



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS IPAE
PROGRAMA DE ESTUDIO EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS –
MEJORA DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA INSTITUCION
EDUCATIVA SAGRADA FAMILIA**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título de
Gestión de Recursos Humanos**

**LISMIRIA ALVARES NARO
(0000-0002-8153-923X)**

**MIRLE TUESTA VILLACORTA
0000-0001-5721-1421**

**Lima – Perú
2022**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por darme la fortaleza, ánimo, estar presente en mi vida y por haber permitido llegar hasta este momento de mi carrera profesional. A mi hijo, por ser el pilar fundamental para seguir adelante cada día en la vida. A mi amiga Mirle, a quien quiero como una hermana, por ser mi soporte incondicional en esta formación de nuestra carrera, estar en momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme. A mi docente por su ayuda para lograr esta meta final de mi formación académica

El presente trabajo va dedicado a mis padres por su apoyo incondicional, a mis hijos por darme la fortaleza, mi familia por orientarme para seguir adelante, a mi amiga por estar a mi lado y a Dios por regalarme la tolerancia, inteligencia y sabiduría para terminar con éxito esta carrera. A mi docente por compartir su conocimiento, experiencia y orientación continua en mi formación profesional.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO 1. Diagnóstico de la Organización	
Análisis Interno.....	10
Análisis externo.....	17
Cultura Organizacional.....	21
Justificación del proyecto.....	24
CAPITULO II. Bases del Planeamiento	
Propuesta de valor.....	26
Fuerzas vinculante.....	28
Identificación de desafíos.....	29
Palancas de cambio.....	29
CAPITULO III. Plan Estratégico de Recursos Humanos	
Propuesta de Misión y Visión.....	30
Mapa Estratégico.....	31
Planeamiento Estratégico (objetivos y metas).....	32
Nivel estratégico, táctico y operativo.....	34
Implementación y medición.....	35
Indicadores de procesos de Recursos Humanos.....	37
CAPITULO IV. Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo	
Sistema de Gestión (características).....	39
Programa de Seguridad y salud.....	41
La Matriz IPERC.....	46
Peligros (Fuentes e identificación).....	49
Evaluación de riesgos (controles).....	50
Implementación de sistema.....	51

CAPITULO V. Medición del Clima Laboral

Clima y cultura organizacional (características y objetivo).....	54
Variables del clima laboral.....	56
Productividad y motivación.....	57

CAPITULO VI. Medición del Clima Laboral

Herramientas de medición.....	59
Recopilación de información (diseño y aplicación de encuesta).....	61
Plan de comunicación.....	62
Análisis de resultados.....	65
Presentación de resultados.....	67

CAPITULO VII. Acciones de Mejora

Programas para mantener y mejorar el clima.....	71
Implementación de programas.....	73

CONCLUSIONES.....	75
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	76
-----------------------------	-----------

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	77
--------------------------------------	-----------

ANEXOS.....	81
--------------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Alunos de inicial por edad y sexo.....	12
Tabla 2: Alunos de primaria por grado, secciones y sexo.....	13
Tabla 3: Alunos de secundaria por grado, secciones y sexo.....	13
Tabla 4: Instalaciones de la I.E.....	13
Tabla 5: Potencial humano.....	16
Tabla 6: Matriz EFI del Centro Educativo Sagrada Familia.....	16
Tabla 7: Matriz EFE del Centro Educativo.....	19
Tabla 8: Diagrama de Gantt de la I.E. Sagrada Familia.....	36
Tabla 9: Matriz IPER de la I.E. Sagrada Familia.....	48
Tabla 10: Diagrama de Gantt de la I.E. Sagrada Familia.....	52
Tabla 11: Encuesta aplicada a los colaboradores de la I.E. Sagrada Familia.....	62
Tabla 12: Ficha técnica	69
Tabla 13: Tabla de resumen con la respuesta de la encuesta de los colaboradores de la I.E. Sagrada Familia	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: AMOFIT de Análisis Interno de la I.E. Sagrada Familia	10
Figura 2: Facha da de la I.E.	11
Figura 3: Organigrama de la I.E. Sagrada Familia.....	15
Figura 4: Análisis PESTEL de la I.E. Sagrada Familia.....	17
Figura 5: FODA Cruzado.....	20
Figura 6: Mapa de contexto de la I.E. Sagrada Familia.....	24
Figura 7: Propuesta de valor de la I.E. Sagrada Familia.....	26
Figura 8: Lienzo de la propuesta de valor.....	27
Figura 9: Mapa estratégico	31
Figura 10: Planteamiento Estratégico de la I.E. Sagrada Familia.....	32
Figura 11: Resultados en porcentaje de la encuesta sobre clima labora.....	65
Figura 12: Resultado de las 10 primeras preguntas de la encuesta.....	68
Figura 13: Resultado de las 10 ultimas preguntas de la encuesta.....	68

RESUMEN EJECUTIVO

La Institución Educativa Sagrada Familia, se encuentra ubicado en región Loreto, provincia de Maynas, distrito de Belén en la calle Unión número 247. Tiene 29 años en el mercado, actualmente cuenta con un reconocimiento por parte de la población por brindar una enseñanza de calidad, cuenta con 71 colaboradores entre personal administrativo y personal de docentes, quienes siempre se encuentra en evaluación con el fin de poder garantizar la calidad de la educación que se imparte en aulas, las cuales se encuentran debidamente equipadas con los mobiliarios que se requiere por cada área de estudio, además cuenta con un local propio y amplio para poder enseñar a todos los alumnos de una manera grata, cómoda y eficiente.

El Colegio Sagrada Familia, se caracteriza por ser cristiana y católica. Considera necesario e imprescindible la formación religiosa como elemento constitutivo de la formación integral de la persona y espera de todos los miembros de la comunidad educativa una actitud de aceptación y respeto hacia este modo de vida. Aboga por una pedagogía activa donde el alumno se sienta y sea protagonista de su aprendizaje, favoreciendo su iniciativa y creatividad. Asimismo, apuesta por un proyecto de hombre según el Evangelio.

Cuenta con colaboradores capaces de asumir retos, innovar y cuenta con líderes para alcanzar las metas y hacer un buen trabajo en equipo, esto nos permitirá crecer como institución. La institución educativa "Sagrada Familia", tiene una infraestructura moderna, que cuenta con los ambientes de computación, inglés, pintura, laboratorio, manualidades, cocina, electricidad, etc.; además de ser una institución ambientalista. También brinda los servicios de psicología, enfermería y pastoral.

El análisis interno, nos permitirá identificar cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa u organización. El análisis externo "es aquella que ayuda a una empresa a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que no pueden controlar". La propuesta de valor "es la estrategia competitiva que consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para brindar una mezcla única de valor". La propuesta de valor es la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución les ofrece a sus clientes, los cuales lo hacen una oferta diferente en el mercado (Mejía, 2020).

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia. Este sistema de seguridad consiste en desarrollar los procesos y etapas de mejora continua de los colaboradores, de tal manera incluye, el diagnóstico, la planificación, la aplicación y el seguimiento, teniendo en cuenta las acciones de mejora con el objetivo de disminuir los riesgos y accidentes laborales. El clima organizacional, “es la expresión personal de la «percepción» que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (Peralta, 2020). “Es un sistema operativo dinámico hecho para impulsar a las organizaciones. Podemos definirla como un conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que enfoca todas sus actividades como una ayuda para el cumplimiento de objetivos de las entidades correspondientes” (Sordo, 2012).

