de la universidad y en la realización de este trabajo.

A mi madre Rosalía por ser el motor que me impulso a seguir avanzando pese a todos los infortunios, por el apoyo incondicional y la comprensión infinita que me brindó.

A mis hermanos Ruth, Yolanda, Ronal y Fernando por su apoyo emocional, por estar siempre conmigo en todo momento, por aconsejarme y ser un ejemplo que seguir.

A mis amigas, Heydi, Brisset y Katy las que estuvieron conmigo en todo el trayecto universitario, quienes fueron amigas y hermanas para mí, por el amor, la confianza y el apoyo que me brindaron.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar mis pasos para salir adelante ante cualquier adversidad.

A la Universidad Nacional José María Arguedas, por ser el alma mater en educación y brindarme la formación profesional, fortalecer mis conocimientos en bien de la sociedad. Así como también a los docentes por su apoyo, por los consejos para poder salir adelante.

A mis padres por ser los motores de mi vida los que estuvieron acompañándome en cada momento de la vida, los que más me motivaron para realizar mis proyectos, por su confianza y amor incondicional hacia mí, para poder culminar con este trabajo de investigación.

Al Lic. Víctor Raúl Garate Luque, por el asesoramiento, el soporte y la disposición completa de su tiempo en todo el proceso del trabajo de investigación.

A los jurados evaluadores: Dr. Felipe Rafael Valle Diaz, Mg. John Peter Aguirre Landa y el Lic. Adm. Edwin Mescco Cáceres. Tres grandes profesionales quienes, con sus aportes, conocimientos, experiencia, coadyuvaron a terminar la presente investigación.

A la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas y a sus trabajadores, quienes apoyaron en el desarrollo de la presente investigación, por el tiempo y el espacio necesario brindado para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

PRESENTACIÓN

De conformidad y en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, se presenta la investigación: Estrategia Funcional para mejorar el Clima Organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, Apurímac, 2018 , para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, señores miembros del jurado a vuestra consideración propongo el presente trabajo de investigación para su consentimiento.

La investigación se planteó como objetivo principal proponer estrategias que mejoren el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, tomando en consideración los pasos metodológicos y procedimientos que comprenden el proceso de la investigación científica.

Los resultados obtenidos con la culminación de este trabajo de investigación, se ambiciona profundizar el conocimiento teórico – científico, que sirva de fuente o inspiración para otras investigaciones de tema similar, a la vez amplíe el conocimiento existente acerca del tema estudiado.

Por otro lado, para la obtención de los datos se ha utilizado el cuestionario estructurado de Likert. Lo cual está adecuadamente estructurada para el proceso de obtención de los resultados acerca del objeto de estudio. Asimismo, para el proceso de los datos se ha manejado el programa SPSS 24. Mediante el cual, se logró conocer los resultados de la investigación.

Señores miembros del jurado evaluador, este trabajo se realizó con mucha disciplina, entusiasmo y dedicación; recoge las experiencias de los trabajadores del objeto de estudio y su formulación cumple con los principios éticos que la investigación responsable exige.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iiiv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I.....	16
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Formulación del problema.....	19
1.2.1. Problema general	19
1.2.2. Problemas específicos.....	19
1.3. Delimitación de la investigación	20
1.3.1. Delimitación espacial	20
1.3.2. Delimitación temporal	20
1.3.3. Delimitación teórica.....	20
1.4. Justificación	20
1.4.1. Justificación practica	21
1.4.2. Justificación teórica – científica.....	21
1.4.3. Justificación metodológica	22
1.5. Objetivo.....	22
1.5.1. Objetivo general.....	22
1.5.2. Objetivos específicos.....	22
CAPÍTULO II.....	23
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1. Antecedentes.....	23
2.1.1. Antecedentes internacionales	23
2.1.2. Antecedentes nacionales	26

2.1.3. Antecedente local.....	30
2.2. Marco teórico.....	30
2.3. Marco conceptual.....	43
CAPÍTULO III.....	45
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.1. Variables.....	46
3.2. Operacionalización de Variables.....	46
3.3. Metodología.....	48
3.3.1. Enfoque.....	48
3.3.2. Tipo de estudio.....	48
3.3.3. Diseño de Investigación.....	48
3.4. Población y muestra de estudio.....	49
3.4.1. Población.....	49
3.4.2. Muestra.....	49
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
3.5.1. Técnica.....	49
3.5.2. Instrumento.....	50
3.6. Métodos de análisis de datos.....	50
CAPÍTULO IV.....	51
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	51
4.1. Resultados de investigación.....	51
4.1.1. Confiabilidad de instrumento - Alfa de Cronbach.....	51
4.1.2. Distribución de frecuencias de variables y dimensiones.....	52
5.2. Contrastación estadística de hipótesis.....	56
CAPÍTULO V.....	62
DISCUSIÓN.....	63
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Administración Estratégica.....	31
Figura 2: Teoría del clima Organizacional de Likert.....	36
Figura 3: Variable 1: Clima Organizacional.....	46
Figura 4: Dimensión 1: Estrategias de Relaciones Interpersonales.....	47
Figura 5: Dimensión 2: Estrategia de Motivacion.....	48
Figura 6: Dimensión 3: Estrategias de Dirección.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fiabilidad según Kuder Richardson.....	45
Tabla 2: Estadísticas de fiabilidad (V1: Clima Organizacional)	45
Tabla 3: Frecuencia de la V1: Clima Organizacional.....	46
Tabla 4: Frecuencia de la V1-D1: Estrategias de relaciones Interpersonales.....	47
Tabla 5: Frecuencia de la V1-D2: Estrategias de Motivación.....	48
Tabla 6: Frecuencia de la V1-D3: Estrategias de Dirección.....	49
Tabla 7: Frecuencia de la D1-I1: Negociación.....	50
Tabla 8: Frecuencia de la D1-I2: Comunicación.....	50
Tabla 9: Frecuencia de la D1-I3: Trabajo en equipo.....	51
Tabla 10: Frecuencia de la D2-I1: Reconocimiento.....	51
Tabla 11: Frecuencia de la D2-I2: Establecimiento de objetivos.....	52
Tabla 12: Frecuencia de la D2-I3: Capacitación.....	52
Tabla 13: Frecuencia de la D3-I1: Autonomía.....	53
Tabla 14: Frecuencia de la D3-I2: Empatía.....	53
Tabla 15: Frecuencia de la D3-I3: Equidad.....	54
Tabla 16: Estadísticos descriptivos de la D1.....	54
Tabla 17: Estadísticos descriptivos de la D2.....	55
Tabla 18: Estadísticos descriptivos de la D3.....	55
Tabla 19: Estadísticos descriptivos de la V1.....	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia de la Investigación.....	67
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....	68
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos.....	69
Anexo 4: Ficha de validación por criterio de jueces o experto.....	70
Anexo 5: Fotografías de la Investigación.....	73
Anexo 6: Relación de los trabajadores de la UGEL-A.....	75
Anexo 7: Instrumento de recolección de datos.....	78
Anexo 8: Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2013.....	80
Anexo 9: Plan de estrategias para mejorar el clima organizacional en la UGEL-A.....	83

RESUMEN

Estrategia funcional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, Apurímac, 2018. se presenta esta investigación, en donde se llegó a describir y proponer planes de estrategias de acuerdo con los resultados de las dimensiones.

El enfoque de investigación corresponde al cuantitativo, de tipo básico y el diseño utilizado es el no experimental (diseño descriptivo explicativo).

La población fue conformada por los trabajadores administrativos de la Institución, donde se evaluó la población total de 83 trabajadores, sobre sucesos ocurridos en el año 2018.

La recolección de datos empleo la técnica de la encuesta, con su instrumento el cuestionario, la validación estuvo a cargo del juicio expertos y estuvo conformado por 18 ítems para la Clima Organizacional, ambas con escalas de tres alternativas (escala de Likert).

La confiabilidad de los datos del alfa de Crombach arrojó el valor de 0.866 que representa una excelente confiabilidad.

La conclusión general es de mayor tendencia negativa, por lo que se puede mencionar de que existe una tendencia negativa en el clima organizacional, en las estrategias de relaciones interpersonales, en las estrategias de motivación y en las estrategias de dirección, en la que se concluye de vital importancia la aplicación de estrategias propuestas en el plan del objeto de estudio en ambos sentidos.

Además, tenemos datos a resaltar como la percepción respecto a la aplicación del clima organizacional en la que el 54.2% de los encuestados (45 trabajadores) respondieron de que No y el 45.8% de los encuestados (38 trabajadores) respondieron A veces.

Palabras claves: Clima Organizacional, Estrategias de Relaciones Interpersonales, Estrategias de Motivación, Estrategias de dirección.

ABSTRACT

Functional strategy to improve the organizational climate in the workers of the Local Education Management Unit Andahuaylas, Apurímac, 2018. This research is presented, where it was possible to describe and propose strategies plans according to the results of the dimensions.

The research approach corresponds to the quantitative, basic type and the design used is the non-experimental (explanatory descriptive design).

The population was made up of the administrative workers of the Institution, where the total population of 83 workers was assessed, on events that occurred in 2018.

The data collection used the technique of the survey, with its instrument the questionnaire, the validation was in charge of the expert judgment and was made up of 18 items for the Organizational Climate, both with scales of three alternatives (Likert scale).

The reliability of the data gave a value of Cronbach's alpha of 0.866, which represents excellent reliability.

The general conclusion is negative, there is a negative tendency in the organizational climate, in the strategies of interpersonal relationships, in Motivation strategies and in management strategies, in which the application of strategies proposed in the plan is of vital importance. of the object of study in both directions.

In addition, we have data to highlight as the perception about the application of the organizational climate in which 54.2% of the respondents (45 workers) answered that No and 45.8% of the respondents (38 workers) responded Sometimes.

Keywords: Organizational Climate, Interpersonal Relationships Strategies, Motivation Strategies, Management Strategies

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación refiere al tema de Estrategia Funcional para mejorar el Clima Organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, Apurímac, 2018, coadyuva una importante variable que se aborda en todas las organizaciones y que es de vital importancia en el rol que comprende a todos los trabajadores de la organización. El clima organizacional es de vital importancia en toda organización ya que ayuda a incrementar el rendimiento, puesto que al analizar la mencionada variable ayudara a que cada trabajador se sienta identificado e involucrado con la organización, y sobre todo comprendan que son un integrante importante en toda organización.

El estudio de la institución se plantea como principal objetivo proponer estrategias que mejoraran el clima organizacional y que la interacción entre el ser humano-organización no puede ser considerado más que un aspecto del clima, sino están explícitas la motivación, la satisfacción personal y el logro de los objetivos, por lo que de acuerdo con las dimensiones se propuso dichas estrategias.

Las informaciones recopiladas en la presente investigación tomo en cuenta diversos conceptos y factores que conciernen el clima organizacional. Al estudiarlas se puede identificar la aceptación y ciertas diferencias en cuanto a los parámetros normales que se realizan en las organizaciones.

El trabajo en la vida de las personas toma un papel muy importante, y la mayor parte de su tiempo lo ocupan desarrollando sus trabajos en diversas organizaciones, y la satisfacción que tenga éste, sobre el bienestar y confianza en su trabajo, dependerá mucho del clima que puedan sentir y percibir dentro de la organización donde labora.

La Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas es una institución de ejecución descentralizada con autonomía en el ámbito de su competencia. su función principal es la de buscar bienestar en todo el ámbito educativo en la que gobierna, por tal motivo requiere del personal idóneo para cumplir dicha función, es por lo que los trabajadores deben tener un adecuado clima, ya que cumplen con un rol muy importante.

Para una mejor comprensión de la investigación, se agrupo en (5) cinco capítulos ordenados de la siguiente manera:

En primer capítulo: Se consideró el problema de la investigación, para ello se desarrolló el planteamiento y formulación del problema, tanto general como las específicas; asimismo contiene la delimitación, justificación y formulación de los objetivos.

El segundo capítulo: Se desarrolló la fundamentación teórica de la investigación, como los antecedentes, el marco teórico y marco conceptual de la investigación.

El tercer capítulo: Se desarrolló la metodología de investigación, las hipótesis, las variables, operacionalización de variables, metodología: enfoque de investigación, tipo de estudio y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos.

El cuarto capítulo: Se presenta los resultados de la investigación, contrastación estadística de la hipótesis de la investigación.

El quinto capítulo: Se desarrolló la discusión de los resultados

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones correspondientes, además, se concluye con las referencias bibliográficas aplicadas en la investigación y los anexos correspondientes que comprueben la consistencia del trabajo.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Una organización es el conjunto de individuos que actúan colectivamente y se dividen las actividades para lograr los objetivos en común. Las organizaciones son instrumentos sociales que ayudan a los individuos a concentrar esfuerzos para lograr los objetivos que creían imposibles alcanzar de manera individual. De la misma manera crean un método cooperativo racional, esto quiere decir que las personas se apoyan el uno al otro para lograr las metas en común. Esta lógica ayuda unir e integrar esfuerzos individuales y grupales a los individuos para producir mejores resultados (Chiavenato 2009,p. 24).

A nivel mundial en toda organización, el clima organizacional es considerado como uno de los elementos muy importantes para el logro de los niveles de eficacia y eficiencia organizacional. Al medir el clima organizacional ayuda a la organización alcanzar una satisfacción laboral que facilite reforzar las condiciones de producción y dinámica organizacional.

En Perú, una mayor parte de organizaciones siguen utilizan sistemas rígidos para la realización de producción de bienes y servicios, no tomando en cuenta las emociones y los sentimientos que los trabajadores tienen y que estas se ven afectados por los sistemas rígidos utilizados, por lo que todo ello se ve manifestado en un clima organizacional tenso.

El análisis del clima organizacional ayuda a determinar elementos y variables involucrados con el estado de ánimo de la organización, la que influye en la conducta de los trabajadores y al igual al aire a la que se respira, hacen la buena convivencia social en la organización, las que intentan realizar un mejoramiento continuo del ambiente laboral, asimismo alcanzar un mayor incremento de productividad, sin dejar de lado el recurso humano.

Al observar que el recurso humano es lo más importante en la organización, el tiempo adecuado que brindemos para un buen ambiente laboral tiene que ser tomado en cuenta como la mejor inversión de una organización a largo plazo, ya

que un trabajador motivado se sentirá con la capacidad para tomar y manejar responsabilidades de la misma forma podrá encaminar su conducta laboral hacia la excelencia, porque es importante tomar en cuenta el logro de un clima agradable de trabajo que se observara en el mejoramiento de sus funciones.

Se pretende investigar el problema que existe del clima organizacional por ser factor relevante de la satisfacción laboral; ya que en la actualidad las organizaciones resaltan más en un apropiado clima organizacional y esto está enfocado en la satisfacción de los trabajadores y en un adecuado servicios a los usuarios; conocer la percepción que tiene el recurso humano de la organización , sus sentimientos, deseos y es todo aquello que permite alcanzar los objetivos y las metas establecidas tanto de los trabajadores como de la organización.

El clima organizacional en las entidades públicas y privadas es propio en cada organización no simplemente por las características, sino también por la percepción que cada ser humano posee del lugar de trabajo donde se desempeña, las mismas que están relacionadas por los aspectos culturales propios de cada individuo. Bajo esta deducción se puede afirmar que no es posible encontrar o hallar dos instituciones que puedan tener un mismo clima organizacional, y que refleja la interacción personal de cada individuo y las propias de cada organización. La misma que crea la construcción de aceptación, tolerancia o de rechazo que influye en las actitudes y conductas que posee cada individuo, y que con transcurso del tiempo se puede convertir en frustraciones, por tal motivo especular que las variables que median en este proceso son iguales para todos, lleva a equivocaciones en la medición del clima organizacional (Villamzas,2009, p. 153).

Por Decreto Supremo Nro. 015-2002-ED aprueban el Reglamento de Organización y Funciones de las Direcciones Regionales de Educación y de las Unidades de Gestión Educativa, con lo que la Unidad de Servicios Educativos de Andahuaylas pasa a tener la denominación de Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas fue creada mediante la R.M. Nro. 247-87-ED y R.S. Nro. 205-2002-ED. como organismo conductor del servicio educativo en la región, la UGEL Andahuaylas data su presencia desde el año 1987.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas, es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional de Apurímac con autonomía en el ámbito de su competencia.

Proporciona el apoyo pedagógico, institucional y administrativo a las Instituciones Educativas de su jurisdicción, para asegurar un servicio de calidad con equidad, en cooperación con los gobiernos locales.

La UGEL de Andahuaylas es la responsable del logro de una educación que garantiza la calidad y eficiencia de los servicios, supervisa, monitorea y evalúa el cumplimiento de las acciones desarrolladas por las Instituciones Educativas de la jurisdicción y depende de la Dirección Regional de Educación de Apurímac.

En el caso de la investigación que es la unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas de la Región de Apurímac se detectó el inadecuado clima organizacional, en los trabajadores administrativos y entre ellos:

Una inapropiada selección de personal nos lleva a realizar una inadecuada asignación de los mismos, el trabajador se siente disconforme a sus capacidades en el puesto de trabajo asignado que obviamente conlleva a la desorganización y la suscitación de conflictos internos; los cargos de confianza mal direccionados con una inadecuada coordinación entre el personal que conforman las distintas áreas y los nombrados, por lo mismo que no existe una buena cooperación e interrelación entre sí, por el que no podrán trabajar adecuadamente en las actividades designadas así llevándolos al incumplimiento de las funciones que llevan al logro de los objetivos de la UGEL-A.

Un inadecuado ambiente físico, como espacios físicos pequeños e inapropiados que generan aglomeración de los trabajadores y usuarios, la misma que conlleva a una inadecuada prestación de servicios. Una inadecuada gestión como las pocas capacitaciones, que no les permite realizar apropiadamente sus responsabilidades, así como el incumplimiento de los compromisos. La falta de empatía entre compañeros de trabajo, así como con sus jefes superiores.

La falta de capacidad en la delegación de funciones, que conlleva a una inapropiada asignación de estos, las mismas que conllevan a un cargamontón de trabajo a ciertas áreas.

Los problemas personales entre trabajadores en el interior de la organización, el apoyo inadecuado entre trabajadores, todo ellos debido a las malas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, debido a preferencias u otros factores que generen conflictos.

Frente a este problema se plantea realizar un estudio de la problemática donde se busca conocer y proponer la estrategia funcional para mejorar el clima organizacional, con el objetivo de plantear soluciones y estrategias que tomen como base la variable de la investigación, con el propósito de lograr una mayor efectividad laboral.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera una estrategia funcional podrá mejorar el Clima Organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿De qué manera la estrategia de relaciones interpersonales podrá mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018?

¿De qué manera la estrategia de motivación podrá mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018?

¿De qué manera la estrategia de dirección podrá mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018?

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación espacial

Institución: en la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas

Ubicación: Provincia de Andahuaylas – Apurímac 2018.

1.3.2. Delimitación temporal

Los hechos y fenómenos de la investigación se determinan que el proyecto de investigación se desarrolló en relación con el año 2018.

1.3.3. Delimitación teórica.

El estudio planteado considera como tema estrategia funcional para mejorar el clima organizacional; dentro de los cuales se desarrollaron:

Estrategia Funcional

- Concepto de estrategia funcional
- Administración estratégica
- Beneficios de la administración estratégica
- Etapas de la administración estratégica

Clima Organizacional

- Definición del clima organizacional
- Importancia del clima organizacional
- Características del clima organizacional
- Funciones del clima organizacional
- Teoría del clima organizacional de Likert
- Tipos de clima organizacional

1.4. Justificación

Al respecto, Hernández et al (2010) menciona que, “Además de los objetivos y las preguntas de investigación es importante justificar el estudio de la investigación, exponiendo las razones. En su mayoría las investigaciones son realizadas con un propósito determinado, no se realizan solo por el capricho de un individuo”.

Las exigencias actuales de los compromisos de gestión, da importancia al talento humano; el cual necesita de un conveniente Clima Organizacional en condiciones

óptimas para el desarrollo de sus funciones y la satisfacción que tendrá dentro de cualquier organización para poder tomar decisiones pertinentes.

Esta investigación se realizó con la intención de plantear estrategias funcionales para mejorar el Clima Organizacional, cuales resultados nos permitirán mejorar la problemática institucional, cuyo aspecto justifico la razón de la investigación.

1.4.1. Justificación practica

Carrasco (2006) menciona que la justificación practica “se refiere a que el trabajo de investigación servirá para resolver problemas prácticos, es decir, resolver el problema que es materia de investigación” (p. 119).

La presente investigación propone estrategias que permitirán mejorar el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, Apurímac, 2018. En vista de que los trabajadores de la institución mencionan que existe un clima desfavorable y la solución que se pretende dar es aplicar las estrategias que se propondrán en la presente investigación, del mismo modo se puede mencionar que es un trabajo de investigación que carece de información en el ámbito local.

1.4.2. Justificación teórica – científica

El presente trabajo de investigación con sus técnicas, procedimientos y conclusiones, servirá como material de consulta para futuras investigaciones, además será utilizado como modelo para analizar y fortalecer el clima organizacional, todo esto permitía alcanzar los objetivos y servirán como punto de referencia a los responsables de la institución con el fin de reforzar y mejorar la interacción del clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas.

1.4.3. Justificación metodológica

Los diversos métodos, procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos diseñados y aplicados en el desarrollo del presente trabajo de investigación contienen validez y confiabilidad porque fue ejecutado y comprobado. Por lo tanto, pueden ser aplicados en diversos trabajos de investigación, porque se realiza con fundamentos teóricos siendo, analizados por expertos en investigación. asimismo, podemos mencionar que el presente trabajo de investigación no fue ejecutado en el ámbito local, por lo que podrá servir a futuros trabajos de investigación en el ámbito local.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo general

Proponer una estrategia funcional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

Proponer una estrategia de relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018.

Proponer una estrategia de motivación para mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018.

Proponer una estrategia de dirección para mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

Carrasco (2005), sobre los antecedentes considera lo siguiente:

Los antecedentes teóricos se pueden mencionar como el conjunto de las conclusiones obtenidas por los otros investigadores, en tiempos remotos respecto a la investigación del problema, en los trabajos de investigación concernientes a la de hoy. De acuerdo con este autor se realiza los siguientes antecedentes (p.123).

2.1.1. Antecedentes internacionales

Rocha (2015), Propuesta de estrategias Gerenciales para la mejora del Clima Organizacional de la Unidad Educativa “Alejo Zuloaga” Ubicada en Valencia Estado Carabobo, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Venezuela 2015. Tesis para obtener el grado de Magister en Gerencia Educativa.

La investigación concluye lo siguiente:

- El estudio de los datos menciona que hay una percepción negativa respecto a la gerencia en la institución, donde se evidencia a través de las respuestas que existen barreras gerenciales, en la que existe poca participación en la solución de problemas de los docentes.
- Existe lugares complejos para el debate, intercambio de ideas, considerando que para los proceso y logros institucionales es muy importante la retroalimentación.
- De la misma forma no se implementan estrategias gerenciales, que puedan ayudar al mejoramiento del clima organizacional, existen más improvisaciones que buscan una solución, esto impide un clima armonioso y positivo en la organización.
- Hay ausencia de motivación y liderazgo, para que se permita mejorar la calidad en la institución, lo que contribuirá a s vez, a consolidar un clima organizacional positivo. Romero (1999),

establece, que para que un docente pueda realizar una labor efectiva, debe poseer una gran motivación que lo lleve a cumplir cabalmente y con entusiasmo las funciones, tareas y actividades inherentes a su profesión.

- A su vez, los resultados que se obtuvieron se dirigen hacia la interpretación de que los docentes manifiestan las disposiciones a aceptar que los cambios en los paradigmas escolares, considerando la importancia en asumir un nuevo esquema gerencial, lo que se considera positivo, pues la falta de información puede originar actitudes desfavorables en la institución, pues se traducen en bajo rendimiento y escasa colaboración para lograr las metas.
- El instrumento muestra la necesidad para proponer estrategias que mejoren el clima Organizacional en la Institución de la Unidad Educativa "Alejo Zuloaga".
- Los resultados obtenidos demuestran que los docentes de la institución se encuentran desmotivados debido a que no existe interés de utilizar métodos o técnicas para resolver los conflictos y los reconocimientos; ya que no están satisfechos con los procesos empleados en la comunicación y no se les otorga reconocimientos por los resultados que obtienen en el trabajo, del mismo modo mencionan que no se sienten satisfechos en el lugar donde prestan los servicios por no prestar servicios debidos a la necesidades de la institución.
- El proceso de toma de decisiones está centralizado en las directivas de la Unidad Educativa "Alejo Zuloaga" casi nunca cuentan las opiniones de los docentes, pues menciona que son los de la alta gerencia son quienes tienen la autoridad y las decisiones para tomar las decisiones finales de las actividades y objetivos de la organización, ignorando las sugerencias del resto del personal.

Ayala (2015) Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en Cementos Argos S.A. planta San Gil, en la Universidad Industrial de Santander, Colombia 2015. Tesis para optar el Título de Especialista en alta Gerencia.

La investigación concluye lo siguiente:

- El clima laboral captado por los trabajadores de CEMENTOS ARGOS, PLANTA SAN GIL en el año 2014 fue analizado en términos globales con un índice de ambiente laboral de 64.8, siendo la meta de 73.2, lo que menciona que existen aspectos que tienen que ser mejorados dentro de la organización, destacándose las siguientes variables como las más críticas: Comunicación, Integridad, apoyo, participación, justicia y orgullo del equipo.
- El desarrollo de las estrategias propuestas en esta monografía hace parte de los recursos que hoy en día cuenta la empresa, los cuales no han tenido el despliegue e importancia que merece, siendo claves para atacar directamente las variables críticas que afectaron el resultado del índice de ambiente laboral.
- Al examinar los resultados de las informaciones proporcionadas por la encuesta se llegó a la conclusión de que existen debilidades (información, Visión y Desarrollo) las cuales tienen una mala percepción por parte de los trabajadores, generando desinformación en el entorno provocado así un ambiente entre los colaboradores hacia los líderes no favorable.
- Paralelamente se pudieron identificar algunos aspectos positivos como entorno de trabajo, Hospitalidad del lugar, Orgullo de la empresa y la Apreciación General. Estas particularidades, sugieren bases para la implementación de cambios en aquellas áreas desfavorables para una adecuada distribución de un clima favorable.

- De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, su mayor fortaleza se encuentra en el cuidado y la hospitalidad, lo cual concluye que CEMENTOS ARGOS, PLANTA SAN GIL, es una empresa que garantiza condiciones excepcionales para un adecuado desempeño de los trabajadores y la realización de sus funciones de una forma adecuada, generando así una buena calidad de vida y camaradería en el conjunto de colaboradores que laboran en la empresa.
- El contraste al aspecto evaluado que obtuvo una menor puntuación fue el de orgullo del equipo, ya que los colaboradores sienten que no se les reconoce el cumplimiento de los objetivos y los logros obtenidos a lo largo del desarrollo funcional de la empresa.
- Finalmente se puede concluir que el clima organizacional es un factor que juega un papel significativo para el buen desempeño de los trabajadores y en lo específico de la calidad de gestión, donde llega a ser un factor importante en el comportamiento de los que lo integran. Por ello, la empresa tiene que buscar conservar una dirección que haga frente a las situaciones del entorno, también debe aclarar que el clima laboral es un punto clave para su formación y para facilitar aquellos procesos de cambios constantes que ocurren en el mundo de las organizaciones.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Villegas (2015), Propuesta de un plan Para la Mejora del Clima Organizacional de la Empresa ACSL S.R.L Corredores de Seguros, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo –Chiclayo- Perú. Tesis para optar el título de licenciado en Administración de Empresas.

La investigación concluye lo siguiente:

- Al realizar el estudio de la empresa se pudo concluir que el clima organizacional es favorecido por los siguientes factores: una buena relación entre los grupos de trabajo, la atención que pone la empresa por sus colaboradores, las iniciativas que tienen los trabajadores en su puesto de trabajo, los recursos necesario que cuentan los empleados para la realización adecuada del trabajo, las

proporciones del servicio constante de aseo y limpieza dentro de la institución, el oportuno nivel de exigencia que ayuda a los trabajadores a entender y aprender nuevos conocimientos y habilidades, del mismo modo el sentirse apreciado y valorado por el desempeño en el puesto de trabajo del que ocupa, la rápida solución de los conflictos dentro de las áreas y dentro de la institución, el continuo desarrollo de estrategias para la mejora continua de la empresa, la motivación a los trabajadores al tomar decisiones, la integración de los trabajadores para hacerles sentir en un ambiente de confianza y seguridad donde se sientan orgullosos y felices de pertenecer a la institución.

- Se concluyó que los elementos que dañan el Clima Organizacional son: No contar con un manual de funciones de la organización, no tomar en cuenta las ideas y aportes de los trabajadores, la generación de incomodidad y malestar en los puestos de trabajo porque no permite desplazamientos sin incomodar a los demás, la poca fluidez y manejo de la comunicación, la falta de apoyo y la falta de confianza entre los grupos de trabajo, no apoyar a los colaboradores con cursos complementarios o de actualización cubriéndoles el costo total o un porcentaje el costo del mismo, la falta de reconocimiento por el labor desempeñado y las metas logradas por el jefe a cargo y/o superiores.
- Existen algunas diferencias en cuanto a la igualdad de condiciones laborales entre administrativos y vendedores. Los vendedores pudieron manifestar que se sienten más a gusto en cuanto a sus condiciones laborales, por otro lado, los administradores manifestaron más incomodidad en cuanto al desplazamiento en el ambiente físico del trabajo, la poca entrega reconocimientos y beneficios por parte de la empresa de acuerdo al desempeño que realizan, el pésimo apoyo y ayuda a sus colaboradores, el no convivir dentro de un ambiente de confianza en la empresa. Por los resultados que se obtuvieron, se puede afirmar que la propuesta para implementar un plan para la mejora del clima

organizacional de la empresa ACSL S.R.L. Corredores de Seguros, basada en la teoría antropológica de la motivación De Pérez López, puede mejorar formidablemente el clima laboral y las diferentes condiciones del ambiente físico en que laboran administradores y vendedores, así permitiendo que tengan una mayor satisfacción con su trabajo y con las condiciones laborales donde se desempeñan.

Cancho (2011) Estrategia para mejorar el Clima Organizacional en el pabellón III del mercado mayorista Ráez Patiño de Huancayo, Huancayo 2011, en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

La investigación concluye lo siguiente:

- El estudio ha determinado que el clima organizacional en el Pabellón III del Mercado Mayorista Ráez Patiño de Huancayo es perjudicial y genera conflictos entre los compañeros de trabajo por lo que la primera hipótesis se acepta. En efecto, resultados encontrados en el pre test, muestran un Clima Organizacional Desfavorable (2.7) que se explica por las percepciones siguientes; Respecto de las relaciones interpersonales, la percepción de los socios fue de 2.5 (desfavorable); donde si bien hay un sentimiento de mutua aceptación entre los miembros, pero algunas veces las opiniones no son tomadas en cuenta, no se valoran los aportes que los miembros realizan, no es buena la relación y algunas veces el clima es hostil. Del mismo modo la percepción sobre el estilo de dirección es desfavorable (2,8). El punto crítico es que el administrador muy pocas veces genera un clima de confianza y pocas veces muestra características de líder y confía en los miembros del pabellón. Así mismo la percepción sobre la comunicación fue de 2.8 que caracteriza un nivel de comunicación desfavorable; donde si bien existe comunicación y acceso a la información, pero no son alentados a compartir sus mutuas experiencias. Así también la percepción sobre compensación y reconocimiento es desfavorable acercándose a muy desfavorable (2,3). Los puntos críticos están referidos a que las políticas implementadas por el pabellón están frustrando las aspiraciones de

sus integrantes, agregando a esto que no existe incentivos para los miembros que tienen un desempeño sobresaliente. Sin embargo, la percepción de sentido de pertenencia es favorable (3.0); donde en promedio hay un sentido de identidad con el pabellón, les interesa el futuro de ella, pero consideran que no es un excelente lugar para trabajar y algunos se sentirían felices trabajando en otro lugar. En cuanto a la disponibilidad de recursos, se ha encontrado que el área de trabajo no es lo apropiado, además que no encuentran con el material y las herramientas necesarias para realizar su trabajo. Sin embargo, existen aspectos positivos como entorno físico e iluminación apropiados. En promedio se ha alcanzado un puntaje de 2.9 que cataloga la variable como desfavorable, con tendencia cercana a convertirse en favorable. Respecto de la estabilidad se ha alcanzado un puntaje de 2.3 que pone de manifiesto la inseguridad que perciben en su labor, aun así, se sienten realizados en su trabajo, pero no disfrutan de estabilidad (percepción desfavorable). Así mismo en cuanto a la claridad y relación en la dirección, los miembros del pabellón muy pocas veces entienden las metas del pabellón, consecuentemente no conocen si las metas se están logrando contribuyendo a una percepción desfavorable. Finalmente, los valores colectivos constituyen la variable más importante que favorece el clima organizacional. Con un puntaje de 3.3, se constituyen en un aspecto favorable. Esto no quita que existan algunos puntos críticos como; muy pocas veces los puestos resuelven los problemas en forma autónoma así mismo el ambiente y la motivación son pocas veces positivos.

- Al analizar el clima organizacional en el objeto, se puede mencionar que puede ser mejorado a través de dinámicas y trabajos de integración, atreves de programas de sensibilización. los resultados obtenidos en el pre test, también pudo deducir que se muestra un Clima organizacional desfavorable (2.7); con el post test se logró mejorar en 0.2, el clima organizacional y así disminuyendo la brecha para llegar a un Clima Organizacional muy favorable que es 5.

- Con respecto a los objetivos, la investigación ha logrado Identificar y describir las características del clima organizacional en el objeto de estudio, calificándolo como desfavorable explicado a través de una serie de percepciones.
- Basado en los puntos críticos encontrados, el estudio ha logrado proponer un programa para poder mejorar el clima del Pabellón III del Mercado Ráez Patiño de Huancayo que incluye mejora en; Relaciones interpersonales, compensación y reconocimiento, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección.

2.1.3. Antecedente local

No se incluyen antecedentes locales ya que no existen trabajos de investigación similares a la que se desarrolló, la búsqueda se realizó en el repositorio UNAJMA, UNAMBA, UAP filial Andahuaylas, UTEA filial Andahuaylas.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Organización

Much (2006), menciona que “una organización es el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas que tienen una tendencia a la simplificación del trabajo, que ayuden a la buena coordinación de los recursos y las actividades a desarrollar” (p. 2).

Hall (1985), menciona que las organizaciones son sistemas coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas, es decir, que son conjunto de actividades logradas por medio de la coordinación deliberada y el propósito consciente de los individuos. Las organizaciones requieren de una buena comunicación efectiva, una disposición y un propósito en común por parte de los miembros de esta. (p. 29).

2.2.2. Administración

Robbins & Coulter (2010), menciona que la administración es la manera en la que se coordina las actividades de trabajo del modo que se puedan realizar de una manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que la que distingue la posición gerencial es la de coordinar en el trabajo de otros. Sin embargo, esto no significa los jefes superiores o los gerentes pueden hacer lo que quieran o tomar decisiones como quieran sin tomar en cuenta a sus colaboradores. Por el contrario, la administración demanda la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales (p. 7).

La administración en los recursos humanos tiene como principal objetivo velar por el bienestar de los colaboradores, ya que es un elemento clave para el mundo de las organizaciones, el ser humano es susceptible a los constantes cambios, lo que es muy importante para las organizaciones para el logro de sus objetivos propuestos, por lo mismo es importante también velar por las buenas relaciones, motivación y satisfacción para el buen desempeño de los individuos.

2.2.3. Comportamiento Organizacional

Chiavenato (2009), sostiene que el comportamiento organizacional describe al estudio de los individuos y los grupos de individuos que interactúan en las organizaciones. Se encarga de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y que las organizaciones ejercen en ellos. Es decir, el comportamiento organizacional reluce la constante interacción y la influencia entre los seres humanos y las organizaciones. Es un campo indispensable de conocimientos para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes (p. 6).