La Institución Educativa esta, direccionada por la Directora Mgr: Herlinda Navarro Cobos, quien junto con su equipo directivo son los encargados de realizar gestiones en bien de la institución.

INTRODUCCIÓN

El Análisis Interno, consiste en fundamentar las estrategias de los bienes de la empresa o institución, es decir, establecer los bienes y sus disposiciones. (Quiroa, 2020). El análisis externo “es aquella que ayuda a una empresa a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que no pueden controlar”.

La Cultura Organizacional “Es el conjunto de valores, símbolos, creencias y tradiciones, así como normas, procesos, estructuras y sistemas que existen en una organización. La propuesta de valor “es la estrategia competitiva que consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para brindar una mezcla única de valor”. El mapa estratégico, es un instrumento que brinda una gran mirada de las estrategias que tiene una empresa o institución. Con un lenguaje claro y sencillo para poder entenderla. Es la representación de la táctica de una empresa.

El Plan Estratégico, “Es una herramienta administrativa de la Alta Dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos” (Armijo, 2017). El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, “tiene como propósito la estructuración de la acción conjunta entre el empleador y los trabajadores, en la aplicación de las medidas del (SST) mediante el mejoramiento continuo y el control de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo” (MINCULTURA. GOV.CO, 2016).

El Clima Organizacional, tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Peralta, 2020).

Es importante tener el área de Recursos Humanos en la Institución, “porque permitirá direccionar las actividades de los colaboradores, también dar a conocer los derechos, funciones, incentivos que tiene el colaborador. Su aporte de esta área, es fortalecer el talento humano, mejorar la los servicios y el las relaciones laborales” (QuestionPro, 2021).

La Institución Educativa no cuenta con el departamento de Recursos Humanos, sería importante implementar para fortalecer el talento humano, mejorar las condiciones laborales, el servicio educativo y fomentar el buen clima laboral.

CAPÍTULO I

Diagnóstico de la Organización

Análisis Interno

“El análisis interno nos permitirá identificar cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa u organización. Es decir, nos permite comprender con exhaustividad la propia organización con el fin de establecer sus características, capacidades, estructura y potencial”. (Martinez, 2018)

Isabel (2013) afirma que:

El análisis interno, consiste en fundamentar las estrategias en la utilización de los bienes de la empresa o institución, es decir, establecer los bienes y sus disposiciones. Tener en consideración que en este mundo globalizado todo está en continuo cambio, las instituciones deben adecuarse a estos constantes cambios, para diferenciarse y hacer las cosas diferentes para captar la atención de los clientes. Es importante hacer uso de la innovación tecnológica y tener conocimiento de los bienes que se tiene disponible.

Análisis AMOFHIT

AMOFIT, “es encargada de planear y controlar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización” (Rochabrun, 2017).

Figura 1

Análisis Interno de la I.E. Sagrada Familia



La Institución Educativa Sagrada Familia, cuenta con 29 años en el mercado, actualmente cuenta con un reconocimiento por parte de la población por brindar una enseñanza de calidad, cuenta con 71 colaboradores entre personal administrativo y personal de docentes, quienes siempre se encuentra en evaluación con el fin de poder garantizar la calidad de la educación que se imparte en aulas, las cuales se encuentran debidamente equipadas con los mobiliarios que se requiere por cada área de estudio, además cuenta con un local propio y amplio para poder enseñar a todos los alumnos de una manera grata, cómoda y eficiente.

Detallamos los datos de la institución educativa:

- Ruc: 20231830562
- Rubro: Servicio educativo
- Colegio: Sagrada familia
- Niveles: Inicial – Primaria - Secundaria
- Dirección: Calle Unión N°347 - Distrito de Belén - Ciudad de Iquitos

Figura 2

Fachada del colegio



A continuación, detallamos algunos puntos para mejorar de la empresa, puntos que serán debidamente analizados con el objetivo de poder contribuir a la mejora de sus procesos:

Características

El Colegio Sagrada Familia, se caracteriza por ser cristiana y católica. Considera necesario e imprescindible la formación religiosa como elemento constitutivo de la formación integral de la persona y espera de todos los miembros de la comunidad educativa una actitud

de aceptación y respeto hacia este modo de vida.

Pretende formar un tipo de persona según la concepción de San Agustín, cuyas dimensiones en relación dialéctica de complementariedad son:

La dimensión personal: en inquieta búsqueda de la verdad por el camino de la interioridad para llegar a la trascendencia, y

La dimensión comunitaria: que se concreta progresivamente en amistad-fraternidad-amor-caridad.

Aboga por una pedagogía activa donde el alumno se sienta y sea protagonista de su aprendizaje favoreciendo su iniciativa y creatividad. Apuesta por un proyecto de hombre según el Evangelio.

- El amor como fundamento de vida.
- La interioridad como camino para llegar a la verdad.
- La libertad que se ejerce en responsabilidad.
- La solidaridad, como expresión de la justicia, de la amistad y fraternidad universales.
- La Paz que nace en el corazón de cada persona.
- La Honradez, el perdón, el orden, la lealtad, la tolerancia y el deseo de superación, contribuyen a reafirmar la personalidad de los estudiantes, profesores y padres de familia.

Capacidades

La institución cuenta con tres niveles educativos como se detallan en los siguientes cuadros:

Inicial

Tabla 1

Alumnos por edad y Sexo 2020

EDAD Y SECCIONES		ALUMNOS		TOTAL
		H	M	
3 años	verde	12	12	24
4 años	amarillo	10	13	23
4 años	rojo	11	13	24
5 años	azul	17	14	31
Total	4	50	52	102

Nota: Nómima de Matrícula

Primaria**Tabla 2**

Alumnos por Grados, Secciones y Sexo 2020

GRADOS Y SECCIONES		ALUMNOS		TOTAL
		H	M	
1ro.	A-B-C	48	40	88
2do.	A-B-C	54	41	95
3ro.	A-B	48	27	75
4to.	A-B-C	53	33	86
5to.	A-B-C	64	42	106
6to.	A-B	37	37	74
Total	16	304	220	524

Nota: Nómina de Matrícula

Secundaria**Tabla 3**

Alumnos por Grados, Secciones y Sexo 2020

GRADOS Y SECCIONES		ALUMNOS		TOTAL
		H	M	
1ro.	A-B-C	43	33	76
2do.	A-B	44	24	68
3ro.	A-B	26	36	62
4to.	A-B	27	29	56
5to.	A-B	32	18	50
Total	20	172	140	312

Nota: Nómina de Matrícula

Las instalaciones de la escuela se componen de las siguientes dependencias:

Tabla 4

Instalaciones de la I.E. Sagrada Familia

DEPENDENCIA	CANTIDAD
Dirección	1
Secretaría	1
Administración	1
Oficina de Coordinación de Tutoría	1
Sala de Profesores	1
Oficina Subdirección secundaria	1
Oficina Subdirección primaria	1
Aulas	31
Laboratorio	1
Biblioteca y Sala de lectura recreativa	1
Sala de Innovación Pedagógica (Primaria)	1
Sala de Usos múltiples	1