Es la constante interacción que los seres humanos poseen en las organizaciones, ya que el recurso humano en una organización es de vital importancia para el logro de los objetivos propuestos y al realizar el estudio adecuado de los individuos para alcanzar la excelencia y la mejora continua de la eficiencia de una organización.

2.2.4. Estrategia Funcional

Wheelen & Huger (2007), define como la dirección que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos, se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva en una unidad de negocio, la orientación de una estrategia funcional la dicta la estrategia de su unidad de negocio principal por ejemplo, una estrategia de recursos humanos que destaque la contratación y capacitación de una fuerza laboral altamente capacitada (p.189).

2.2.5. Administración Estratégica

Fred (2008), define como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan el logro de los objetivos propuestos a las organizaciones, asimismo permitirá aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes a largo plazo. Ya que algunas veces la administración estratégica se utiliza para la formulación, implementación y evaluación de las estrategias (p.5).

2.2.5.1. Beneficios de la Administración Estratégica

Wheelen & Huger (2007), la investigación realizada pudo identificar que las organizaciones que participan en la administración estratégica tienden a superar un mayor rendimiento a diferencia de las que no las hacen y los beneficios son los siguientes (p.5).

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

2.2.5.2. Etapas de la Administración Estratégica

- **Formulación de la estrategia**

La formulación estrategia incluye desarrollar la misión y visión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la organización determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como establecer los objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas que se habrán de seguir.

- **Implementación de la estrategia**

Requiere que la institución establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recurso para llevar a la práctica las estrategias, implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, elaborar presupuestos desarrollar y utilizar sistemas de información, así como vincular la remuneración del trabajador con el desempeño de la organización.

- **Evaluación de la estrategia**

Es la etapa final de la administración estratégica, para saber si las estrategias propuestas están funcionando es importante realizar una evaluación de las estrategias, ya que todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones.

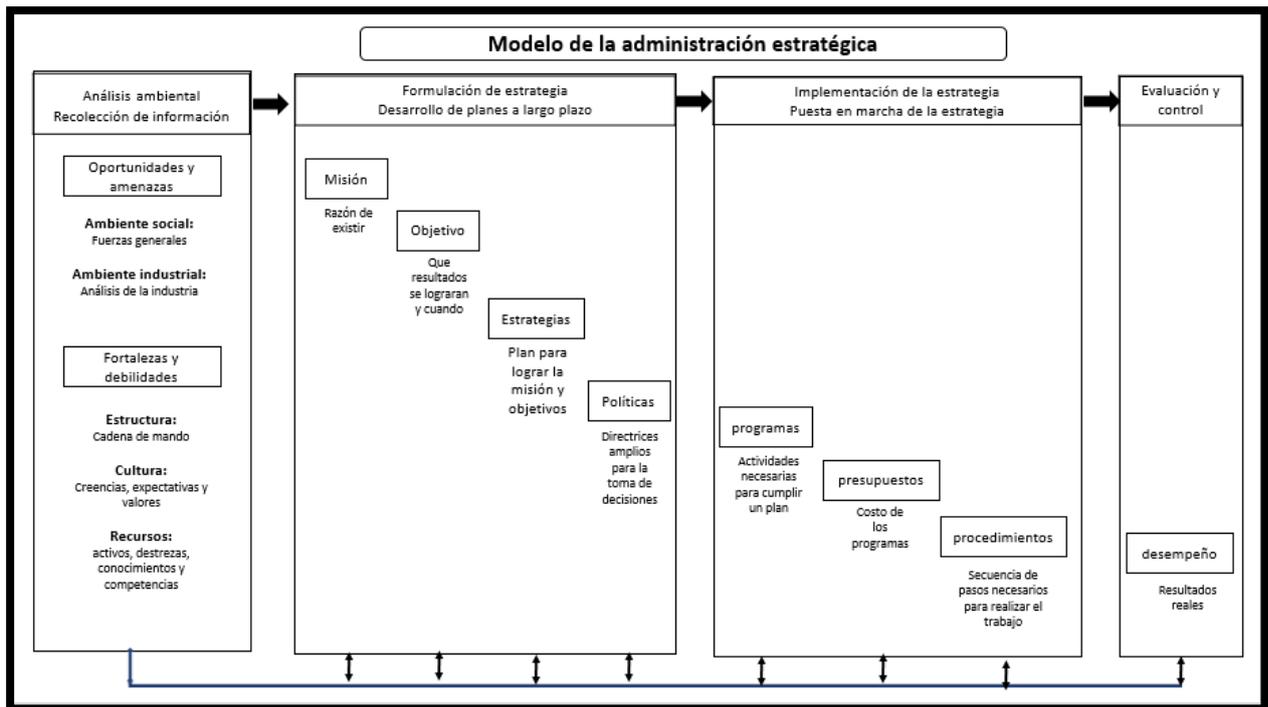


Figura 1: Modelo de administración estratégica

Fuente: Wheelen y Hunger (2007).

2.2.6. Clima Organizacional

2.2.6.1. Definiciones de Clima Organizacional

Torrecilla (2005), se refiere a los conocimientos compartidos por los miembros de las organizaciones en relación con el trabajo, el ambiente físico en el que se da, las relaciones interpersonales que se dan en torno a ello y las diferentes regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (p.19).

Torrecilla (2005), menciona que el clima organizacional es muy significativo en relación con la determinación de la cultura como un patrón de conductas, creencias y valores compartidos por los integrantes de una institución. La misma que es determinada por los integrantes que componen la institución. así mismo el clima en una institución es muy importante, ya que depende mucho de este, que los trabajadores se sientan identificados y satisfechos (p.19).

2.2.6.2. Importancia del Clima Organizacional

De manera global, el clima organizacional en las instituciones muestra los valores, las actitudes y las creencias de los individuos, lo que implica que los individuos deben de tener una buena percepción de clima laboral de su institución, y debido a su naturaleza, se transforma en elementos del clima organizacional, por lo que se vuelve en un factor importante para un administrador para analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones, (Brunet ,2011,p.69).

- Diagnosticar y evaluar las fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción que puedan contribuir al impulso de las actitudes negativas frente a la institución.
- Iniciar y sostener los cambios que el administrador indique, así como los elementos definidos sobre los cuales debe dirigir las intervenciones correspondientes que cree necesaria.
- perseguir la mejora de su organización y así evitar aquellos problemas que puedan surgir.

2.2.6.3. Características del Clima Organizacional

Torrecilla (2005), El concepto de Clima tiene algunas características importantes y diversas, como las siguientes:

- Tiene cierta duración, a pesar de pasar por algunos cambios circunstanciales. Aquello que significa que se pueden contar con ciertas estabilidades en el clima de la institución, así mismo con algunos cambios correspondientemente graduales, pero aquella estabilidad tiende a sufrir algunos cambios de importancia que puedan afectar en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiende a tener un mayor impacto sobre las actitudes y los comportamientos de los integrantes de la organización por otra parte un clima desagradable y malo puede ocasionar

considerablemente dificultoso la dirección de una institución y la inoportuna realización de los trabajos encomendados.

- Perturba el nivel de identificación y compromiso de los miembros de la institución. Una institución con un adecuado clima tiene una mayor probabilidad de conseguir, dichos aspectos en sus integrantes: y si una institución tiene un clima inadecuado no puede esperar un nivel alto de identificación y compromiso de sus miembros.
- El clima organizacional puede ser afectado por los comportamientos y actitudes de los propios miembros de la institución ya que si perciben un buen clima favorable ellos mismos sin querer y sin tomarlo en cuenta puede favorecer con el comportamiento que tiene a que el clima sea más agradable y satisfactorio y por el contrario una persona que ase constantes críticas y malos comentarios respecto al clima puede contribuir sin darse cuenta de que se genere ms un clima insatisfecho y desagradable
- Es dañado por diversas variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos. Por ejemplo, un estilo de gestión autoritario y una falta de confianza, puede llevar los miembros de la organización a un clima tenso, con actitudes negativas e irresponsables, así mismo podría llevar a un estilo autoritario por parte de la jerarquía de la organización. Del mismo modo esto puede llevar a convertir en un círculo vicioso difícil de salir de ella.
- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser un indicador de un clima laboral negativo o desfavorable. Algo similar sucede con la insatisfacción laboral. Lograr una manera más adecuada sobrellevar estas dificultades puede resultar difícil, ya que todo ello implicaría la realización de ciertas modificaciones.

2.2.6.4. Funciones del clima Organizacional

Según Torrecilla (2005), se mencionan las siguientes funciones del clima organizacional.

- Vinculación: conseguir que un grupo de individuos actúen automáticamente, es decir que se comprometa con la tarea y las actividades que realiza. Es decir que los colaboradores se agrupen para el cumplimiento de ciertas tareas y para la realización de ciertas metas establecidas por la institución.
- Desobstaculización: conseguir que el sentimiento negativo y los deberes que consideren inútiles, se vuelvan útiles. Que los colaboradores sientan que todas las labores que realizan son importantes para la institución y para lograr los objetivos propuestos.
- Espíritu: lograr que los integrantes de la institución sientan que todas sus necesidades y algunos conflictos estén siendo atendidas y resueltos y al mismo tiempo están disfrutando de este y se sientan satisfechos al cumplir las metas encomendadas.
- Intimidad: lograr que los colaboradores puedan disfrutar de las relaciones amistosas y satisfechas y que no necesariamente estén asociadas a las realizaciones de las tareas.
- Alejamiento: es la conducta administrativa representado como informal, es decir la disminución del trecho entre jefes y sus subordinados. Lo que significa que los jefes deben generar cierta confianza con sus colaboradores para brindar un clima más favorable y que el colaborador se sienta en un ambiente de confianza.
- Énfasis en la producción: es aquella conducta administrativa que se caracteriza por la supervisión estrecha a los colaboradores. Lo que conlleva a un clima tenso, por ello los jefes deben ser más

flexibles en cuanto a las relaciones interpersonales de sus miembros para generar mayor satisfacción y así lograr mayor producción en un ambiente agradable de trabajo.

- Empuje: Se refiere al comportamiento representado por esfuerzos al intentar mejorar y motivar a los subordinados, y que el comportamiento este orientada a la tarea y que los miembros de la institución tengan una opinión favorable.
- Consideración: Este refiere al hecho de tratar y hacer sentir a los colaboradores como seres humanos y realizar ciertas actividades que incentiven y motiven a los trabajadores a tener buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- Estructura: se refiere las opiniones y percepciones que los trabajadores tengan respecto a las limitaciones, procedimientos y reglas que hay en el grupo y dentro de la organización. Es decir, a los parámetros que existen dentro de la institución por órganos estructurales.
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno y no tener que estar consultado las decisiones a tomar en cada momento a los jefes.es decir que los colaboradores gocen de cierta autonomía para la toma de decisiones en algunas tareas conflictos que resolver, pero con el respectivo criterio,
- Recompensa: El sentimiento que tiene los colaboradores por las recompensas que se les otorgar por desempeñarse adecuadamente en su trabajo o por el cumplimiento de los objetivos.
- Riesgo: El sentido en correr los riesgos calculados o simplemente no arriesgarse a nada. Hoy en día las organizaciones mantienen ciertos paradigmas del sentido de riesgo, es decir que tienden a correr ciertos riesgos calculados por el mundo cambiante en el

vivimos, pero también existen aquellas que no desean correr riesgos y no se atreven a hacerlo.

- Cordialidad: El sentimiento amistoso de los compañeros y grupos de trabajo la permanencia de la camaradería que la institución organice o que los mismos compañeros de trabajo organicen por mantener la amistad y cordialidad entre los mismos, para que prevalezca la atmósfera del grupo de trabajo.
- Apoyo: La ayuda percibida por parte de los jefes y los mismos compañeros de trabajo en la realización de las tareas encomendadas y los objetivos propuestos.
- Normas: se refiere a la importancia de metas y normas establecidas de desempeño para el desarrollo de un buen trabajo, asimismo la realización de las metas personales y de grupo.
- Conflicto: El sentimiento de los que quieren oír diferentes opiniones entre los jefes y los colaboradores y en que se evite que los problemas salgan a relucir y no permanezcan ocultos o se disimulen.
- Identidad: Aquel sentimiento de que un individuo percibe de sentirse valioso y se sienta identificado con la organización.

2.2.6.5. Teoría del Clima Organizacional de Likert

El investigador bien conocido en el mundo por sus trabajos en Psicología organizacional sostiene lo siguiente, (Brunet, 2011, p.89).

- a) Teoría de los Sistemas: para Likert, la conducta de los colaboradores es ocasionado por el actuar administrativo y por aquellas condiciones organizacionales que se puedan percibir y por otro lado las informaciones, las percepciones, las

esperanzas, las capacidades y los valores de estos. Es decir, aquellas percepciones que los individuos pueden captar por las condiciones en que se desempeñan y por el trato que se les otorga por parte de los jefes superiores. De esta forma más específica hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización.

- Variables causales: son aquellas variables independientes que establecen el sentido en la que las organizaciones evolucionan, del mismo modo como los resultados que se obtienen.
- Variables intermediarias: estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa.
- Variables finales: son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes.

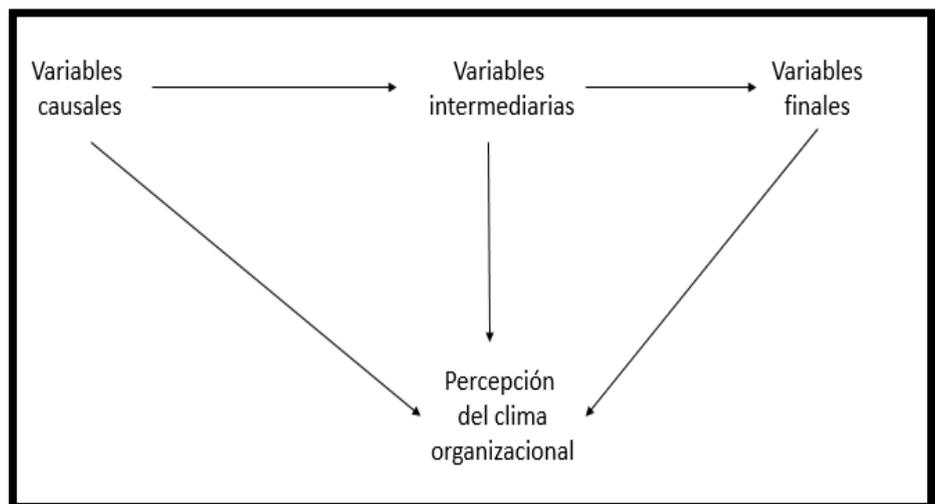


Figura 2: Teoría del Clima Organizacional de Likert

Fuente: Brunet (2011)

- Clima de Tipo Autoritario
 - Sistema I- Autoritarismo Explotador: en el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no la tiene la confianza de sus empleados.
 - Sistema II- Autoritarismo Paternalista: es aquel en que la dirección tiene la confianza condescendiente en sus empleados como la de un amo con su siervo.
- Clima Tipo Participativo

- Sistema III-Consultivo: la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados
- Sistema IV-Participación en grupo: la dirección tiene plena confianza en sus empleados.

2.2.7. Dimensiones para la construcción de estrategias

A partir del análisis de las dimensiones que permitirán evaluar el clima organizacional, es que se propone establecer dimensiones que permitan proponer estrategias y que se agrupan en tres grandes grupos que se detalla a continuación.

- **Estrategias de relaciones interpersonales**

Negociación

La negociación se puede definir como el proceso mediante el cual dos o más personas busca llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado.

Comunicación

La comunicación es el medio mediante el cual las personas emiten mensajes que tienen una cierta intención, y todo este proceso debe llevarse de forma correcta, para que los mensajes sean enviados y lleguen correctamente, para ser comprendidos.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se puede definir como el conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo en común, los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales.

- **Estrategias de motivación**

Reconocimiento

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y por extensión con su vida. El reconocimiento estimula la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todo el equipo hacia una misma meta.

Establecimiento de objetivos

Se define como objetivos que motiva a una persona a conseguir lo que se plantea, la misma que favorece a la autoconfianza a largo plazo. La técnica de establecimiento de objetivos permite establecer los objetivos apropiados para cada momento y situación.

Capacitación

Se define como el conjunto de medios que se organizan de acuerdo con un plan, para el logro de destrezas que un individuo necesite para realizar ciertas tareas que se le designe.

- **Estrategias de dirección**

Autonomía

Se denomina autonomía a la capacidad de una persona para ejercer independencia de otra persona, como tomar decisiones propias y ejercer derechos.

Empatía

La empatía es la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente.

Equidad

La equidad se puede definir como la capacidad o tendencia de a juzgar con imparcialidad y haciendo uso de la razón, tiene tendencia a otorgar a una persona lo que le corresponde.

2.3. Marco conceptual

Estrategia

una estrategia está compuesta por un conjunto de acciones planificadas que ayudan a tomar buenas acciones y decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles a una organización. La estrategia está estrechamente orientada al propósito de alcanzar un objetivo siguiendo ciertas pautas establecidas.

Estrategia funcional

Ultimo nivel de la estrategia empresarial, consiste en definir las estrategias funcionales u operativas en las que se desglosa la empresa. Se trata de definir una estrategia para cada una de las áreas funcionales o departamentos de la institución.

Clima Organizacional

El clima organizacional está estrechamente relacionado con las percepciones que los trabajadores perciben de las estructuras y de los procesos que puedan ocurrir en su medio de trabajo, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y comportamiento de los trabajadores de las instituciones.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales es la interacción recíproca entre dos o más personas, que resultan para el desarrollo integral del ser humano y de las habilidades y las relaciones sociales y a través de ellas, intercambiamos formas de sentir la vida, necesidades y afectos donde entra en juego la interacción con el entorno.

Motivación

Se puede definir la motivación como el impulso que lleva a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, por ello la motivación está relacionada, con el impulso orientada a conseguir los objetivos de la empresa.

Dirección

La dirección se puede definir como el elemento, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, ejercida a base de decisiones que sean tomadas directamente o con mucha frecuencia, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada.

Negociación

La negociación se puede definir como el proceso mediante el cual dos o más personas busca llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado.

Comunicación

La comunicación es el medio mediante el cual las personas emiten mensajes que tienen una cierta intención, y todo este proceso debe llevarse de forma correcta, para que los mensajes sean enviados y lleguen correctamente, para ser comprendidos.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se puede definir como el conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo en común, los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales.

Reconocimiento

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y por extensión con su vida. El reconocimiento estimula la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todo el equipo hacia una misma meta.

Establecimiento de objetivos

Se define como objetivos que motiva a una persona a conseguir lo que se plantea, la misma que favorece a la autoconfianza a largo plazo. La técnica de establecimiento de objetivos permite establecer los objetivos apropiados para cada momento y situación.

Capacitación

Se define como el conjunto de medios que se organizan de acuerdo con un plan, para el logro de destrezas que un individuo necesite para realizar ciertas tareas que se le designe.

Autonomía

Se denomina autonomía a la capacidad de una persona para ejercer independencia de otra persona, como tomar decisiones propias y ejercer derechos.

Empatía

La empatía es la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente.

Equidad

La equidad se puede definir como la capacidad o tendencia de a juzgar con imparcialidad y haciendo uso de la razón, tiene tendencia a otorgar a una persona lo que le corresponde.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Variables

Arias (2012), considera “que las variables son una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que pueden sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57).

Carrasco (2005), manifiesta que son “aquellos aspectos de los problemas de investigación que enuncian un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de las unidades de análisis, tales como individuos, grupos sociales, hechos y fenómenos sociales o naturales” (p. 256).

Variable 1: Clima Organizacional

Torrecilla (2005), el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

3.2. Operacionalización de Variables

Arias (2012) define, la Operacionalización de variables como “el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. (p.62)

La operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro. No obstante, el proceso consta de tres etapas básicas.

- Definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable: consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos.
- Definición real de la variable: significa descomponer la variable, para luego indicar y determinar las dimensiones relativas para el estudio.
- Definición operacional de la variable: establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición.

Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V1 Clima organizacional	Chiavenato (2009), considera que el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto del clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. (p. 261)	Menciona la calidad de las propiedades motivacionales que proporcionan el ambiente de las organizaciones o aquellos aspectos que provocan distintas clases de motivación.	Estrategia de Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación - Comunicación - Trabajo en equipo
			Estrategia de Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de objetivos - Establecimiento de objetivos - Capacitación
			Estrategia de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía - Empatía - Equidad

3.3. Metodología

El presente trabajo describe la metodología de la investigación, donde se detalla el enfoque, el tipo y diseño de investigación, la población, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, es decir muestra el procedimiento para el logro los objetivos planteados al inicio de la investigación.

3.3.1. Enfoque

La presente investigación desarrollo el enfoque cuantitativo, porque “Utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.4).

De acuerdo con lo mencionado, el presente trabajo de investigación utilizo el enfoque cuantitativo, puesto que la recolección de datos fue en base a una medición numérica.

3.3.2. Tipo de estudio

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo, “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.4).

3.3.3. Diseño de Investigación

El diseño del presente trabajo de investigación desarrollado es de carácter no experimental, porque se observó y se describió la variable, del mismo modo se realizaron las propuestas del plan, para la respuesta de lo investigado.

3.4. Población y muestra de estudio

3.4.1. Población

Sobre la población, Bernal (2010) menciona que, “es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, es decir, la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares” (p.160).

Para Arias (2012), la población o términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de los elementos con características comunes para los cuales serán extensivos las conclusiones de la investigación.

Para la investigación se consideró al total de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas que son un total de 83 trabajadores entre nombrados y contratados.

Es decir que la población lo conforman aquellos individuos que tienen las mismas características en común y que integra en su totalidad al objeto de estudio.

3.4.2. Muestra

Sobre la muestra Arias (2012) considera que, “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83).

En el presente trabajo de investigación no se aplicó la fórmula de la muestra, por lo tanto, se trabajará con el conjunto de la población total.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnica

Para el presente trabajo de investigación la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta.

La encuesta es “una técnica que intenta conseguir cierta información que se suministra a un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con asunto o un tema en particular” Arias (2012) (p. 72).

3.5.2. Instrumento

Para el presente trabajo de investigación el instrumento que se utilizó fue el cuestionario.

Ortiz & Garcia (2008) define que, “es uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos, su validez y estructura va a depender de la capacidad y habilidades del investigador” (p.127).

3.6. Métodos de análisis de datos

Para realizar el análisis del resultado del presente trabajo de investigación, en primer lugar se realizó la validación del instrumento con tres jueces expertos; de la misma forma se aplicó la encuesta a los 83 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas y para comprobar la fiabilidad de los resultados, se realizó la introducción de dichas encuestas al programa SPSS V24 y para calcular el alfa de Cronbach que permite estimar la fiabilidad y consistencia de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica, el instrumento utilizado en el presente trabajo de investigación han sido revelados en base al resultado que se obtuvo del desarrollo de una prueba piloto, determinada en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, la misma que fue sometida a diversas pruebas estadísticas de carácter descriptivo, para realizar el análisis descriptivo de frecuencias por cada ítem, representando los datos a través de tablas y gráficos; luego se realizó la recodificación de la variable dimensión para mantener la escala de medición, realizando el análisis descriptivo.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de investigación

4.1.1. Confiabilidad de instrumento - Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach permitió medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación y está determinado en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, como referencia tenemos la tabla de Kuder Richardson que se presenta a continuación:

Tabla 1:

Fiabilidad según kuder Richardson

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,71	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Solís (2016)

Al comparar el resultado obtenido con la tabla 2, observamos que el valor alfa es de ,866 que representa una excelente confiabilidad del instrumento de recolección de datos. El valor alfa de Cronbach de las 18 preguntas se puede observar en la tabla siguiente (tabla 2).

Tabla 2:

Estadística de fiabilidad (V1: Clima Organizacional)

Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	18

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

4.1.2. Distribución de frecuencias de variables y dimensiones

Tabla 3: Frecuencia de la V1: clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
A veces	38	45,8	45,8	45,8
No	45	54,2	54,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

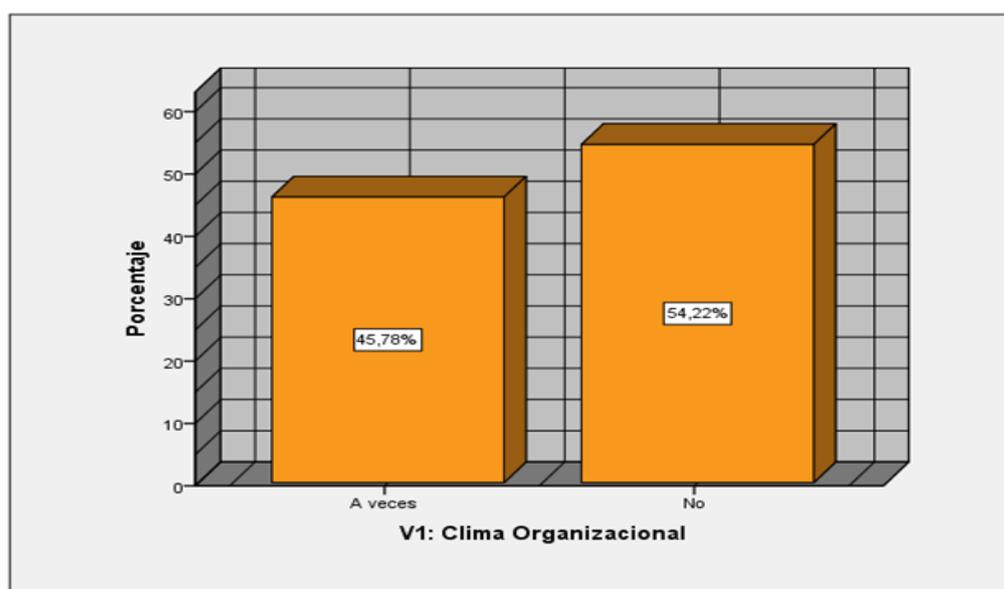


Figura 3: variable 1-Clima Organizacional

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

Al observar la tabla 3 y figura 3, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca del clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, ubicándose en primer lugar de que no se aplica estrategias de clima organizacional, que vienen a responder **no** el **54.22%** de los encuestados (45 trabajadores), en segundo lugar, está el **45.78%** de los encuestados (38 trabajadores) que respondieron **A veces**.

Por ello, el 100 % menciona que la Unidad de Gestión Educativa local Andahuaylas no cuenta con una estrategia de Clima Organizacional, que consideran entre las respuestas **No y A veces**, Ubicándolo en una tendencia negativa, con un clima organizacional muy bajo.

Tabla 4: Frecuencia de la D1: Estrategias de Relaciones Interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	66	79,5	79,5	79,5
	No	17	20,5	20,5	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

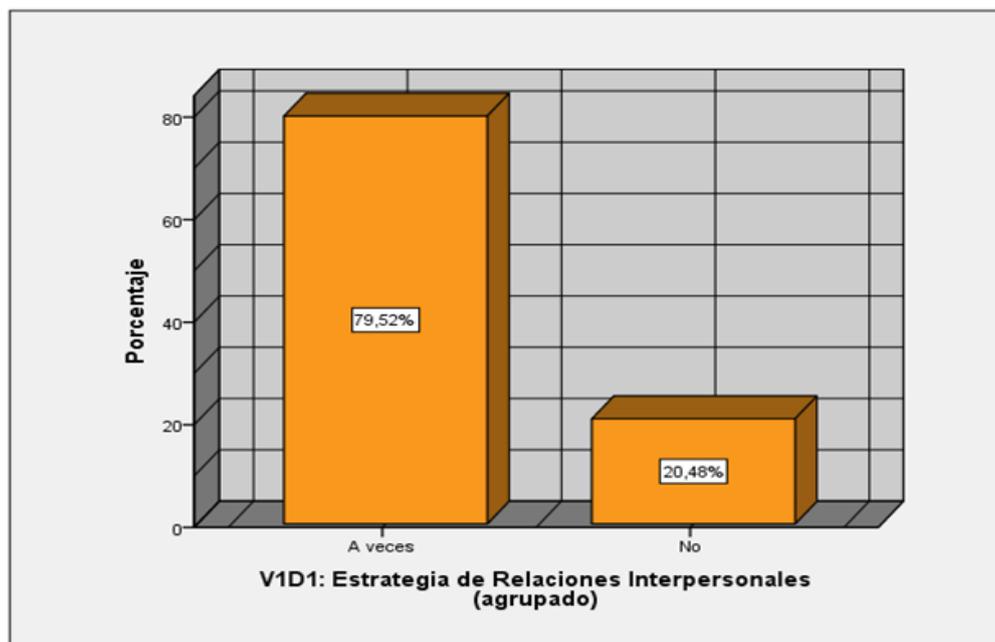


Figura 4: Dimensión 1- Estrategia de Relaciones Interpersonales

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

Al observar la tabla 4 y figura 4, apreciamos las respuestas de los Trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Relaciones Interpersonales**, ubicándose en primer lugar los que respondieron **A veces** se aplica, que viene hacer el **79.52%** de los encuestados (66 trabajadores), en segundo lugar, está los que respondieron **No** con el **20.48%** de los encuestados (17 trabajadores).

Por ello, el **100 %** consideran que **No y A veces** se aplican las estrategias de relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Organización, por lo que es necesario la aplicación de dichas estrategias.

Tabla 5

Frecuencias de la V1-D2: Estrategias de Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	1	1,2	1,2	1,2
	A veces	53	63,9	63,9	65,1
	No	29	34,9	34,9	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

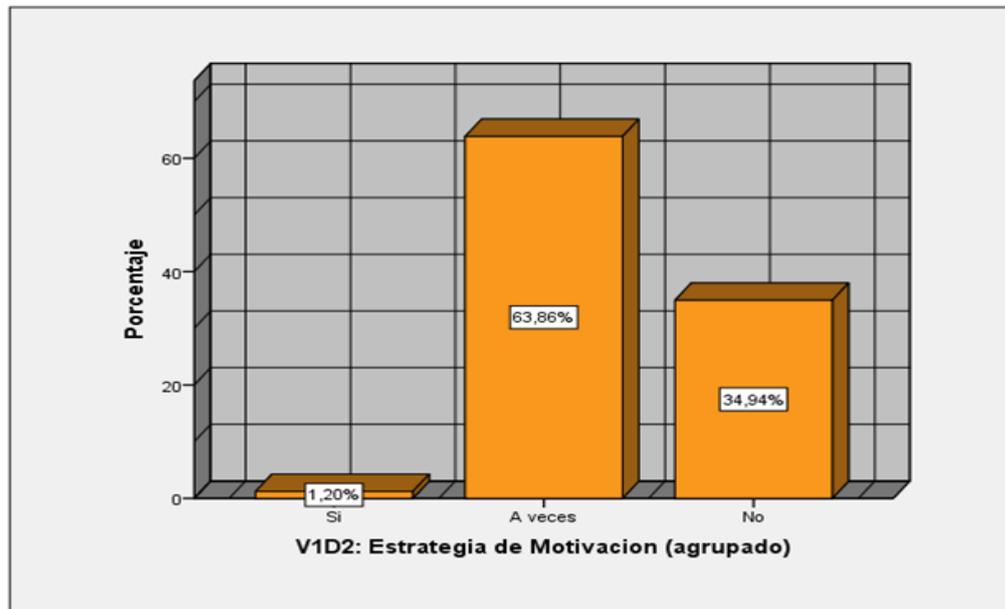


Figura 5: Dimensión 2- Estrategia Motivación

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

Al observar la tabla 5 y figura 5, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de motivación**, ubicándose en primer lugar los que respondieron **A veces** se aplica, que viene hacer el **63.86%** de los encuestados (53 trabajadores), en segundo lugar está el **34.94%** de los encuestados (29 trabajadores) que respondieron **No** y en tercero esta el **1.20%** de los encuestados (1 trabajadores) que respondieron **sí**.

Por ello, el **98.8 %** consideran que **A veces y No** se aplican las estrategias de motivación y que solo el 1.20% responde de que **si** se aplican dichas estrategias.

Tabla 6

Frecuencias de la V1-D3: Estrategia de Dirección

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
A veces	36	43,4	43,4	43,4
No	47	56,6	56,6	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

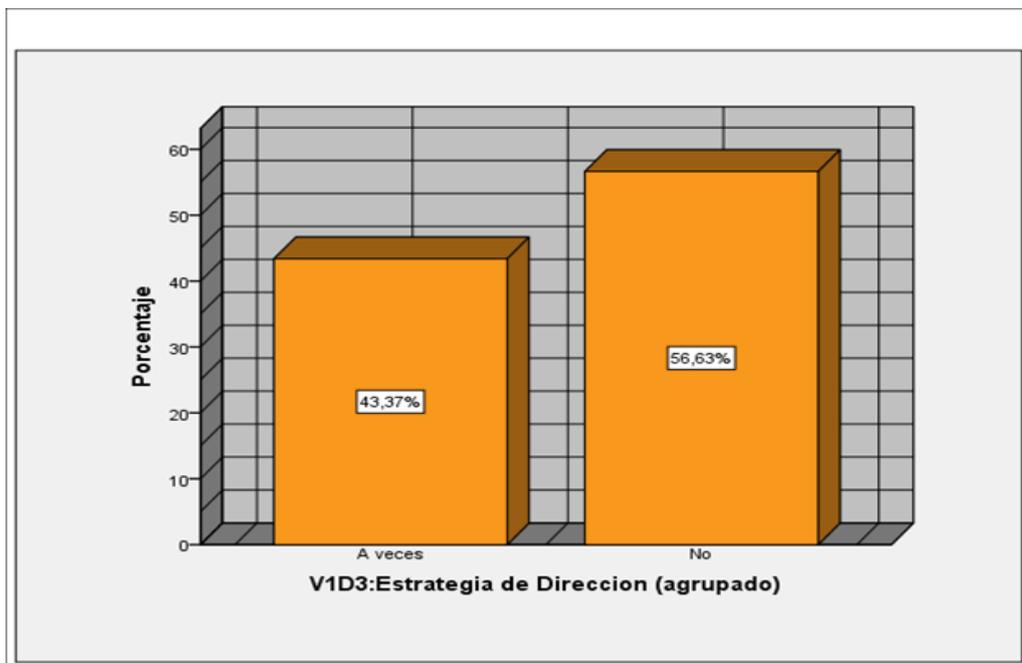


Figura 6: Dimensión 3- Estrategia Dirección

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

Al observar la tabla 6 y figura 6, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Dirección**, ubicándose en el primer lugar los que respondieron **No** aplica, que viene hacer el **56.63%** de los encuestados (47 trabajadores) y en segundo lugar los que respondieron **A veces**, que viene hacer el 43.37 de los encuestados (36 trabajadores).

Por ello, el **100%** de los encuestados consideran que **No y A veces**, se aplican las estrategias de dirección, por lo que se puede mencionar de que no existe un adecuado clima organizacional en la Institución.

Tabla 7**Frecuencia de la D1-I1: Negociación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	7	8,4	8,4	8,4
	2,00	73	88,0	88,0	96,4
	3,00	3	3,6	3,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

Al observar la tabla 7, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Negociación**, ubicándose en el primer lugar los que respondieron **A veces** se aplica, que viene hacer el **88.0%** de los encuestados (73 trabajadores) y en segundo lugar los que respondieron **si**, que viene hacer el 8.4% de los encuestados (7 trabajadores) y en tercer lugar los que respondieron **No** se aplica, que viene hacer el 3.6% de los encuestados (3 trabajadores).

Por ello, el **100%** de los encuestados consideran que **A veces, Si y No** se aplican las estrategias de Negociación, por lo que se puede mencionar de que no existe un adecuado clima organizacional en la Institución.

Tabla 8**Frecuencia de la D1-I2: Comunicación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	3	3,6	3,6	3,6
	2,00	33	39,8	39,8	43,4
	3,00	47	56,6	56,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24

Al observar la tabla 8, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Comunicación**, ubicándose en el primer lugar los que respondieron **No** se aplica, que viene hacer el **56.6%** de los encuestados (47 trabajadores) y en segundo lugar los que respondieron **A veces**, que viene hacer el 39.8% de los encuestados (33 trabajadores) y en tercer lugar los que respondieron **Si** se aplica, que viene hacer el 3.6% de los encuestados (3 trabajadores).