Sala de audiovisuales	1
Sala de Psicomotricidad Inicial	1
Taller de Cocina	1
Taller de Arte	1
Capilla	1
Cocina (Qaliwarma)	1
Kiosco	1
Mariposario Escolar	1
Ranario	1
Bosque de Capironas	1
Patio (Para Primaria y Secundaria)	1
Patio de juegos (Inicial)	1
Enfermería	1
Sala de atención a PPF	
Mini Gimnasio con dos graderías	1
Almacén general (debajo de graderías)	2
Sala de Pastoral	1
Áreas verdes en los tres niveles educativos	2
Patio con Cancha Múltiples	1
Servicios Higiénicos para el Alumno (Inicial) damas y varones	1
Servicios Higiénicos para el Alumno (Primaria) damas y varones	1
Servicios Higiénicos para el Alumno (Secundaria) damas y varones	1
Servicios Higiénicos para el Personal	1
Almacenes de Limpieza pequeños	1
Almacén pequeño para Educación Física	1

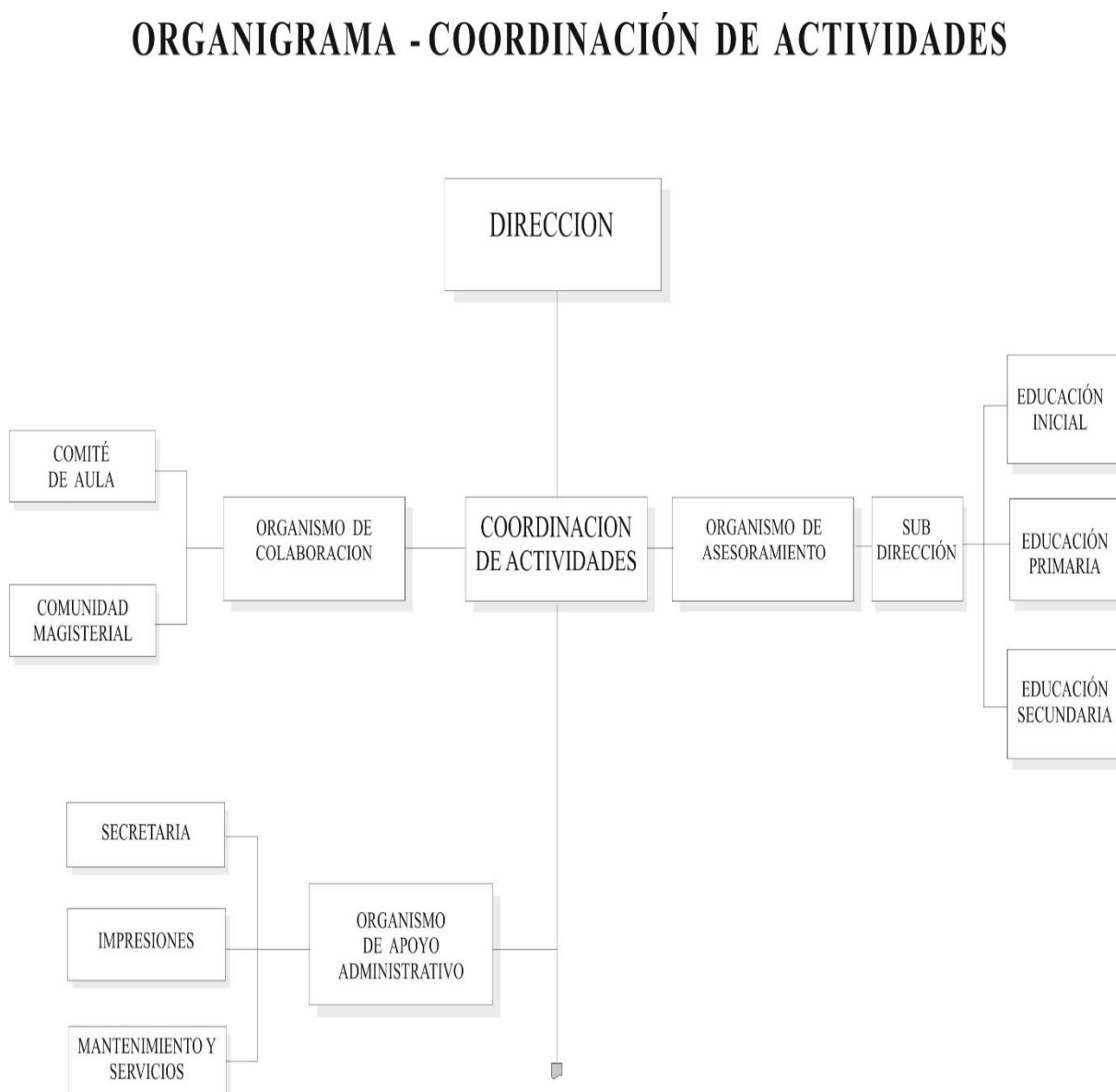
Nota: PEI Sagrada Familia

Estructura

La Institución Educativa, Sagrada Familia, cuenta actualmente con una estructura organizativa funcional en los tres niveles, Inicial, Primaria y Secundaria, en el cual los colaboradores están divididos por áreas: Ciencias, Comunicación, Arte y cultura, Religión y Proyectos. Esta distribución permite que el centro educativo genere muchas sinergias entre los colaboradores y ser muy competitiva frente a su competencia. La toma de decisiones es fluida y rápida, lo que permite que cada área puede realizar su propio análisis y tomar acción frente a las diferentes actividades que se presente. Esta nueva estructura funcional permite que la comunicación sea más horizontal permitiendo el intercambio oportuno de información.

Figura 3

Organigrama de la I.E. Sagrada Familia



Nota: PEI: Sagrada Familia

Potencial

La institución cuenta con colaboradores capaces de asumir retos, cambios de innovación y líderes para alcanzar las metas y hacer un buen trabajo en equipo, esto nos permitirá crecer como institución.

Potencial humano de los colaboradores:

Tabla 5

Potencial humano de la I.E. Sagrada Familia

Tipo de personal	Cantidad
Directivos	3
Coordinador de pastoral	1
Coordinador de tutoría	1
Psicóloga	1
Docentes de aula	45
Administrativos	14
Auxiliares	6

Nota: PEI: Sagrada Familia

Matriz EFI

La Matriz EFI, “es una herramienta que permite realizar una auditoría interna, permitiendo analizar cada detalle personal y profesional que permita conocer y evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes de nosotros mismos para formular nuestras estrategias y reforzar los procesos internos” (Xie, 2018).

Con esta matriz buscamos poder identificar y evaluar, las fortalezas y debilidades que tenga relación con las áreas que operan y funcionan en el centro educativo. Con el fin de tener una visión general del centro educativo.

Tabla 6

MATRIZ EFI

MATRIZ EFI DEL CENTRO EDUCATIVO SAGRAGRADA FAMILIA				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO			Peso	Valor
Ponderación				
Fortaleza				
1	Solidez Económica	0.10	4	0,40
2	Profesionales capacitados	0.18	4	0,72
3	Plataformas modernas	0.12	4	0,48
4	Infraestructura moderna/adaptados según necesidad	0.12	3	0,36
5	Institución ambientalista	0.08	3	0,24
		0,60		2.20
Debilidad				

1	Faltas y tardanzas de los colaboradores	0.10	2	0.20
2	Rotación del personal	0.08	2	0.16
3	Personal administrativo de avanzada edad.	0.10	2	0.20
4	Horario absorbente	0.06	1	0.12
5	Descuentos arbitrarios de bonificaciones	0.06	1	0.12
		0.40		0.80

Se observa en la matriz EFI, que las fortalezas pesan sobre las debilidades dentro de la organización. Por tanto se concluye que la institución cuenta con buenas fortalezas que van hacer frente a las debilidades.

Análisis Externo

(Quiroa, 2020). El análisis externo “es aquella que ayuda a una empresa a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que no pueden controlar”.

El análisis externo, “es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores: factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos” (Martín, 2017).

Figura 4

Análisis Pestel de la I.E. Sagrada Familia



Nota: PEI: Sagrada Familia

Factores Políticos

El convenio con la DREL permite asegurar la existencia del personal idóneo que conlleva al desarrollo oportuno de las labores escolares. Acceso a la Carrera magisterial para mejorar los sueldos. La capacitación en rutas del aprendizaje, gestión, coaching, Tic, estudios de posgrado. Oportunidad de participar en diversos eventos organizados por el consorcio regional y nacional.

Factores Económicos

Cuentan con apoyo económico mediante becas, así como desayuno escolar del Programa Nacional Qali Warma. El nivel de ingreso familiar en la jurisdicción oscila entre bajo y mediano, la mayoría se desempeña como empleado público o privado, profesor, técnico obrero especializado, artesano o comerciante menor.

Factores Sociales

La institución está ubicada en zona que permite a los estudiantes, padres de familia y la comunidad educativa en general acceder con facilidad, aun cuando sea zona urbano-marginal. A pesar de ello cuenta con una demanda de padres que quieren que sus hijos estudien en la institución. En la actualidad la población estudiantil no solo está conformado por estudiantes que residen cerca de la institución, sino que muchos padres de otras partes de la ciudad vienen en busca de una vacante.

Factores Tecnológicos

Existencia de cabinas de internet con banda ancha que permite a los estudiantes y docentes acceder a la información global.

Matriz EFE

La matriz EFE, Es un instrumento que se utiliza para diagnosticar las condiciones externas de la empresa a través de una investigación. El diagnóstico permite determinar y evaluar diversas causas externas que podrían influenciar en la expansión y desarrollo de una empresa. (Xie, 2018).

Tabla 7**Matriz EFE del Centro Educativo**

MATRIZ EFE DEL CENTRO EDUCATIVO "SAGRAGRADA FAMILIA"				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Institución paraestatal	0,18	4	0.72
2	Convenios con otras Instituciones	0,16	3	0.48
3	Institución Educativa inclusiva	0,14	2	0.28
4	Línea de carrera	0,12	2	0.24
		0,60		1.72
Amenazas				
1	Ubicación en zona de riesgo	0,10	4	0,40
2	Falta de pago de pensiones de los estudiantes	0,12	3	0,36
3	Economía nacional inestable.	0,08	2	0,16
4	Restricciones COVID 19.	0,06	1	0,06
5	Problemas con el internet.	0,04	1	0,04
		0.40		1.02

Se observa en la matriz EFE, que las oportunidades son mayores comparando con las amenazas que puede presentar la Institución. Se concluye, que las oportunidades con que cuenta la institución educativa son mayores que las amenazas. El 1.72 que tenemos en oportunidad es un indicador favorable para contrarrestar el 1.02 de nuestras amenazas.

FODA

(Ferrell & Hartline, 2021). El análisis FODA "se enfoca en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis de la situación, que provee a la empresa de ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades del mercado objetivo". Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deberían analizarse en relación con las necesidades del mercado y la competencia.

El análisis FODA, nos permitirá evaluar los factores internos y externos de la institución y a partir de ello plantear estrategias para lograr los objetivos.

Figura 5

FODA cruzado

	<p>Fortalezas</p> <p>1.- Tener solidez Económica. 2.- Profesionales capacitados. 3.- Uso de la tecnología en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. 4.-Infraestructura moderna/adaptados según necesidad. 5.- Desarrollo de proyectos ambientalistas</p>	<p>Debilidades</p> <p>1.- Faltas y tardanzas de los colaboradores. 2.- Rotación del personal periódicamente. 3.-Personal administrativo de avanzada edad. 4.- Horario absorbente. 5.- Descuentos arbitrarios de bonificaciones.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>1.- Institución paraestatal. 2.- Tener convenios con otras Instituciones. 3.- Institución Educativa inclusiva. 4.- Crecer profesionalmente en la institución. 5.- Aumento de la población educativa.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>F1.O2, tener una solidez económica nos permitirá ser reconocido en la sociedad, permitiéndonos realizar convenios que generen valor al servicio que brindamos. F3.O5, utilizar las TICs, a través de las diversas herramientas digitales, permitirá su reconocimiento como una institución moderna en el mercado donde se desarrolla. F4.O1, tener una infraestructura moderna y ser una institución paraestatal permite captar más estudiantes y brindar una educación de calidad.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D2.O4, disminuir la rotación del personal para permitir que los docentes desarrollen líneas de carrera. D4.O1, mantener la calidad educativa sin sobrecargar a los colaboradores trabajando horas extras. D5.O5, evitar los descuentos arbitrarios de las bonificaciones en los colaboradores, mejorara su rendimiento en el trabajo y fomentará el crecimiento de la institución.</p>
<p>Amenazas</p> <p>1.- Ubicación en zona de riesgo. 2.- Retrasos en el pago de pensiones de los estudiantes. 3.- Economía local y nacional inestable.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>F2.A2, contar con buenos profesionales y tener las condiciones adecuadas para laborar evitará la fuga de talentos. F3.A3, invertir en tecnología de punta, nos permitirá tener ventaja</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D1.A1, disminuir las tardanzas mejorara el clima laboral de los colaboradores. D2.A1, cumplir con el pago oportuno de los colaboradores, para evitar que renuncien.</p>

<p>4.- Restricciones COVID 19. 5.- Problemas con el internet.</p>	<p>frente a otros colegios. Además, mejorará el proceso de enseñanza aprendizaje. F4.A5. tener las instalaciones adecuadas para brindar un servicio educativo optimo. Contribuirá en el desarrollo intelectual de los estudiantes.</p>	<p>También incentivar a los clientes a cumplir con sus obligaciones para que no caigan en morosidad. D3.A4, realizar teletrabajo para evitar que el personal de avanzada edad se contagie con COVID 19, y ponga en riesgo su salud e incentivar al personal joven a cumplir todos los protocolos de seguridad. el cual pone en riesgo su salud, debiendo desarrollar protocolos para su cuidado.</p>
---	--	--

Cultura Organizacional

“Es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que pueden considerar debilidades o fortalezas” (LLanos, 2016)

La cultura organizacional “es el conjunto de valores, símbolos, creencias y tradiciones, como normas, procesos, estructuras y sistemas que existen en una organización. Es la forma de vivir de una empresa, por lo que se requiere considerar el sistema formal e informal”. (Münch, 2018, pág. 89)

Integración de la cultura a las organizaciones

El mundo organizacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y con él toda la concepción respecto a las relaciones laborales. “Este cambio de paradigmas se dio gracias a la inclusión de la psicología en el mundo empresarial, la misma que permitió estudiar el comportamiento y la dinámica que se da en las relaciones interpersonales” (LLanos, 2016, pág. 14).