Por ello, el **100%** de los encuestados consideran que **No, A veces, Si**, se aplican las estrategias de comunicación, por lo que se puede mencionar de que no existe un adecuado clima organizacional en la Institución.

Tabla 9**Frecuencia de la D1-I3: Trabajo en Equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	17	20,5	20,5	20,5
	2,00	61	73,5	73,5	94,0
	3,00	5	6,0	6,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa spss24

Al observar la tabla 9, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Trabajo en equipo**, ubicándose en el primer lugar los que respondieron **A veces** se aplica, que viene hacer el **73.5%** de los encuestados (61 trabajadores) y en segundo lugar los que respondieron **Si** que viene hacer el 20.5 % de los encuestados (17 trabajadores) y en tercer lugar los que respondieron **No** se aplica, que viene hacer el 6.0% de los encuestados (5 trabajadores).

Por ello, el **100%** de los encuestados consideran que **A veces, Si y No**, se aplican las estrategias de trabajo en equipo, por lo que se puede mencionar de que no existe un adecuado clima organizacional en la Institución.

Tabla 10**Frecuencia de la D2-I1: Reconocimiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	8	9,6	9,6	9,6
	2,00	69	83,1	83,1	92,8
	3,00	6	7,2	7,2	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa spss24

Al observar la tabla 10, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Reconocimiento**, ubicándose en el primer lugar los que respondieron **A veces** se aplica, que viene hacer el **83.1%** de los encuestados (69 trabajadores) y en segundo lugar los que respondieron **Si**, que viene hacer el 9.6% de los encuestados (8 trabajadores) y en tercer lugar los que respondieron **No** se aplica, que viene hacer el 7.2 % de los encuestados (6 trabajadores).

Por ello, el **100%** de los encuestados consideran que **A veces, Si y No**, se aplican las estrategias de Reconocimiento, por lo que se puede mencionar de que no existe un adecuado clima organizacional en la Institución.

Tabla 11**Frecuencia de la D2-I2: Establecimiento de Objetivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	12	14,5	14,5	14,5
	2,00	62	74,7	74,7	89,2
	3,00	9	10,8	10,8	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa spss24

Al observar la tabla 11, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Establecimiento de objetivos**, ubicándose en el primer lugar los que respondieron **A veces** se aplica, que viene hacer el **74.7%** de los encuestados (62 trabajadores) y en segundo lugar los que **Si**, que viene hacer el **14.5%** de los encuestados (12 trabajadores) y en tercer lugar los que respondieron **No** se aplica, que viene hacer el **10.8%** de los encuestados (9 trabajadores).

Por ello, el **100%** de los encuestados consideran que **A veces, Si y No** se aplican las estrategias de Establecimiento de objetivos, por lo que se puede mencionar de que no existe un adecuado clima organizacional en la Institución.

Tabla 12**Frecuencia de la D2-I3: Capacitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	3	3,6	3,6	3,6
	2,00	32	38,6	38,6	42,2
	3,00	48	57,8	57,8	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa spss24

Al observar la tabla 12, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Capacitación**, ubicándose en el primer lugar los que respondieron **No** se aplica, que viene hacer el **57.8%** de los encuestados (48 trabajadores) y en segundo lugar los que respondieron **A veces**, que viene hacer el 38.6% de los encuestados (32 trabajadores) y en tercer lugar los que respondieron **Si** se aplica, que viene hacer el 3.6% de los encuestados (3 trabajadores).

Por ello, el **100%** de los encuestados consideran que **No, A veces, Si**, se aplican las estrategias de capacitación, por lo que se puede mencionar de que no existe un adecuado clima organizacional en la Institución.

Tabla 13**Frecuencia de la D3-I1: Autonomía**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	12	14,5	14,5	14,5
	2,00	61	73,5	73,5	88,0
	3,00	10	12,0	12,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa spss24

Al observar la tabla 13, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Autonomía**, ubicándose en el primer lugar los que respondieron **A veces** se aplica, que viene hacer el **73.5%** de los encuestados (61 trabajadores) y en segundo lugar los que respondieron **Si**, que viene hacer el 14.5% de los encuestados (12 trabajadores) y en tercer lugar los que respondieron **No** se aplica, que viene hacer el 12.0% de los encuestados (10 trabajadores). Por ello, el **100%** de los encuestados consideran que **A veces, Si y No** se aplican las estrategias de Autonomía, por lo que se puede mencionar de que no existe un adecuado clima organizacional en la Institución.

Tabla 14**Frecuencia de la D3-I1: Empatía**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	6	7,2	7,2	7,2
	2,00	44	53,0	53,0	60,2
	3,00	33	39,8	39,8	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa spss24

Al observar la tabla 14, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Empatía**, ubicándose en el primer lugar los que respondieron **A veces** se aplica, que viene hacer el **53.0%** de los encuestados (44 trabajadores) y en segundo lugar los que respondieron **No**, que viene hacer el 39.8% de los encuestados (33 trabajadores) y en tercer lugar los que respondieron **Si** se aplica, que viene hacer el 7.2% de los encuestados (6 trabajadores).

Por ello, el **100%** de los encuestados consideran que **A veces, No y Si** se aplican las estrategias de Empatía, por lo que se puede mencionar de que no existe un adecuado clima organizacional en la Institución.

Tabla 15**Frecuencia de la D3-I1: Equidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	2	2,4	2,4
	2,00	29	34,9	37,3
	3,00	52	62,7	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa spss24

Al observar la tabla 15, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Equidad**, ubicándose en el primer lugar los que respondieron **No** se aplica, que viene hacer el **62.7%** de los encuestados (52 trabajadores) y en segundo lugar los que respondieron **A veces**, que viene hacer el 34.9% de los encuestados (29 trabajadores) y en tercer lugar los que respondieron **Si** se aplica, que viene hacer el 2.4% de los encuestados (2 trabajadores).

Por ello, el **100%** de los encuestados consideran que **No, A veces, Si**, se aplican las estrategias de Equidad, por lo que se puede mencionar de que no existe un adecuado clima organizacional en la Institución.

Tabla 16**Estadísticos descriptivos de la D1**

Estrategia de Relaciones Interpersonales				
	N	Mínimo	Máximo	Suma
Negociación	83	1,00	3,00	162,00
Comunicación	83	1,00	3,00	210,00
Trabajo	83	1,00	3,00	154,00
N válido (por lista)	83			

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa spss24

Al observar la tabla 16, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Relaciones interpersonales**, en cada uno de los indicadores, por lo que se puede observar que el indicador que tiene mayor tendencia negativa es el de **Comunicación** ya que obtuvo el mayor puntaje, por lo tanto, podemos mencionar que la estrategia a aplicar para el plan será ejecutada en el indicador Comunicación.

Tabla 17**Estadísticos descriptivos de la D2**

Estrategia de Motivacion				
	N	Mínimo	Máximo	Suma
Reconocimiento	83	1,00	3,00	164,00
Objetivos	83	1,00	3,00	163,00
Capacitación	83	1,00	3,00	211,00
N válido (por lista)	83			

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa spss24

Al observar la tabla 17, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Motivacion**, en cada uno de los indicadores, por lo que se puede observar que el indicador que tiene mayor tendencia negativa es el de **Capacitación** ya que obtuvo el mayor puntaje, por lo tanto, podemos mencionar que la estrategia a aplicar para el plan será ejecutada en el indicador Capacitación.

Tabla 18**Estadísticos descriptivos de la D3**

Estrategia de Dirección				
	N	Mínimo	Máximo	Suma
Autonomía	83	1,00	3,00	164,00
Empatía	83	1,00	3,00	193,00
Equidad	83	1,00	3,00	216,00
N válido (por lista)	83			

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa spss24

Al observar la tabla 18, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias de Dirección**, en cada uno de los indicadores, por lo que se puede observar que el indicador que tiene mayor tendencia negativa es el de **Equidad** ya que obtuvo el mayor puntaje, por lo tanto, podemos mencionar que la estrategia a aplicar para el plan será ejecutada en el indicador equidad en él trabajo.

Tabla 19

Estadísticos descriptivos de la V1

	N	Mínimo	Máximo	Suma
Negociación	83	1,00	3,00	162,00
Comunicación	83	1,00	3,00	210,00
Trabajo	83	1,00	3,00	154,00
Reconocimiento	83	1,00	3,00	164,00
Objetivos	83	1,00	3,00	163,00
Capacitación	83	1,00	3,00	211,00
Autonomía	83	1,00	3,00	164,00
Empatía	83	1,00	3,00	193,00
Equidad	83	1,00	3,00	216,00
N válido (por lista)	83			

Fuente: Datos recogidos de la encuesta procesados en el programa spss24

Al observar la tabla 18, apreciamos las respuestas de los trabajadores encuestados, acerca de si la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas aplica **Estrategias para mejorar el clima organizacional**, al analizar las dimensiones en cada uno de los indicadores, se puede observar que existe un indicador de cada dimensión que tienen mayor tendencia negativa y es la de Comunicación, Capacitación y Equidad, por lo tanto las estrategias aplicadas en el plan serán de los tres indicadores que tienen mayor incidencia negativa.

4.2. Contrastación estadística de hipótesis

Sampieri, Collado, & Baptista (2010), El presente trabajo de investigación no tiene hipótesis, por lo que es un trabajo de investigación Descriptivo-Explicativo, ya que menciona que no es necesario aplicar hipótesis en los trabajos de investigación descriptivos explicativos.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Examinado los resultados que se obtuvieron luego del procesamiento de los datos se expone la comparación a las bases teóricas y a los antecedentes utilizados, que corroboran y justifican la investigación, de acuerdo con el problema, objetivos planteados:

1. Teniendo como objetivo general, proponer una estrategia funcional que mejore el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, y obteniendo los resultados de la base de datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24, se llegó al resultado de que tiene una tendencia negativa el clima organizacional con un 54.22% de negación, y en base a los resultados obtenidos de la investigación, se puede comparar con los antecedentes de Villegas(2015), que llega a la siguiente conclusión: Por los resultados obtenidos, se afirma que la propuesta para implementar un plan para la mejora del clima organizacional de la empresa ACSL S.R.L. Corredores de Seguros, basada en la teoría antropológica de la motivación De Pérez López, mejorará considerablemente el clima laboral y las diferentes condiciones en que laboran administradores y vendedores, permitiendo que se sientan más satisfechos con su trabajo y con las condiciones laborales en donde trabajan. por tal motivo podemos afirmar que es necesaria la implementación de las propuestas para mejorar el clima organizacional por lo que es un factor muy importante para el buen desempeño de los trabajadores ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de estos.
2. Teniendo como objetivo específico, proponer una estrategia de relaciones interpersonales que mejore el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, y obteniendo los resultados de la base de datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24, se llegó al resultado de que tiene una tendencia negativa las relaciones interpersonales con un 79.52% de negación con la respuesta A veces se aplican dichas estrategias, y en base a los resultados obtenidos de la investigación se puede comparar con el antecedente de Ayala(2015), el clima laboral percibido por los trabajadores de CEMENTOS ARGOS, PLANTA SAN GIL en el año 2014 fue evaluado en términos globales con un índice de ambiente laboral de 64.8, siendo la meta de 73.2, lo que

menciona que existen aspectos que tienen que ser mejorados dentro de la organización, destacándose las siguientes variables como las más críticas: Comunicación, Integridad, apoyo, participación, justicia y orgullo del equipo. Por tal motivo se puede afirmar que el autor concluye que existen aspectos que tienen que ser mejorados que tienen similitud con la investigación que se realizó en el mencionado objetivo específico, la misma que al procesar los datos da como resultado de que no existe comunicación efectiva entre compañeros de trabajo dentro de la institución, así como también no existe buena comunicación con sus jefes inmediatos.

3. Teniendo como objetivo específico, proponer una estrategia de motivación que mejore el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, y obteniendo los resultados de la base de datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24, se llegó al resultado de que tiene una tendencia negativa la motivación con un 63.82% de negación con la respuesta A veces se aplican dichas estrategias, y en base a los resultados obtenidos de la investigación se puede comparar con el antecedente de Rocha(2015), los resultados obtenidos demuestran que los docentes de la institución están desmotivados por no existir interés de utilizar herramientas o técnicas para la resolución de conflictos, reconocimiento; ya que no están satisfechos con los procesos empleados en la comunicación y no se les otorga reconocimientos por los resultados que obtienen en el trabajo, del mismo modo mencionan que no se sienten satisfechos en el lugar donde prestan los servicios por no prestar servicios debidos a la necesidades de la institución. Por tal motivo se puede afirmar que existen aspectos similares al de la investigación donde los trabajadores mencionan que se sienten desmotivados porque no existen reconocimientos en base al desempeño laboral, del mismo modo mencionan que no existe un plan de capacitación que puedan aportar con mayor conocimiento para el buen desempeño laboral.
4. Teniendo como objetivo específico, proponer una estrategia de Dirección que mejore el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, y obteniendo los resultados de la base de datos recogidos de la encuesta procesados en el programa SPSS V24, se llegó al resultado de que tiene una tendencia negativa la estrategia de dirección con un 56.63% de negación y en base a los resultados obtenidos de la investigación, se puede comparar con el

antecedente de Rocha (2015), los resultados obtenidos menciona que hay una percepción negativa respecto a la gerencia en la institución, donde se evidencia a través de las respuestas que existen barreras gerenciales, en la que existe poca participación en la solución de problemas de los docentes. Por tal motivo existe una relación con la conclusión del autor y el resultado de la investigación, porque los trabajadores encuestados mencionan que los jefes de área no practican la empatía en la organización, así como también afirman que no existe equidad al momento de sancionar las faltas, ni en el momento de la asignación de las tareas.

CONCLUSIONES

Con respecto a los datos generales de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas se puede mencionar lo siguiente: el 34% son mujeres y el 49% son varones en su condición de encuestados y en el rango de edad podemos mencionar que el 6% tiene menos de 25, el 10% tiene de 26 a 35 años, el 24 % tiene de 36 a 45 años y el 43% tiene de 46 a más.

1. Con relación al objetivo específico, sobre estrategias de las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, que permitan mejorar el clima organizacional se sostendrá de preferencia en el indicador de la comunicación, el cual obtuvo la puntuación más alta (210 puntos) de tendencia negativa, coadyuvado en los indicadores de negociación y trabajo en equipo ya que se menciona la existencia de cierta incomodidad por parte de los trabajadores en cuanto la existencia de la comunicación efectiva que existe entre compañeros de trabajo así como consideran que no existe una buena comunicación con sus jefes superiores, debido a las malas relaciones entre compañeros de trabajo y factores que distorsionan la comunicación, por alguna función o actividad específica, destinada a su puesto de trabajo. Y se aprecia de que uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, por tal motivo la propuesta de la estrategia para el plan se sostendrá en el indicador de la comunicación ya que a través de ella se puede lograr a intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocerse mejor.
2. Con relación al objetivo específico, sobre estrategias de motivación de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, se sostendrá de preferencia en la capacitación, el cual obtuvo la puntuación más alta (211 puntos) de tendencia negativa, coadyuvado en los indicadores de reconocimiento y establecimiento de objetivos, de acuerdo con los resultados que se tiene que la institución no cuenta con un plan de capacitación que motive a los trabajadores a realizar sus funciones adecuadamente, así mismo la buena disposición de trabajo en equipo es de vital importancia para poder desarrollar cada una de las actividades designadas, así también la percepción sobre el reconocimiento es desfavorable, y están referidos a la políticas implementadas al

personal nombrado, por lo que genera malestar con el personal contratado, agregado a este de que no existe incentivos para el personal contratado que tiene un desempeño sobresaliente. En cuanto a la disponibilidad de recursos, se ha encontrado de que el ambiente físico de trabajo no es el adecuado. Ya que la institución no cuenta con un local propio y cuentan con áreas de trabajo muy reducidos que generan hostilidad, además no cuentan con los materiales y herramientas necesarias para la realización de sus funciones. por tal motivo la propuesta de la estrategia para el plan se sostendrá en el indicador de la capacitación para el mejor desempeño del personal.

3. Con relación al objetivo específico, sobre estrategias de dirección de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, se sostendrá de preferencia en la equidad de trabajo , el cual obtuvo la puntuación más alta (216 puntos) de tendencia negativa, coadyuvado en los indicadores de autonomía y empatía, ya que la percepción que tienen los trabajadores respecto al estilo de dirección y la práctica de equidad de trabajo en la organización entre jefes trabajadores y compañeros de trabajo es desfavorable, el punto crítico es que lo jefes muy pocas veces generan un clima de confianza, en cuanto a la coherencia de la dirección las personas encuestadas mencionan de que no existe equidad en el momento de la asignación de las tareas, así como mencionan que se resuelven los conflictos de forma autónoma en las distintas áreas de la institución. por tal motivo la propuesta de la estrategia para el plan se sostendrá en el indicador de la Equidad para el mejor desempeño del personal.
4. Con relación al objetivo general, la estrategia funcional que permita mejorar el clima organizacional es aquella que se basa en las dimensiones que obtuvieron la máxima puntuación en tendencia negativa , al ser estos indicadores tan fuertes respecto a los resultados obtenidos, podrán sostener todo el procedimiento de la propuesta del plan, la estrategia funcional a aplicada es la combinación de los indicadores, comunicación, capacitación y equidad, así mismo se concluye que la institución no aplica estrategias de clima organizacional que puedan mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, ya que los trabajadores encuestados mencionan en su mayoría de que existe un clima desfavorable dentro de la institución. Pero puede ser mejorado con la aplicación de las estrategias planteadas en la investigación y así acortar las brechas para llegar a un clima organizacional muy favorable que coadyuve a buen encaminamiento de la institución.