PEI: Sagrada Familia (2020), sostiene:

La Institución Educativa Sagrada Familia, está gerenciado por el Consorcio Católico de Iquitos, son responsables de designar los cargos directivos de la Institución y fomentar los valores (el amor, respeto, confianza, responsabilidad, armonía y puntualidad) según la axiología, como Institución Cristiana, somos de axiología agustiniana que representa el amor a la familia y al prójimo, así como nuestra insignia es nuestro distintivo; nuestras creencias y tradiciones están relacionadas con las festividades religiosas como: semana santa, mes marianos, san Juan, aniversario de san Agustín, día de la familia, etc. También las actividades patrióticas. Por lo tanto, gestionar los aprendizajes en las últimas décadas es cada vez más retador.

La institución tiene normas y acuerdos institucionales como: usar adecuada y correctamente el uniforme institucional, práctica del valor de la puntualidad y responsabilidad, etc. Al inicio del año escolar se realiza la designación de los tutores, coordinadores de área pedagógicas, jefe de laboratorio, coordinadores de las actividades programadas para todo el año escolar. Contamos con una estructura muy jerarquizada según el organigrama institucional: Dirección, administración, subdirecciones, coordinaciones de departamento de tutoría, psicología y enfermería, etc. Finalmente, su sistema pedagógico está integrado por áreas e inclusivo.

Valores:

- a) Amor
- b) Interioridad
- c) Responsabilidad
- d) Puntualidad
- e) Solidaridad
- f) Paz.
- g) Respeto
- h) Perdón
- i) Honestidad

Símbolos:

- a) Nombre de la I.E
- b) La insignia
- c) Uniforme
- d) Los colores

Creencias:

- a) Axiología (espiritualidad católica)
- b) Retiro espiritual

Tradiciones:

- a) Oraciones comunitarias

- b) El día de la familia
- c) La semana agustiniana
- d) Mes mariano
- e) Retiros espirituales
- f) Lectura del evangelio
- g) Vía crucis

Normas:

- a) Mantenemos las cosas en orden y en su respectivo lugar.
- b) Asistimos puntualmente al centro educativo.
- c) Asistimos correctamente uniformados y limpios.
- d) Participamos con iniciativa y entusiasmo en las funciones del docente y compartimos con los demás.
- e) Demostramos cortesía en todo momento.
- f) Somos solidarios(as) en cualquier circunstancia.
- g) Somos maestros(as) innovadores y creativos(as) gracias a nuestro deseo de superación.
- h) Colaboramos con el mantenimiento y limpieza del centro educativo.
- i) Utilizamos adecuadamente la computadora respetando el cronograma establecido.
- j) Respetamos las cosas de nuestros colegas.
- k) Utilizamos y conservamos limpios los servicios higiénicos.
- l) Participamos activamente en las actividades artísticas y recreativas dentro y fuera del centro educativo
- m) Participamos con devoción cristiana en la oración comunitaria.
- n) Practicamos la axiología cristiana en nuestro centro educativo.

Misión:

PEI: I.E. SAGRADA FAMILIA (2020), afirma que:

Somos un Centro Educativo de Inicial, Primaria y Secundaria, de espiritualidad agustiniana, gestionado desde el Convenio entre la Iglesia Católica y el Estado Peruano, que brinda a los estudiantes una formación integral, intercultural e inclusiva, utilizando metodología con base en el aprendizaje cooperativo y la resolución de problemas, para contribuir en la formación de una ciudadanía responsable, democrática y comprometida con el cuidado de la Casa Común.

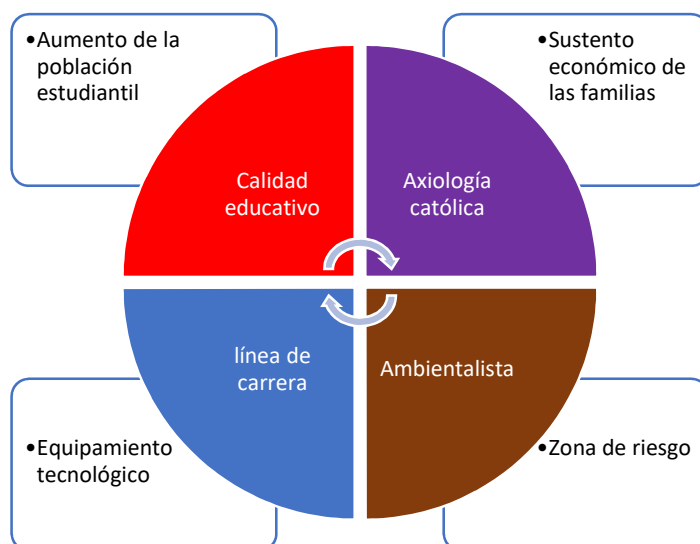
Visión:

PEI: I.E. SAGRADA FAMILIA (2020), afirma que:

Al 2025 el Centro Educativo Sagrada Familia será líder en la formación de estudiantes con competencias resolutivas; reconocido por su contribución en la formación de ciudadanos del mundo, con raíces amazónicas. Aspira a contar con familias fortalecidas en el amor y comprometidas con la educación de sus hijos, para ello, cuenta con profesionales de la educación innovadores en sus prácticas pedagógicas, personal auxiliar y administrativo idóneo, además de alianzas estratégicas, infraestructura en buen estado y espacios de aprendizaje diversos.

Figura 6

Mapa de contexto de la I.E. Sagrada Familia

**Justificación del Proyecto**

La importancia de este proyecto radica en el beneficio que tiene para los colaboradores, el buen clima organizacional y posteriores recomendaciones que les permitirá trabajar con satisfacción, autorrealización, armonía y felicidad. Para lograr el aumento de la producción y mejoras en los resultados de sus funciones, implica una mejora en varias áreas o aspectos de la institución como son la comunicación interna, la motivación de los colaboradores, la distribución de las áreas de trabajo en equipo. En el ámbito académico, los colaboradores mejorarán las relaciones

interpersonales, la creatividad y los conocimientos teóricos adquiridos para determinar la solución que mejor se adapte a las necesidades de la institución.

Este plan tiene por finalidad fortalecer y desarrollar el buen clima laboral entre los colaboradores y directivos, que son necesarias para desempeñarse en sus funciones y tareas asignadas.

CAPÍTULO II

Bases del Planteamiento

Propuesta de Valor

La propuesta de valor “es la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para brindar una mezcla única de valor”. La propuesta de valor es la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución les ofrece a sus clientes, los cuales lo hacen una oferta diferente en el mercado (Mejía, 2020)

La Institución Educativa “Sagrada Familia”, tiene una infraestructura moderna, que tiene los ambientes de computación, inglés, pintura, laboratorio, manualidades, cocina, electricidad, etc.; además somos una institución ambientalista. También brindamos los servicios de psicología, enfermería y pastoral. Al concluir los estudios secundarios los estudiantes egresan teniendo conocimientos básicos e intermedios de computación, inglés, investigación y un oficio, que le permitirá insertarse en el campo laboral y profesional con mayor facilidad. Además, será un ciudadano con valores éticos, cristianos, cívicos y patrióticos que ayudaran al desarrollo de su comunidad y el país a no caer en corrupción.

Figura 7

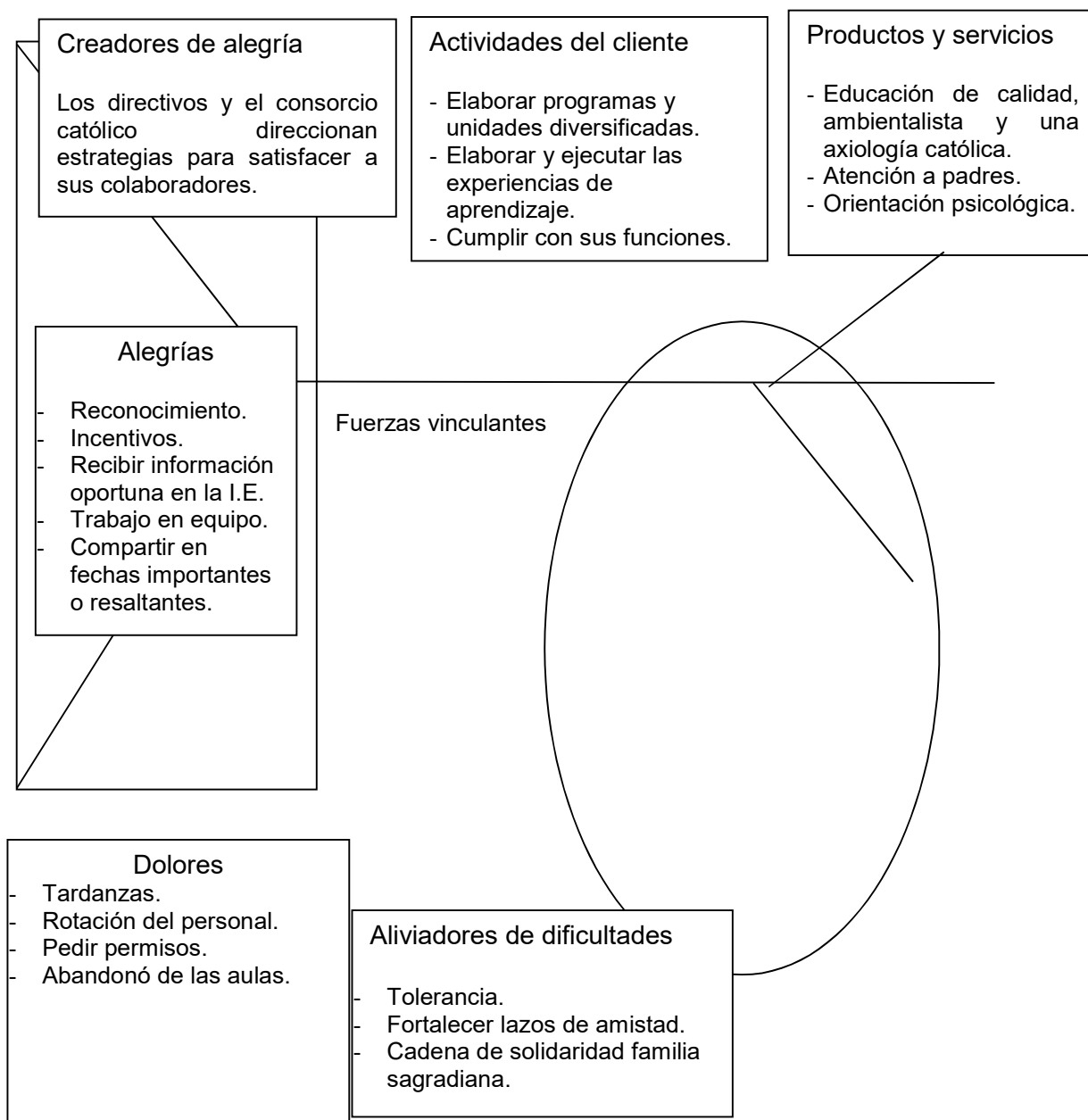
Propuesta de valor de la I.E. Sagrada Familia



Nota: Propuesta de valor de Zara

Figura 8

Lienzo de propuesta de valor de Recursos Humanos de la I.E. Sagrada Familia



Nota: Lean Canvas

La Institución Educativa Sagrada Familia, es una institución educativa parroquial, que cuenta con los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. Contamos con una infraestructura moderna porque nuestras instalaciones están adecuadas a las necesidades de la comunidad educativa, así como una moderna sala de computa; talleres implementados de: cocina, pintura, teatro y canto. También contamos con los departamentos de enfermería y psicología, para atender las necesidades emocionales, conductuales y salud física; finalmente con el área de pastoral.

La institución educativa brinda un servicio de calidad en cuanto a enseñanza y aprendizaje en sus tres niveles educativos, porque ofrece lo que otras instituciones no tienen, por lo cual somos únicos y líderes en la zona Oeste del distrito de Belén.

Fuerzas Vinculantes

Son las fuerzas que ayudan a potenciar o limitan el crecimiento, desarrollo de la empresa y permiten lograr las metas y objetivos, como lo indica Zegel IPAE (2021).

Fuerzas que Impulsan.

Fuerzas Internas. Directivos flexibles al cambio. En la institución educativa los directivos son abiertos al cambio e innovación tecnológica, estructuras, roles y normas; a las propuestas de innovación de los docentes y del MINEDU.

Docentes capacitados. Los docentes nombrados de las diversas áreas pedagógicas en los tres niveles, dominan sus áreas y cumplen con las tareas y funciones asignadas, utilizan las TIC, en el desarrollo de las experiencias de aprendizaje.

APAFA comprometida. La asociación de padres de familia de la institución, están comprometidos con la educación de sus hijos y lo demuestran aportando sus recursos recaudados en bien de los estudiantes, mejorando las condiciones educativas.

Fuerzas externas. El estado. "A través del Currículo Nacional, establece los aprendizajes que se espera logren los estudiantes como resultado de su formación básica, de acuerdo a los principios de la educación". (MINEDU, 2016).

Consortio católico. es una Asociación sin fines de lucro, con personería jurídica propia de derecho privado, como lo indica el estatuto del Consorcio de centros Educativos Católicos (2013).

GOREL. Es el encargado de velar por la educación en la región y elaborar el Proyecto Educativo Regional.

Otras Instituciones. IIAP, encargada de realizar los trabajos de investigación relacionado a flora y fauna.

Fuerzas que Restringe.

Fuentes Internas. Docentes contratados. Rotación del personal porque no se adapta a la política de trabajo pedagógico de la institución.

Desmotivación de los colaboradores. Porque no son valorados, reconocidos por las funciones que ellos realizan, por parte de los directivos.

Actitud de los colaboradores, está relacionado con el comportamiento que muestran los colaboradores dentro y fuera de la institución.

Actividades extracurriculares. Existen muchas actividades extracurriculares como: reuniones en las tardes, actividades los fines de semana.

Fuerzas Externas. Cancha desolada que es un peligro para los estudiantes porque allí reúnen personas de mal vivir a fumar y tomar sustancias tóxicas.

Competencia Institucionales, existencia de otros colegios aledañas a la institución.

Fin de convenios, culminación de los contratos con las instituciones de apoyo.

Identificación de Desafíos

Contratar docentes con vocación de servicio y con capacidad de resiliencia para adaptarse al cambio.

Qué los directivos gestionen Resoluciones Directorales, para incentivar y motivar a los docentes.

Colaboradores identificados con la I.E.

Contratar un coordinador de actividades.

Gestionar con la municipalidad del distrito para realizar actividades deportivas en la cancha desolada.

Ofertar becas y medias becas para estudiantes de bajos recursos.

Gestionar la continuidad de los convenios antes que termine su fecha límite.