RECOMENDACIONES

1. Para mejorar el clima organizacional, es necesario un programa de intervenciones a las dimensiones como: relaciones interpersonales, motivación y reconocimientos, así como coherencia en la dirección, ya que en los resultados se llega que estas dimensiones tienen una tendencia desfavorable. Las características del clima organizacional que se encontraron en dicha investigación de la unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas nos permiten sugerir un programa de intervenciones para mejorar el clima permanente en los trabajadores de la institución, de manera que la institución este capacitada para diseñar y lograr objetivos con los escenarios competitivos que le tocara enfrentar.
2. La comunicación efectiva dentro de una institución es de vital importancia, por ello es importante realizar un diagnóstico por medio del cual se analice la actual comunicación en la institución, la misma que se puede realizarse a través de reuniones en los que los trabajadores mencionen que tan buenos son las relaciones entre compañeros de trabajo y que tan oportunos son los espacios que generan para promover el intercambio de ideas y conocimientos, realizar jornadas de actividades extracurriculares en las que los miembros de la institución tengan la oportunidad de relacionarse y de conocerse, con la finalidad de que puedan reconocer distintas facetas de sus compañeros de trabajo, Promover una cultura de comunicación e incentivar la toma de decisiones grupal con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones determinadas, fomentando la participación y la opinión de todos los trabajadores de la institución.
3. La capacitación es de suma importancia porque un trabajador debe tener en claro cuáles son los metas a seguir para alcanzar los objetivos de la institución, así como también debe basarse en reconocer la autonomía de cada uno de los integrantes que la componen, y en comprender sus valores individuales para alinearlos a la misión y a las estrategias productivas de la institución, potenciando una relación de interdependencia a través de la cual los éxitos académicos e institucionales sean sentidos por el equipo de trabajo como triunfos propios, conjugando de esta manera las finalidades de ambos, generar bonificaciones o estímulos para los trabajadores, que les permita reconocer que sus actividades son valiosas para el desarrollo de la institución, y que su función es clave para alcanzar las metas propuestas a nivel

general, asegurar que el trabajo proponga nuevos retos para las personas, que se les capacite continuamente con la intención de mejorar sus conocimientos y la manera en que logran aplicarlos para satisfacer los objetivos de la institución.

4. La equidad en el trabajo y una distribución adecuada de las labores a desempeñar, ayudar a incentivar la retroalimentación, realizando reuniones con los empleados en donde se estudien los proyectos y actividades que se han desarrollado, analizando el cumplimiento de metas y las diferentes dificultades que se han presentado a nivel académico e institucional. Además, ayudara a que las directivas deben crear grupos de trabajo para la solución de conflictos, y también para crear un mejor clima laboral, en el que se identifiquen las fortalezas y habilidades de los empleados, y se reconozcan las fallas y debilidades que se cometen, diseñando acciones que permitan solucionarlos de manera rápida y eficaz. Se deben desarrollar reuniones periódicas en las cuales los trabajadores de la institución tengan la posibilidad de evaluar la gestión de las directivas, identificando así las estrategias y acciones que se deben desarrollar para promover unos mejores procesos de liderazgo, capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación* (sexta ed.). Caracas: Episteme.
- Ayala, J. L. (2015). *Estrategias Gerenciales para mejorar el clima organizacional*. Bucaramanga, Colombia.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (tercera ed.). Colombia: Pearson.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Carrasco, D. S. (2008). *Metodología de la investigación científica*. Perú: Editorial San Marco.
- Castañeda C, N. (2010). *Procesamiento de Datos y Análisis Estadísticos Utilizanso el SPSS. Un Libro Practico para Investigadores y Administradores*. Brasil: EDIPUCRS..
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (segunda ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Fred, R. D. (2008). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2006). *organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. mexico: McGraw Hill.
- Hall, R. H. (1985). *Organizaciones Estructuras y proceso*. Mexico: Prentice/ Hall Internacional.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias* (onctava ed.). Mexico: CENGAGE Learning.
- Hernandez, H., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (sexta ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Setima ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global* (doceava ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Louffat, E. (2010). *fundamentos del proceso Adminitrativo* (primera ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Much, L. (2010). En *Diseño de organizaciones de alto rendimiento*: Biblioteca de administracion Trillas .
- Ortiz, G. & Garcia , M. (2008). *Metodologia de la Investigación*. México: Limusa.
- Rada, J. F. (2010). *El comportamiento Humano en las organizaciones*. Lima: Biblioteca Universitaria.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administracion* (decima ed.). Mexico: Pearson Educacion.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Rocha, L. M. (2015). propuestas de estrategias gerenciales para la mejor del clima organizacional. venezuela.

Thomas L. Wheelen y J. David Huger. (2007). *Administracion estrategica y politica de negocios*. Mexico: Pearson Educacion.

Torrecilla, O. D. (2010). Clima Organizacional y su relacion con la Productividad Laboral.

Villamzas, G. E. (2009). *Clima Organizacional:hacia un nuevo modelo*. PORIK AN.

Villegas, J. E. (2015). Propuesta de un plan para la mejora del Clima Organizacional. Chiclayo.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación

TITULO: Estrategia Funcional para mejorar el Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES, DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿De qué manera una estrategia funcional podrá mejorar el Clima Organizacional en los trabajadores Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿De qué manera la estrategia de Relaciones Interpersonales podrá mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018?</p> <p>¿De qué manera la estrategia de Motivacion podrá mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018?</p> <p>¿De qué manera la estrategia de dirección podrá mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Proponer una estrategia funcional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Proponer una estrategia de relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018.</p> <p>Proponer una estrategia de motivacion para mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018.</p> <p>Proponer una estrategia de dirección para mejorar el clima organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas-Apurímac, 2018.</p>	<p>VARIABLE I:</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de relaciones interpersonales y comunicación - Estrategias de Motivacion - Estrategias de dirección
METODO Y DISEÑO	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>METODO</p> <p>Deductivo - Inductivo</p> <p>DISEÑO</p> <p>No experimental - transeccional</p> <p>NIVEL</p> <p>Descriptivo – Explicativo</p>	<p>POBLACION</p> <p>El tamaño de la población es de 83</p> <p>MUESTRA</p> <p>población total</p>	<p>TECNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta <p>INSTRUMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario <p>TRATAMIENTO ESTADISTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spss 24

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

TITULO: Estrategia Funcional para mejorar el Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>VARIABLE 1</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Chiavenato (2009), considera que el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto del clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. (p. 261)</p>	<p>DIMENSION 1</p> <p>Estrategias de Relaciones Interpersonales</p> <p>una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. se trata de relaciones sociales que, como tales se encuentran reguladas por leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Comunicación • Trabajo en equipo
	<p>DIMENSION 2</p> <p>Estrategias motivación</p> <p>la motivación está considerada como uno de los aspectos psicológicos que se relaciona estrechamente con el desarrollo humano, de la misma forma es considerada como el impulso que conduce a una persona a realizar una actividad por incentivos y estímulos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Establecimiento de objetivos • Capacitación
	<p>DIMENSION 3</p> <p>Estrategias de Dirección</p> <p>La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica, con la finalidad de alcanzar los objetivos con la mayor eficacia posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Empatía • Equidad

Anexo 2: Matriz de instrumento de recojo de datos

TITULO: Estrategia Funcional para mejorar Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Unidad De Gestión Educativa Local de Andahuaylas, Apurímac, 2018.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° de ítems	Ítems o Preguntas	E.V
VARIABLE 1: Clima organizacional	DIMENSION 1: Estrategias de relaciones Interpersonales	1.1. Negociación 1.2. Comunicación 1.3. Trabajo en equipo	33.3%	6	1. ¿Considera usted que sea útil la existencia de la negociación para resolver los conflictos?	si (1) A veces (2) No (3)
					2. ¿considera usted que existe negociación entre áreas dentro de la institución para el logro de los objetivos?	
					3. ¿Considera usted que dentro de la institución existe una comunicación efectiva?	
					4. ¿Considera usted que existe buena comunicación con sus jefes superiores?	
					5. ¿usted considera que el trabajo en equipo sea una estrategia para el logro de los objetivos de la organización?	
					6. ¿considera usted que la organización fomenta el trabajo en equipo?	
	DIMENSION 2: estrategias de motivación	2.1. Reconocimiento 2.2. Establecimiento de objetivos 2.3. capacitación	33.3%	6	7. ¿usted cree que la organización realiza reconocimiento al personal en base al desempeño laboral?	
					8. ¿usted cree que el desempeño laboral puede mejorar a través del reconocimiento?	
					9. ¿considera usted que los objetivos de la organización están bien definidas?	
					10. ¿considera usted que cuenta con los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos por la organización?	
					11. ¿usted considera que la organización cuenta con un plan de capacitación que muestre un nivel alto de desempeño y productividad?	
					12. ¿usted cree que sea conveniente que la organización al realizar una capacitación ejecute evaluaciones y análisis del resultado de las capacitaciones?	
	DIMENSION 3: Estrategias de dirección	3.1. Autonomía 3.2. Empatía 3.3. Equidad	33.3%	6	13. ¿usted es autónomo al momento de la realización de sus funciones?	
					14. ¿usted cree que su jefe inmediato es autónomo al momento de la toma de decisiones?	
					15. ¿se practica la empatía dentro de la organización?	
					16. ¿usted como trabajador practica la empatía con sus compañeros de trabajo?	
					17. ¿usted considera que existe la equidad en las decisiones al momento de sanciones de falta? Distribución de cargos asignación de actividades	
					18. ¿usted considera que dentro de la organización se practica la equidad en la asignación de tareas?	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: *Simón José Cama Flores*
Grado Académico: *Magister en Administración*
Fecha: *06.08.2018*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....
.....
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....
Revisar las Dimensiones, Indicadores
Corregir la Matriz de Consistencia
.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....
Mejorar el instrumento o cuestionario
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

previa corrección de las observaciones
.....
.....

 UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Simón
Mg. Simón José Cama Flores
DOCENTE

.....
Sello y Firma del Evaluador
DNI: *24461156*.....

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Juan Cielo Ramirez Cajamarca
Grado Académico: Magister Licenciado en Administración
Fecha: 27.07.2018

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....
.....
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Mejorar la Matriz de
Consistencia
.....
.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Mejorar reactivos y el instrumento
o cuestionario
.....
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

.....
.....

 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Juan Cielo Ramirez Cajamarca
Mg. Lic. Adm. Juan Cielo Ramirez Cajamarca
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador
DNI: 07598924

Anexo 4: Fotografías de la investigación



Evidencia en el área de Recursos Humanos de la UGEL



Evidencia en el área de CPAD de la UGEL, donde se realizó la investigación.



evidencia en el área de Administración de la UGEL



Evidencia de la encuesta aplicada en el Área de Gestión Pedagógica al jefe del mencionado Área de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas.

Anexo 6: Relación de los trabajadores de la Unidad De Gestión Educativa Local Andahuaylas

RELACION DE TRABAJADORES UGEL ANDAHUAYLAS 2018			
TRABAJADORES 276			
Nº	APELLIDO Y NOMBRES	DNI	ÁREA QUE LABORA
1	CASAVARDE VILLEGAS, ARTEMIO	31174289	DIRECCION
2	ALHUAY AYESTA, RAUL	31186794	ADMINISTRACION
3	ALTAMIRANO ALEGRIA, PAULINO	31120575	ADMINISTRACION
4	ANDIA MELENDEZ, MILAGRITOS DEL PILAR	31479538	ASESORIA JURIDICA
5	APARCO BELLOTA, SIMON TADEO	31124970	CHOFER
6	ARENAS VELASQUE, LEONCIO ABRAHAN	31182567	AGI
7	AUCCACUSI RAMOS, DARIO CRISANTO	23922923	AGI
8	AYALA ROJAS, FELIX	23801430	TESORERIA
9	BECERRA HURTADO, HECTOR ABEL	31184675	ASESORIA JURIDICA
10	CABRERA ROMERO, AMERICO	31165180	RESOLUCIONES
11	CARDENAS CACERES, FELICITAS	31188535	ALMACEN
12	CARDENAS CHOCCE, CELIA	31126853	PROY. RESOLUCIONES
13	CHAVEZ CHAVEZ, ROSA ESPERANZA	25400143	ADMINISTRACION
14	CHAVEZ MEDINA, ELSA ROSA	31164821	MESA DE PARTES
15	CHOQUE MANRRIQUE MARCO WILIAM	29417557	AGI
16	CONTRERAS ORTIZ, EVARISTO	31186723	CEPPADD
17	CUBA PAREDES, MANUEL JESUS	31166867	VISACION
18	DOMINGUEZ MACEDO, ATILIO	28224530	AGI
19	ESPINOZA CARO, JOSE HORACIO	25638752	AGI
20	GALINDO YAUROS, MIGUEL ANGEL	10364114	ASESORIA JURIDICA
21	GARCIA ARIAS, MAXIMILIANA	31125577	AGP
22	GARCIA CUELLAR, JOHN	31044152	ADMINISTRACION
23	HUGO GALVEZ, CESAR ARTURO	31188625	NEXUS
24	HURTADO NUÑEZ, WILFREDO	31185145	REMUNERACIONES
25	LIZARME FERNANDEZ, JORGE	31158887	PERSONAL
26	MARTINEZ ALARCON, NORMA EDITH	08827636	CONTABILIDAD
27	MEDINA ESPINOZA, NOEMI	31126404	DIRECCION
28	MENDOZA RAMIREZ, MANUEL ASUNCION	31185260	CEPPADD
29	MENDOZA RAMIREZ, WASHINGTON	31187942	AGP
30	NINA FLORES, MATEO EMILIO	29471674	ESCALAFON
31	OSCO PUCA, BRISA MARINA	31169423	PATRIMONIO
32	PALOMINO QUISPE, TEOFILO	31158214	ADMINISTRACION
33	PARIONA CARRASCO, GISELA MARIBEL	08850156	CAJA
34	PEREIRA SILVERA, BELTRAN	40820426	CAJA
35	QUISPE DELGADO, EDITH	41618735	PDT-REMUNERACIONES
36	QUISPE MALLMA, FORTUNATO	31182564	ADMINISTRACION
37	REYNAGA MUÑOZ, CELIA FLORA	31150067	AGI
38	RIVERA ORTIZ, TULIO ROBESPIERE	31183270	PROY. RESOLUCIONES
39	RODAS VERGARA, PAOLA VARINIA	46522572	AGP
40	RODRIGUEZ RUELAS, YELINA	01345261	OCI
41	SANCHEZ PALOMINO ROLANDO	41160447	REMUNERACIONES
42	TORBISCO VELASQUE, CARMEN MARITZA	31165116	FINANZAS-AGI



43	UQUICHI MOLINA, FRANCISCO	31135413	ABASTECIMIENTO
44	VEGA HURTADO, MARIA ANGELICA	31182581	RESOLUCIONES
ESPECIALISTAS DE EDUCACIÓN AGP			
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	ÁREA QUE LABORA
1	TUÑÓN TEMOCHE JUAN JOSE	31184437	AGP
2	AREVALO QUIJANO, CARLOS	31166144	AGP
3	BULEJE MARQUINA, WILBER	31170928	AGP
4	FLORES DEL PINO RUT	31188626	AGP
5	SANCHEZ ARESTEGUI, RINA	31149081	AGP
6	SOLANO GUTIERREZ, JUAN	31148273	AGP
7	TENORIO MANCILLA, SONIA	10128365	AGP
8	BRAVO FRANCO, YNDIRA	31183745	AGP
9	MOLINA VALDEZ, ROSARIO	22101145	AGP
10	DAMIANO HUAMAN, PABLO	41835268	AGP
11	RAMIREZ PECEROS, LARRY GUCEL	31180959	AGP
12	REYES CACERES, JUVENAL	31173965	AGP
13	HURTADO NUÑEZ, HENRY	31184636	AGP
14	ROMAN FLORES, GUILLERMO	31191797	AGP
15	MEDINA HINOSTROZA, GLORIA	31180959	AGP
16	LOPEZ CUENTAS, VILMA	31173965	AGP
17	VIGURIA NAVEROS, FIDELIA	31180186	AGP
18	REINAGA GUTIERREZ JOSE CARMEN	31174624	AGP



CAS			
N	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	AREA QUE LABORA
1	MENDEZ VAQUEZ, JUDITH MADAI	46473964	CRA-AGP
2	ANCA CISNEROS, WILFREDÓ	45299935	AGP
3	OLIVOS SILVA, WALTER JUNIOR	43406972	PSICOLOGO-AGP
4	MARCATOMA GUERREROS, OLIMPIO	31152214	GESTOR L.-AGI
5	MEDINA QUISPE NELIDA	45593263	ESP. SEG.-AGI
6	SIERRALTA ESPINOZA FABIOLA	28315312	CPPADD
CARGO: CAS VIGILANTES			
N	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	AREA QUE LABORA
1	MIRANDA ORTIZ, JUAN CARLOS	41660704	VIGILANCIA
2	MOREYRA FLORES, VITILIO CESAR	21819200	VIGILANCIA
3	QUEVEDO PERALES, CESAR	40044490	VIGILANCIA
CARGO: CAS PERIFERIE			
N	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	AREA QUE LABORA
1	BARRERA CANALES, EDWIN	41720605	AGP
2	LLACCHUAS VALDIVIA CIRILO	41835268	ALMACEN
3	MEDINA QUISPE, WILLIAM	43218446	AGP-CHOFER

4	NAVARRO CONDORI, MARLENY	28300620	DIRECCION	
5	PAHUARA ROMAN EDWIN	46350470	SEMAFORO-AGP	
6	RODAS MENDIVIL, JHON EDISON	46490524	ALMACEN	
7	SALAZAR MENACHO VILMA	31171708	PREVAED-AGP	
8	VARGAS SOTAYA, DORIS NATALY	70685774	ABASTECIMIENTO	
9	VARGAS CCARHUAS, JANETH	70661945	TESORERIA	
10	VERGARA ORTIZ, ELSA	31123361	CRAEI	
11	ZULOAGA CAMACHO MILVIA YOVANA	70148265	PERSONAL	
12	ZUÑIGA TITO, NIKEN MARCO	70665820	CONTABILIDAD	





UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre **LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE ANDAHUAYLAS, APURÍMAC, 2018**, para el trabajo de investigación titulado: **ESTRATEGIA FUNCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE ANDAHUAYLAS, APURÍMAC, 2018**, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Género :

- a) Femenino () b) Masculino ()

1.2. Edad:

- a) Menos de 25 años ()
b) de 26 a 35 años ()
c) de 36 a 45 años ()
d) de 46 a más ()

Para evaluar las variables, marcar una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

A	B	C
Si	A veces	No

Nº	ITEMS	A (Si)	B (A veces)	C (No)
	ESTRATEGIA DE RELACIONES INTERPERSONALES	A	B	C
1	¿Considera usted que sea útil la existencia de la negociación para resolver los conflictos?			
2	¿Considera usted que existe negociación entre áreas dentro de la institución para el logro de los objetivos?			
2	¿Considera usted que dentro de la institución existe una comunicación efectiva?			
4	¿Considera usted que existe buena comunicación con sus jefes superiores?			
5	¿Usted considera que el trabajo en equipo sea una estrategia para el logro de los objetivos de la organización?			
6	¿Considera usted que la organización fomenta el trabajo en equipo?			
	ESTRATEGIA DE MOTIVACION	A	B	C
7	¿Usted cree que la organización realiza reconocimiento al personal en base al desempeño laboral?			
8	¿Usted cree que el desempeño laboral puede mejorar a través del reconocimiento?			
9	¿Le gustaría a usted participar en el planteamiento de los objetivos?			
10	¿Considera usted que cuenta con los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos por la organización?			
11	¿Usted considera que la organización cuenta con un plan de capacitación que muestre un nivel alto de desempeño y productividad?			
12	¿Usted cree que sea conveniente que la organización al realizar una capacitación tome en cuenta los temas que usted sugiere, de acuerdo a su área de desempeño?			
	ESTRATEGIA DE DIRECCION	A	B	C
13	¿Usted es autónomo al momento de la realización de sus funciones?			
14	¿Le gustaría a usted que se le brinde autonomía para la toma de decisiones previo conocimiento acerca del tema?			
15	¿Los jefes de la organización practican la empatía?			
16	¿Usted como trabajador practica la empatía con sus compañeros de trabajo?			
17	¿Usted considera que existe la equidad en las decisiones al momento de sanciones por las faltas cometidas?			
18	¿Usted considera que dentro de la organización se practica la equidad en la asignación de tareas?			