Palancas de Cambio

Convertirnos en una Institución Ambientalista, el trabajo de los colaboradores estará enfocado en dar a conocer la importancia de cuidar y proteger el medio ambiente del mal uso o la degradación que implica el accionar humano.

Elaborar y ejecutar un programa curricular propio de la institución (diversificados a las necesidades de los estudiantes)

Desarrollar las experiencias de aprendizaje utilizando las herramientas digitales.

Motivar a los docentes entregando resoluciones directorales y compensaciones económica y emocionales por tener un desempeño destacado.

Posesionarnos en el mercado como una institución modelo, donde muchas personas quieren entrar a trabajar.

CAPITULO III

Plan Estratégico de Recursos Humanos

Propuesta de Misión y Visión

La Misión y Visión de una empresa son elementos principales de su cultura organizacional.

Misión

“Es el propósito, razón de ser y fin de una organización, define lo que pretende cumplir en un entorno específico. Es lo que la empresa hace en el presente y la manera como atiende a diferentes grupos de interés” (Raúl, 2018).

De esta forma proponemos la siguiente de misión para la I.E. Sagrada Familia

El equipo de gestión estratégica de la I.E. Sagrada Familia, se propone atraer al mejor talento humano, aplicando el principio de mérito, como principal estrategia para reclutar y acciones del personal, contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores, mantener el mejoramiento continuo para cumplir las metas y objetivos de la institución.

Visión

“Es el camino al cual se dirige la empresa a mediano plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, diversificación y competitividad, atendiendo a los diferentes grupos de interés que gravitan alrededor de la organización”. (Raúl, 2018)

Tomando como referencia esta definición, proponemos la siguiente de visión para la I.E. Sagrada Familia

La I.E. Sagrada Familia aspira ser parte integral en el trabajo colaborativo y participativo para lograr los objetivos de la institución se fomentará la práctica de valores éticos, cristianos y ambientales, que permitirán a la comunidad. Desarrollando el máximo potencial de los colaboradores. Además, desea ser un ambiente de trabajo positivo.

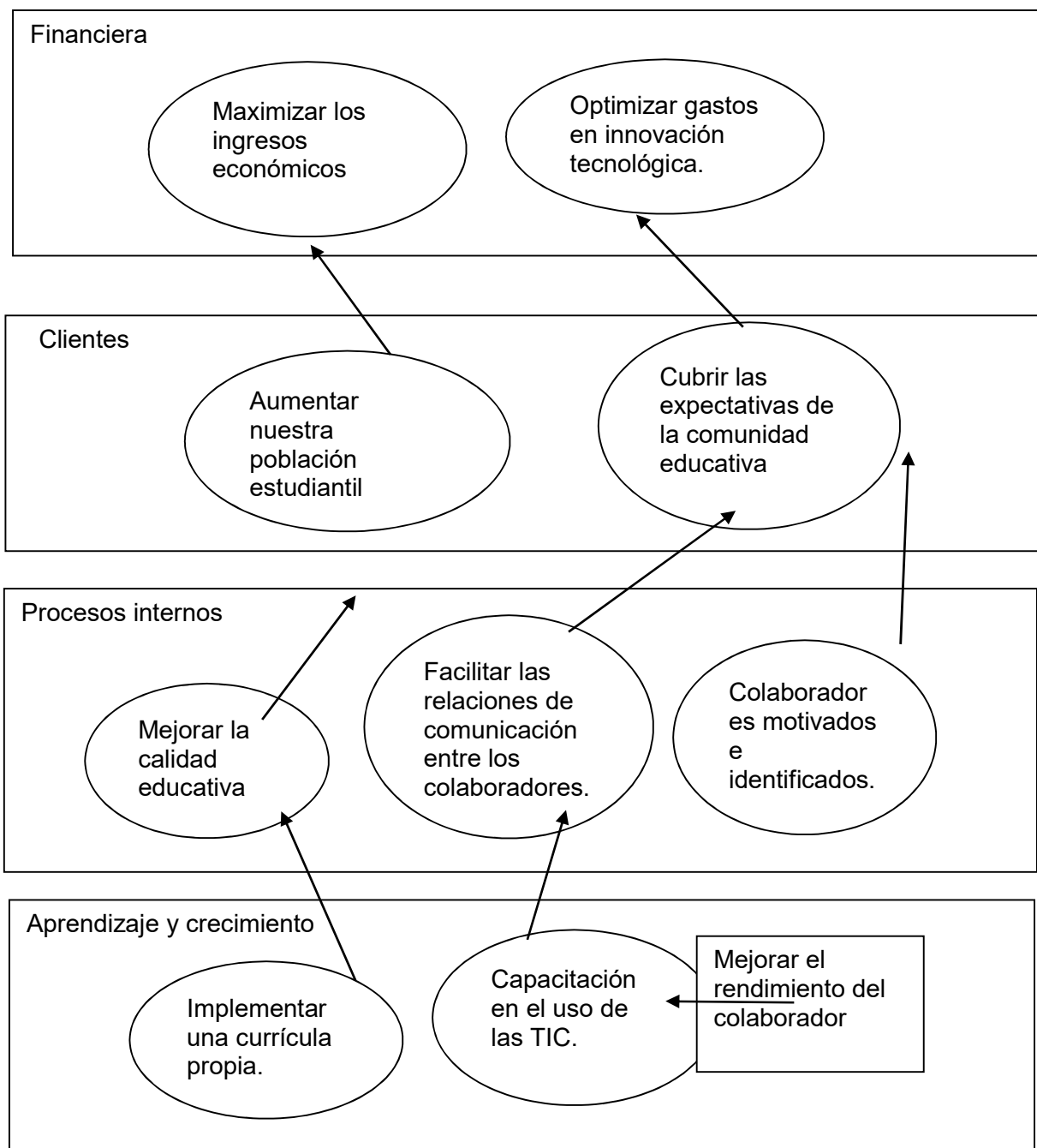
Mapa Estratégico

Es un instrumento que brinda una gran mirada de las estrategias que tiene una empresa o institución. Con un lenguaje claro y sencillo para poder entenderla. Es la representación de la táctica de una empresa.

“El mapa estratégico, se utiliza para explicar la estrategia de la empresa y proporciona un marco para graficar de qué manera la estrategia se relaciona con los activos intangibles con el proceso de construcción del valor de la empresa”. (Lopez, 2016)