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 8: Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2013

Título: Estrategia Funcional para mejorar el Clima Organizacional en los trabajadores Administrativos de la Unidad De Gestión Educativa Local Andahuaylas, Apurímac, 2018.

	ESTRATEGIA DE RELACIONES INTERPERSONALES						ESTRATEGIA DE MOTIVACION						ESTRATEGIA DE DIRECCION					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
E1	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
E2	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
E3	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00
E4	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00
E5	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
E6	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00
E7	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00
E8	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
E9	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
E10	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00
E11	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	3,00	3,00
E12	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
E13	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00
E14	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
E15	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00
E16	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00
E17	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	3,00	3,00
E18	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
E19	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
E20	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00
E21	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
E22	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
E23	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00
E24	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
E25	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
E26	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00

E27	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00
E28	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00
E29	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00
E30	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
E31	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
E32	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00
E33	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00
E34	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00
E35	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
E36	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00
E37	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00
E38	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00
E39	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
E40	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
E41	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
E42	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
E43	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00
E44	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
E45	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
E46	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
E47	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
E48	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00
E49	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
E50	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00
E51	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
E52	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
E53	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
E54	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
E55	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
E56	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
E57	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00

E58	1,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
E59	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00
E60	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
E61	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
E62	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
E63	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00
E64	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
E65	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00
E66	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00
E67	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00
E68	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
E69	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
E70	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
E71	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
E72	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
E73	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00
E74	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00
E75	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00
E76	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
E77	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
E78	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00
E79	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
E80	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00
E81	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00
E82	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
E83	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00

Anexo 9. Plan de Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en los
trabajadores Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local
Andahuaylas.

Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**“PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD DE GESTION
EDUCATIVA LOCAL-ANDAHUAYLAS”**

Presentado por:

ROSMERY AIQUIPA ASCUE

ANDAHUAYLAS – APURÍMAC

PERÚ

2018

1. Plan estratégico de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas

- **Institución**

La Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, es un órgano desconcentrado del Ministerio de Educación, con personería jurídica de derecho público, con autonomía económica y administrativa en asuntos de su competencia, es responsable del desarrollo y administración de la educación que se ofrece en las diversas Instituciones y Programas Educativos de su ámbito jurisdiccional, depende de la Dirección Regional de Educación de Apurímac (DREA)

- **Misión**

Garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades, fortaleciendo las capacidades de gestión pedagógica y administrativa, impulsando la cohesión social y promoviendo el aporte de los gobiernos locales e instituciones privadas especializadas para mejorar la calidad del servicio educativo.

- **Visión**

La UGEL de Andahuaylas se proyecta en corto y mediano plazo consolidarse como una institución líder en Gestión Educativa, lo cual esperamos alcanzar con la práctica del buen trato y el trabajo con honestidad y transparencia, capacitando constantemente al personal docente y administrativo. Esperamos lograr que la comunidad local reconozca a la UGEL de Andahuaylas por sus logros, lo cual se cristalizará obteniendo eficientes rendimientos académicos de sus educandos por encima del promedio nacional.

- **Funciones**

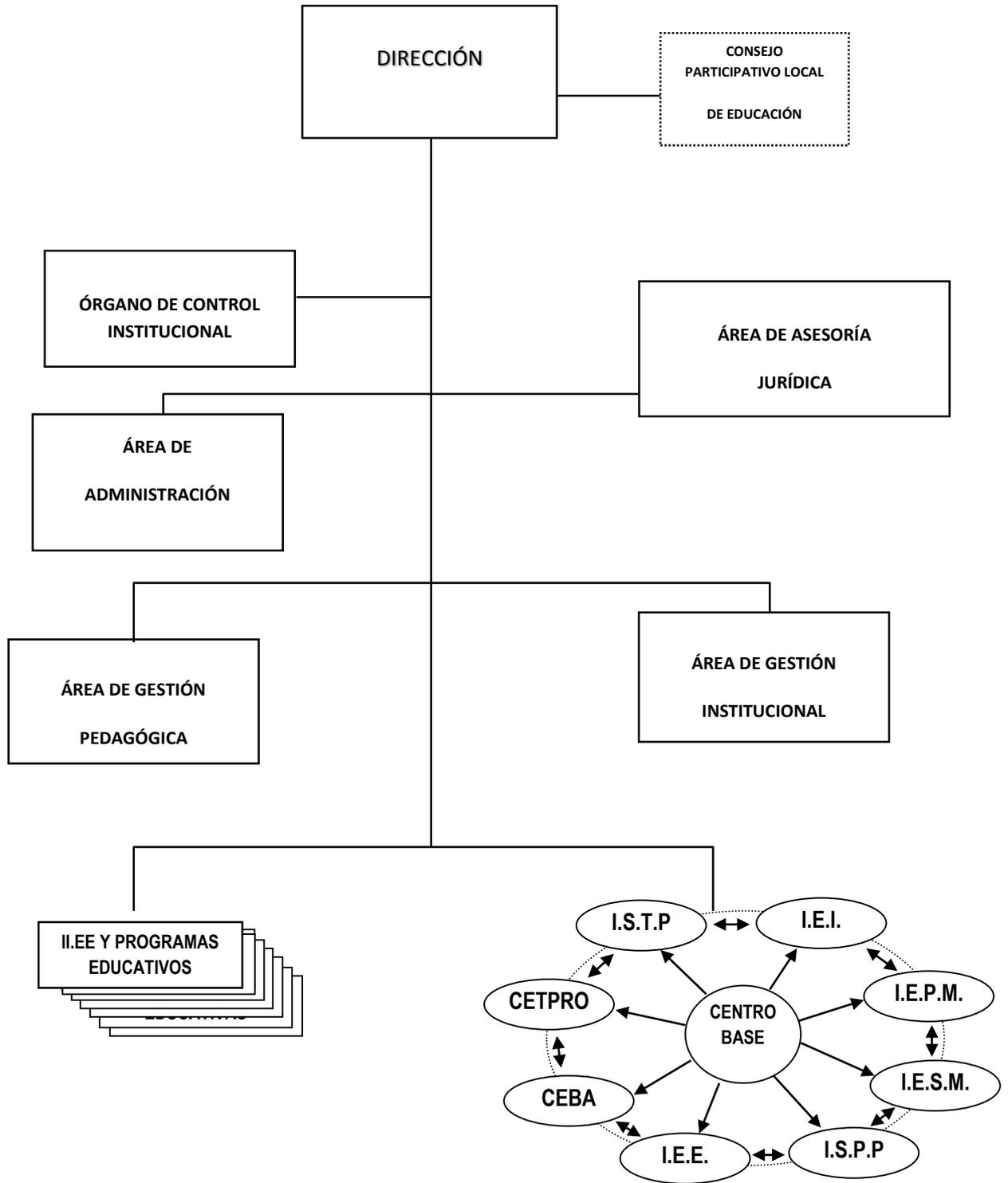
La Unidad de Gestión Educativa Local, en su jurisdicción territorial comprende 19 distritos de la provincia de Andahuaylas, los cuales son: San Jerónimo, Kaquiabamba, Pacucha, Andarapa, Andahuaylas, Talavera, Santa María de Chicmo, San Antonio de Cachi, Turpo, Huancaray, Villa Chiara, San Miguel de Chacrapampa, Umamarca, Huayana, Pomacocha y Pampachiri, Tumay Huaraca, Pacobamba, José María Arguedas. Son funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas:

- Contribuir a la formulación de la política educativa local, regional y nacional.
- Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción en concordancia con los Proyectos Educativos Regionales y Nacionales y con el aporte en lo que corresponda, de los gobiernos locales.
- Regular y Supervisar las actividades y servicios que brindan las instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional.
- Asesorar la gestión pedagógica, institucional y administrativa de las Instituciones Educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.
- Prestar apoyo administrativo y logístico a las Instituciones Educativas públicas de su jurisdicción.
- Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las Instituciones Educativas.
- Conducir el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo, así mismo desarrollar acciones de personal, atendiendo los requerimientos de la Institución Educativa, en coordinación con la Dirección Regional de Educación.
- Promover la formación y funcionamiento de Redes Educativas, como forma de cooperación entre Instituciones Educativas de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.
- Apoyar el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para conseguir el mejoramiento del sistema educativo con una orientación intersectorial.
- Promover y ejecutar estrategias y programas efectivos de alfabetización, de acuerdo con las características socio-culturales y lingüísticas de la localidad.
- Impulsar la actividad del Consejo Participativo Local de Educación, a fin de generar acuerdos y promover la vigilancia ciudadana.
- Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto, en atención a las necesidades de las Instituciones Educativas, así como gestionar su financiamiento local, regional y nacional.
- Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del Gobierno Local y Regional.

- Promover y apoyar la diversificación de los currículos de las Instituciones Educativas en su jurisdicción.
 - Promover centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte, así como el deporte y la recreación, así como brindar apoyo sobre la materia a los Gobiernos Locales que lo requieran. Esta acción se realiza en coordinación con los Organismos Públicos Descentralizados de su zona.
 - Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.
 - Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante instituciones de cooperación nacional e internacional.
 - Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.
 - Informar a las entidades oficiales correspondientes, y a la opinión pública, acerca de los resultados de su gestión.
 - Brindar el asesoramiento a los directores y Padres de Familia respecto a la normatividad de la Asociación de Padres de Familia en las Instituciones Educativas de su jurisdicción.
- **Objetivos**
 - Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación para niñas y niños menores de seis años.
 - Asegurar que todas las niñas y niños concluyan una educación primaria de calidad.
 - Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación secundaria.
 - Mejorar el acceso y la calidad de los servicios educativos, respetando la diversidad cultural y lingüística y el buen trato al medio ambiente, con énfasis en áreas rurales.
 - Asegurar una educación de calidad para las personas con necesidades educativas especiales.
 - Mejorar la infraestructura y el equipamiento, incluidas las tecnologías de comunicación e información.

- Reducir el analfabetismo y ampliar las oportunidades educativas para aquellas personas que no pudieron acceder a una educación básica regular.
- Consolidar a las instituciones públicas de formación superior como centro de estudios e investigación de calidad.
- Desarrollar las capacidades de planeamiento y gobierno sectorial, fomentando una cultura de planificación, evaluación y vigilancia social de la educación, con participación de la comunidad.

• Organigrama



- **Rol Estratégico de la institución**

La Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas, es un órgano desconcentrado del Ministerio de Educación, con personería jurídica de derecho público, con autonomía económica y administrativa en asuntos de su competencia, es responsable del desarrollo y administración de la educación que se ofrece en las diversas Instituciones y Programas Educativos de su ámbito jurisdiccional, depende de la Dirección Regional de Educación de Apurímac (DREA).

La finalidad de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas es desarrollar la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología; Promover la capacitación y perfeccionamiento del magisterio. Que, asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad en su ámbito jurisdiccional, en concordancia con las II.EE y Programas educativos, con la participación de los agentes sociales de la comunidad en la gestión educativa.

- **Concepto de educación**

La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la Educación Básica.

La Educación es un proceso de enseñanza aprendizaje que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas al pleno desarrollo de sus potencialidades a la creación de la cultura, al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en Instituciones Educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad.

- **Valores Institucionales**

- **Responsabilidad**, obligación moral de cumplir a cabalidad con lo encomendado.

- **Respeto**, a la persona como fin supremo de la sociedad, a las normas de convivencia, a las instituciones al medio ambiente.
- **Solidaridad**, una educación para todos los peruanos, contribuyendo los que más tienen con los que menos tienen.
- **Equidad**, igualdad de oportunidades para todos.
- **Tolerancia**, respeto a la diversidad cultural, étnica, religiosa, social, etc.
- **Superación**, actitud permanente para mejorar y reconocer el mérito propio y de otros.
- **Inclusiva**, incorpora a las personas con habilidades diferentes (discapacidad, talento y superdotación), sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación.

2. Análisis FODA

FORTALEZAS

- 1.- Especialistas y trabajadores actualizados para el desempeño de sus funciones.
- 2.- Personal identificado y predispuesto a participar en la gestión de la Institución
- 3.- UGEL posee terreno propio para nueva infraestructura
- 4.- Prestación de los servicios públicos oportunos y de calidad.
- 5.- instrumento de gestión pública actualizado

DEBILIDADES

- 1.- Infraestructura inadecuada alquilado
- 2.- Imagen institucional deteriorada
- 3.- Débil articulación de planes estratégicos
- 4.- CAP insuficiente e inadecuado para atender la demanda educativa
- 5.- Poca coordinación entre las diferentes Áreas Orgánicas de la Sede Institucional

OPORTUNIDADES

- 1.- Demanda educativa
- 2.- Acceso a tecnología e innovación
- 3.- Capacitación y formación profesional por Universidades Públicas y privadas.
- 4.- Modernización de la administración pública
- 5.- Presupuesto del MEF para Ampliación de Cobertura educativa

AMENAZAS

- 1.- Determinación de cargos y contratación de personal según criterios políticos
- 2.- Medios de comunicación y periodistas que deterioran la imagen institucional.
- 3.- Escasa inversión en proyectos de desarrollo de capacidades.
- 4.- Paros y huelgas del SUTEP interfieren labores
- 5.- Crisis de valores

3. Modelo de gestión empleado

Para implementar una propuesta de gestión efectiva, ayuda el uso del modelo P.H.V.A. (planear, hacer, verificar y actuar), siempre y cuando se constituyan en un proceso, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifiquen si los resultados eran los esperados y se actúe para reiniciar el proceso. Este ciclo es adoptado por la familia de normas ISO 9000, en donde se explica cada aspecto central que compone al ciclo:

- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, con el fin de satisfacer los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
- Verificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
- Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s).

4. Propuesta

El objetivo es plantear alternativas de mejora con programas de intervención en los puntos críticos encontrados. Asimismo, se incluye aspectos adicionales de análisis para contar con mayores elementos de juicio a fin de establecer las mejores alternativas de estrategias de intervención en el ámbito del tema de estudio teniendo en cuenta los siguientes factores: primero las relaciones interpersonales, útil para solucionar conflictos de manera eficaz, para generar proceso que permitan la participación de los trabajadores en los objetivos de la institución. Segundo la motivación el rasgo central donde se genera un clima laboral adecuado, ya que los empleados motivados sienten que su centro de trabajo produce satisfacción, y no

una actividad opresora. tercera estrategia de dirección es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

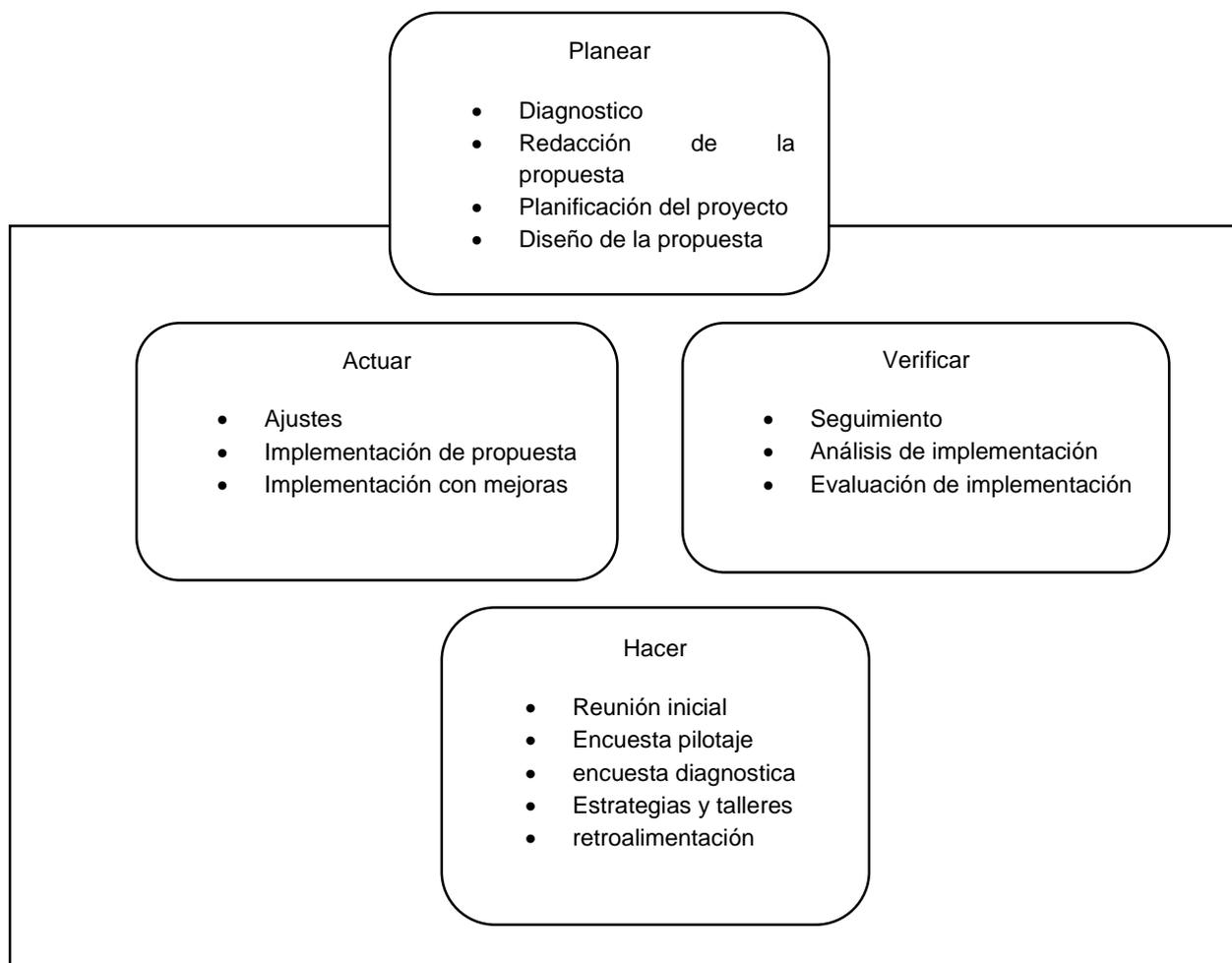


Figura 1. Modelo PHVA para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Andahuaylas

Fuente: Walter A. Shewhart (2012)

Al utilizar el modelo PHVA, para el desarrollo de la propuesta que permita mejorar el clima organizacional, promueve la práctica de la buena gestión se puede planificar el cambio. Luego de verificar los resultados de la implementación de propuestas y según los resultados ajustar los cambios para iniciar el ciclo nuevamente.

Pasos del PHVA	¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	Meta
"P" decidir el cómo se va a hacer las propuestas de las estrategias para mejorar el clima organizacional	realizar una propuesta que coadyuve al mejoramiento del clima organizacional en la UGEL-A	porque es necesario entender y ofrecer un clima organizacional optimo	todos los trabajadores administrativos	a través del uso de la documentación	durante el año 2018	definir en un 80% de las variables apropiadas para desarrollarlo con los trabajadores
"H" implementar el cómo se va a hacer cuando se identifique una tendencia negativa	Reunir las diferentes categorías organizar y socializar a los trabajadores	porque es necesario conocer las diferentes estrategias para mejorar el clima organizacional	todos los trabajadores administrativos	atrevés de la ejecución de la propuesta	durante el año 2018	teniendo en cuenta las dimensiones alcanzar en un 90% de mejora.
"V" realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos y acciones	evaluar el impacto que tendrá al aplicar estas estrategias	porque es necesario que los trabajadores administrativos conozcan las diferentes debilidades que tienen en la organización	todos los trabajadores administrativos	durante las jornadas de trabajo	durante el año 2018	durante el año 2019 implementar dichas estrategias planteadas
"A" identificar e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados	implementar los cambios requeridos para mejorar el clima organizacional	porque es importante ofrecer un ambiente de clima óptima.	todos los trabajadores administrativos	realizar talleres con más rigurosidad	durante el año 2018	aumentar el porcentaje de fortalezas y disminuir las debilidades

Calendario de propuesta

Meses	Tema	Objetivo
Abril-Mayo-junio	Pilotaje	identificar las variables que afectan el clima organizacional en los trabajadores de la UGEL-A
Julio-Agosto-Setiembre	Diagnostico	identificar la percepción que tienes los trabajadores administrativos de la institución acerca del clima laboral y los factores que asocian a este concepto atreves del cuestionario
Octubre-Noviembre	<p>Taller de Estrategias de Relaciones Interpersonales</p> <p>Taller Estrategias de Motivación</p> <p>Taller de estrategias de Dirección</p>	<p>Reconocer la importancia de las relaciones interpersonales, reflexionar en torno a las actitudes que desarrolla cada persona para generar buenas relaciones interpersonales y una comunicación efectiva.</p> <p>Reconocer la importancia de la motivación en el área de desempeño, la proponer una serie de estrategias útiles para mantener motivado al personal administrativo de la UGEL-A.</p> <p>Analizar las cualidades que debe poseer los jefes inmediatos un líder al interior de su entorno de trabajo, para premiar y bonificar el buen desarrollo de las actividades por parte de los trabajadores.</p>
Diciembre	Análisis de resultados	desarrollar y aplicar los principales hallazgos, a partir de la implementación de la propuesta planteada para mejorar el clima organizacional en la UGEL-A

Fuente: Elaboración propia

4.2. Proceso de Implementación

Por cada taller a desarrollar con un grupo de trabajadores se espera obtener resultados a partir de las tres dimensiones, con la finalidad de determinar el impacto de cada una de las estrategias propuestas y reconocer si esto puede mejorar los factores relacionados al clima organizacional. Dichas estrategias corresponden a cada una de las sesiones que compondrán los talleres.

Parte del taller	Instrumento de seguimiento	Descripción
Discusión	Resumen de las ideas principales	en este proceso parte del taller el encargado de dicho taller tendrá que tomar nota de las ideas más relevantes que serán expuestas por los participantes.
Cuestionario Escrito	Respuestas escritas por cada uno de los participantes	las respuestas que den al cuestionario que se aplicara serán una fuente muy importante de análisis para poder entender sus conocimientos sobre las estratégicas que favorezcan un adecuado clima laboral
Actividad Lúdica	Resultado final de la actividad lúdica	según las características planteadas se llegará a una conclusión o un resultado final que explique en la manera en los que los trabajadores entienden y asimilan los factores relacionados al clima laboral.

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Estrategias de Relaciones Interpersonales (O.E.1)

- Realizar un diagnóstico por medio del cual se analice la actual comunicación en la institución, la misma que se puede realizarse a través de reuniones en las cuales los trabajadores mencionen, que tan buenos son las relaciones entre compañeros de trabajo y que tan oportunos son los espacios que generan para promover el intercambio de ideas y conocimientos.
- Realizar jornadas de actividades extracurriculares en las que los miembros de la institución tengan la oportunidad de relacionarse y de conocerse, con la finalidad de que puedan reconocer distintas facetas de sus compañeros de trabajo.
- Promover una cultura de comunicación e incentivar la toma de decisiones grupal con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones determinadas, fomentando la participación y la opinión de todos los trabajadores de la institución.

Presupuesto

Descripción	Unidad	Precio
Especialista	01	s/. 1000
Refrigerio	27	s/. 125
Local	01	s/. 200
Colores	26	s/. 78
Hoja de papel	26	s/.2.6
Marcadores	26	s/. 26
Lápiz	26	s/. 26
Total		s/. 1457.6

Financiamiento

El financiamiento del presupuesto se realizará por auspicios y recursos directamente recaudados (RDR) de la UGEL.

4.3.1. Taller la estrategia de relaciones interpersonales

TEMA: Estrategia de relaciones Interpersonales		
OBJETIVO: reconocer la importancia de la comunicación efectiva, para poder alcanzar los objetivos planteados de la institución, con un grupo de 26 personas para realizar una prueba y verificar el resultado y la importancia del plan propuesto.		
RECURSOS: colores, Hoja de papel, Marcadores y Lápiz.		
METODOLOGIA		
Discusión	Cuestionario	Actividad Lúdica
En un aula de trabajo los participantes discutirán que clases de prácticas y comportamientos laborales favorecerán una buena comunicación efectiva y unas buenas relaciones interpersonales	los participantes responderán cinco preguntas sobre el tema individualmente	los trabajadores realizaran dos apuntes a partir de una descripción que se realizara en dos casos: el primer caso a través de una comunicación indirecta y el segundo caso por medio de una comunicación directa

Fuente: Elaboración Propia

Fase de Discusión

- El grupo se reúne a en aula de trabajo a utilizar, la persona que dirigirá el taller explicara que el taller se basa en reconocer la importancia de la comunicación efectiva y las adecuadas relaciones interpersonales, definiendo las estrategias que se pueden aplicar en la institución.
- Después de todo el proceso se propondrá una discusión entre los participantes sobre los elementos que favorecen a una comunicación efectiva en el entorno laboral y el conjunto de acciones que faciliten el desarrollo de unas adecuadas relaciones interpersonales, el moderador deberá tomar nota sobre las ideas y conclusiones que se llegan en este proceso.

Fase de cuestionario

Cada uno de los participantes responderán el siguiente cuestionario.

- ¿por qué cree usted que es importante una comunicación efectiva en la institución?
- ¿Cómo cree usted que se puede favorecer las buenas relaciones entre compañero de trabajo?
- ¿Qué factores cree usted que es la que impide el desarrollo de una comunicación efectiva en su ambiente de trabajo?
- ¿Qué estrategias cree usted que se podrían aplicar para fortalecer las relaciones interpersonales?
- ¿usted se esfuerza por mantener unas buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?

Fase de actividad lúdica

1. Se le dará una hoja con un dibujo "A" a un voluntario quien deberá describir al todo el grupo presente , explicando con detalles todas las cualidades del dibujo, pero lo hará hablando y de espaldas no podrá mostrar el dibujo a sus compañeros y ellos tendrán que realizar un dibujo según las descripciones que realice el voluntario, segundo se le entregara una hoja con un dibujo "B" al mismo voluntario , quien volverá a narrar al grupo con total exactitud , a diferencia de la primera se colocara frente al grupo y los participantes podrán realizar rondas de las preguntas que consideren necesaria.
2. Se realizará una comparación del tiempo utilizado en la realización del trabajo entre el primer y segundo dibujo y se compara los dibujos del grupo con las originales para mostrar y analizar los aciertos entre el primer sistema de comunicación y el segundo. Y se hace una reflexión sobre las ventajas y desventajas de cada sistema.
3. Por último, se desarrolla un análisis para determinar cómo se puede aplicar lo aprendido a los procesos cotidianos de comunicación que los participantes sostienen entre ellos mismos, con la finalidad de que puedan entender que tan buenas son las prácticas que tienen con la comunicación efectiva y de qué manera podría afectar el desarrollo de unas sanas relaciones interpersonales

4.4. Estrategias de Motivación (O.E.2)

- La motivación debe basarse en reconocer la autonomía de cada uno de los integrantes que la componen, y en comprender sus valores individuales para alinearlos a la misión y a las estrategias productivas de la institución, potenciando una relación de interdependencia a través de la cual los éxitos académicos e institucionales sean sentidos por el equipo de trabajo como triunfos propios, conjugando de esta manera las finalidades de ambos.
- Generar bonificaciones o estímulos para los trabajadores, que les permita reconocer que sus actividades son valiosas para el desarrollo de la institución, y que su función es clave para alcanzar las metas propuestas a nivel general.
- Asegurar que el trabajo proponga nuevos retos para las personas, que se les capacite continuamente con la intención de mejorar sus conocimientos y la manera en que logran aplicarlos para satisfacer los objetivos de la institución.

Presupuesto

Descripción	Unidad	Precio
Especialista	01	s/. 1000
Refrigerio	27	s/. 125
Local	01	s/. 200
Colores	26	s/. 78
Pliegos de cartulina	26	s/.26
Marcadores	26	s/. 26
Lápiz	26	s/. 26
Total		s/. 1481

- **Financiamiento**

El financiamiento del presupuesto se realizará por auspicios y recursos directamente recaudados (RDR) de la UGEL.

4.4.1. Taller de Estrategias de Motivación

TEMA: Estrategia de Motivación		
OBJETIVO: Reconocer la importancia de la motivación en el entorno laboral, con un grupo de 26 personas para realizar una prueba, verificar el resultado y la importancia del plan propuesto.		
RECURSOS: Pliegos de cartulina, marcadores, colores y lápices.		
METODOLOGIA		
Discusión En un aula de trabajo los participantes discutirán cual es la importancia de la motivación y que tipo de estrategias se podrían implementar para mejorar el clima organizacional en la institución.	Cuestionario los participantes responderán cinco preguntas sobre el tema individualmente	Actividad Lúdica los trabajadores se dividirán en dos grupos y realizarán una cartelera exponiendo las estrategias que les gustaría que se implementen en la institución.

Fuente: Elaboración propia

Fase de discusión

- El grupo se reunirá en el aula de trabajo, la persona que dirija la actividad explicara que el taller se basa en reconocer cual es la importancia de la motivación y cuáles son las estrategias que se podrían aplicar para mantener al personal motivado en su puesto de trabajo.
- Cada una de las personas manifestará cuales son los intereses en torno al tema de la motivación, y porque se cree que es un factor importante para poder generar un adecuado clima laboral.
- Posteriormente se elaborará una lista de estrategias que deben ser consideradas para mantener motivados a los trabajadores al interior de una institución.

Fase de cuestionario

Cada uno de los participantes responderán el siguiente cuestionario.

- ¿Defina usted una frase que explique acerca del concepto de motivación en el trabajo?
- ¿Qué tan importante cree usted que sea los incentivos para mantener un personal motivado?
- ¿Usted se siente motivado al realizar sus actividades cotidianas en la institución?
- ¿De qué manera cree usted que podría mejorar la motivación en su institución?
- ¿Cuál es la importancia de la motivación para favorecer un adecuado clima laboral?

Fase de actividad lúdica

1. En primer lugar, se divide en dos el grupo de trabajo y se le indica que cada uno de estas realice una cartelera en la que exponga cuales serían las principales estrategias que se deberían utilizar en el interior de la institución para mantener motivados a los trabajadores.
2. Por último, cada persona del grupo pasará a exponer la cartelera, del mismo modo identificar cuáles son las estrategias que fueron comunes en los dos grupos de trabajo, generando una reflexión sobre la importancia de motivar a las personas para que se desempeñen de la manera más adecuada en el entorno laboral.

2.6. Estrategias de dirección

- Las directivas deben crear grupos de trabajo para la solución de conflictos, y también para crear un mejor clima laboral, en el que se identifiquen las fortalezas y habilidades de los empleados, y se reconozcan las fallas y debilidades que se cometen, diseñando acciones que permitan solucionarlos de manera rápida y eficaz.
- Es importante incentivar la retroalimentación, realizando reuniones con los empleados en donde se estudien los proyectos y actividades que se han desarrollado, analizando el cumplimiento de metas y las diferentes dificultades que se han presentado a nivel académico e institucional.
- Se deben desarrollar reuniones periódicas en las cuales los trabajadores de la institución tengan la posibilidad de evaluar la gestión de las directivas,

identificando así las estrategias y acciones que se deben desarrollar para promover unos mejores procesos de liderazgo.

- Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados

Presupuesto

Descripción	Unidad	Precio
Especialista	01	s/. 1000
Refrigerio	27	s/. 125
Local	01	s/. 200
Colores	26	s/. 78
Hoja de papel	26	s/.2.6
Marcadores	26	s/. 26
Lápiz	26	s/. 26
Total		s/. 1457.6

- **Financiamiento**

El financiamiento del presupuesto se realizará por auspicios y recursos directamente recaudados (RDR) de la UGEL

2.6.1. Taller de estrategias de Dirección

TEMA: Estrategia de Dirección		
OBJETIVO: Identificar las características y cualidades que deben poseer los líderes en el entorno del trabajo, con un grupo de 26 personas para realizar una prueba y verificar el resultado y la importancia del plan propuesto.		
RECURSOS: Hojas de papel, marcadores, colores y lápices.		
METODOLOGIA		
Discusión	Cuestionario	Actividad Lúdica
En un aula de trabajo los participantes discutirán cuales son las cualidades que deben tener un líder en el entorno del trabajo.	los participantes responderán cinco preguntas sobre el tema individualmente	los trabajadores se dividirán en dos grupos y se propondrá una discusión, con la finalidad de que un voluntario de cada grupo observe a quien se dirige más sus compañeros, para luego preguntarles por qué se dirigían más Asia esa persona.

Fuente: Elaboración propia

Fase de discusión

- En primer lugar, el grupo se reunirá formando una mesa redonda. La persona que dirija el taller explicara que esta actividad se basa en reconocer las características de un buen líder o jefe, además de la importancia de unos adecuados procesos de liderazgo para generar un buen clima laboral en la institución.
- Posteriormente cada uno de los participantes manifestaran cuáles son sus opiniones en torno al tema y porque creen que es un factor relevante que debería tomarse en cuenta para la generación de un adecuado clima laboral

Fase de cuestionario

Cada uno de los participantes responderán el siguiente cuestionario.

- ¿Cuántos líderes puede identificar en su institución y cuáles son sus funciones?
- ¿Qué característica cree usted que debería poseer un líder?
- ¿Cree usted de que existe unos buenos procesos de liderazgo en la institución?
- ¿Los trabajadores tienen comunicación directa con las directivas, por medio de los cuales se puedan sugerir opiniones y puntos de vista?
- ¿Qué tipo de estrategia cree usted que se debería aplicar para mejorar el liderazgo dentro de la institución?

Fase de actividad lúdica

1. Se desarrolla una división en dos grupos a los participantes presentes y se seleccionara un miembro de cada grupo y se le pedirá de que salga un momento del salón y el organizador de las actividades pedirá a las personas que salieron que hagan el papel de observadores y les pedirá que al regresar al salón se sienten cada uno en su grupo y se fijen a cuál de las personas es a la que se dirigen más los miembros del grupo durante el proceso del taller.
2. Se les ordena a los participantes que discutan acerca de un tema que les parezca conveniente o de alguna noticia importante que se está desarrollando en la actualidad y se le otorga 20 minutos.
3. Al pasar el tiempo establecido se reúne a los participantes y se pide a los observadores que explique a cuál de los miembros se dirigieron más los participantes, y se les pregunta del por qué se dirigieron a él durante la conversación, con la finalidad de descubrir los aspectos que hacen a una persona ser vista como un líder, se guía el proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en su trabajo.