Figura 9

Mapa estratégico de la I.E. Sagrada Familia

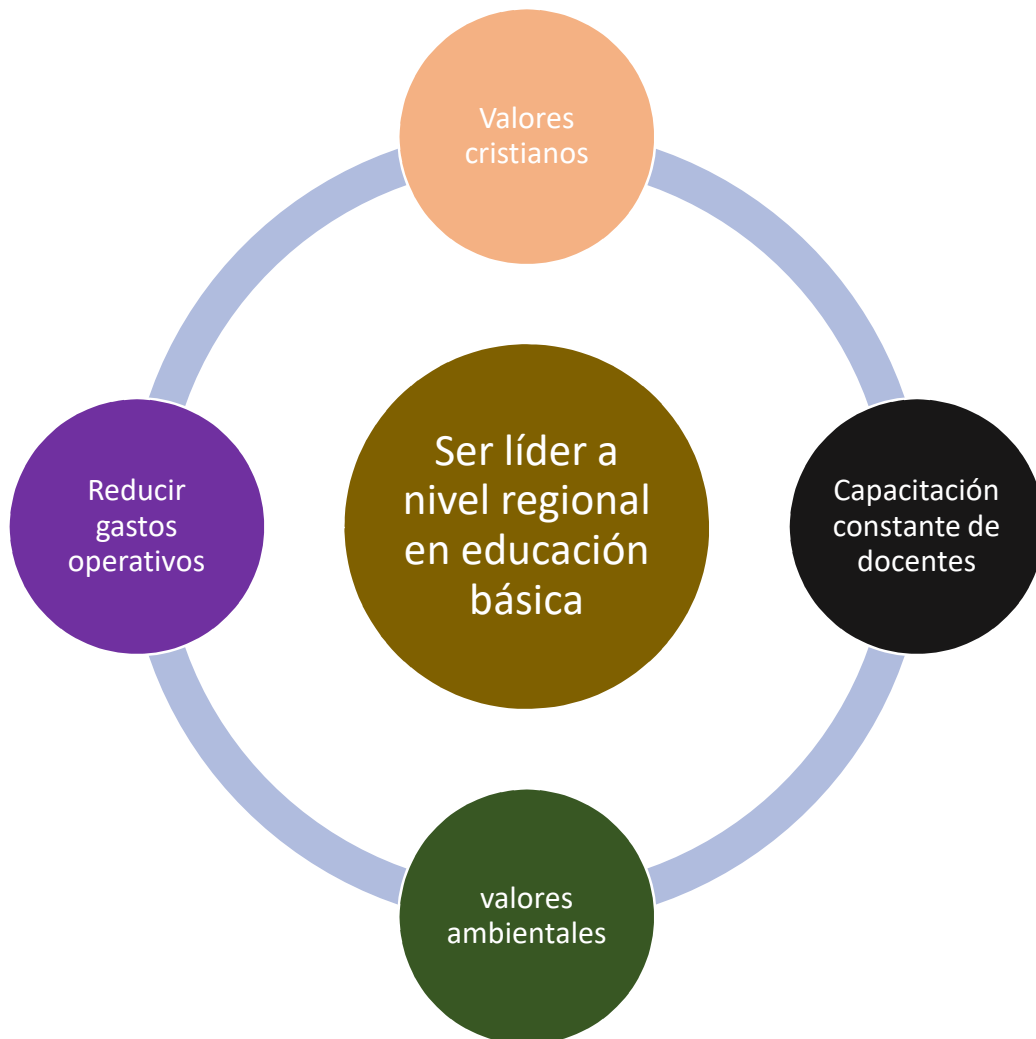


Planeamiento Estratégico (Objetivos y Metas)

“Es una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomara la empresa hacia el logro de sus objetivos” (Armijo, 2017)

Figura 10

Planteamiento Estratégico de la I.E. Sagrada Familia



Metas

Una meta o fin, “es el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico. Las organizaciones, los individuos, los colectivos, todos se trazan metas y procedimientos” (Tito, 2017)

- Mejorar la cálida educativa.

- Mantener a los colaboradores motivados e identificados con la institución.
- Fortalecer el clima laboral.
- Aumentar la población estudiantil.
- Tener nuestro propio programa curricular.

Objetivos

El objetivo, “es el referente transversal, se establece al principio, se revisa durante su ejecución y, es el punto que determina al finalizar, si se cumplió lo establecido” (Ramirez, 2017)

Los objetivos SMART, “tienen la finalidad de seleccionar los factores más relevantes que conducirán al desarrollar exitoso de la empresa y así poder lograr la excelencia” (Salazar, 2021).

Los objetivos SMART, “Dirigen los planes estratégicos de la empresa, siendo estos intangibles. Porque se puede medir, resaltar, son alcanzables, específicos y se desarrollan en un tiempo determinado, para cumplir con los objetivos”(Pursell, 2021).

(RIT Sagrada Familia, 2019). Contribuir a la formación integral de los estudiantes, a la luz de una educación cristiana católica y desde la aplicación del enfoque ambiental, desarrollando en ellos las competencias que exige la sociedad actual, con prácticas educativas innovadoras y en un espacio de sana convivencia para todos y cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

Objetivo general:

Convertirnos en una institución líder en la comunidad.

Objetivos específicos:

- Mejorar la calidad educativa de la institución en un 25% cada bimestre.
- Contar con el 100% de colaboradores motivados e identificados con la institución durante el año escolar
- Facilitar la comunicación y la relación en un 80% entre los colaboradores de la institución.
- Aumentar la matrícula escolar en los tres niveles educativos en un 10% por 5 años.
- Implementar nuestra propia curricula en todas las áreas educativas aproximadamente en 5 años.

Nivel Estratégico, Táctico y Operativo

División por estrategia del mapa estratégico

- Financieras:
 - Maximizar los ingresos económicos.
 - Optimizar gastos en innovación tecnológica.
- Clientes:
 - Aumentar la población estudiantil.
 - Cubrir las expectativas de la comunidad educativa.
- Procesos internos:
 - Mejorar la calidad educativa.
 - Facilitar las relaciones de comunicación entre los colaboradores.
 - Colaboradores motivados e identificados.
- Aprendizaje y crecimiento:
 - Implementar una curricula propia.
 - Capacitación en el uso de las TIC.
 - Mejorar el rendimiento del colaborador.

Nivel Estratégico

“Se trata de la visión que mueve las acciones de la empresa. Establece los objetivos a cumplir y las líneas maestras para alcanzarlos. La dirección juega un rol principal a la hora de definir la estrategia” (APD, 2018).

- Elaborar una curricula propia. Para formar jóvenes capaces de desarrollar competencias resolutivas y ambientalistas, es necesario elaborar una propuesta pedagógica propia al 2025.
- Capacitar a los colaboradores en el uso de las TIC. Al 2025, todos nuestros colaboradores deben dominar las principales apps y herramientas digitales, para desarrollar clases interactivas y motivadoras, que ayuden en su formación, conocimiento y aprendizaje de los estudiantes.
- Tener colaboradores eficientes y eficaces. Tener profesionales de la educación innovadores en sus prácticas pedagógicas, así como la resolución de conflictos.

Nivel táctico

“Solo los departamentos se encargan de desarrollar este nivel. Se crean las acciones a realizar para hacer realidad la estrategia de la empresa. Es un tipo de planificación específica y que atiende en profundidad a los detalles” (APD, 2018).

- Elaborar una curricula propia. Los directivos son los encargados de direccionar los lineamientos para la elaboración de esta junto con otros profesionales capacitados.
- Capacitar a los colaboradores en el uso de las TIC. El consorcio de colegios católicos y la dirección de la institución son los encargados de gestionar las capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas y estrategias del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Tener colaboradores eficientes y eficaces. Los directivos son los responsables de la selección del talento humano.

Nivel operativo

“En este último nivel aparecen los agentes encargados de ejecutar las acciones desarrolladas en el nivel táctico. Realizan acciones de corta duración y todos en la empresa tienen un rol que desempeñar en este nivel” (APD, 2018)

- Elaborar una curricula propia. Los colaboradores de las diferentes niveles y áreas curriculares son los responsables de desarrollar la nueva propuesta pedagógica en las aulas.
- Capacitar a los colaboradores en el uso de las TIC. Los colaboradores aplican en el desarrollo de las experiencias de aprendizaje el dominio de las herramientas digitales.
- Tener colaboradores eficientes y eficaces. Los colaboradores demuestran sus habilidades en las funciones, tareas que realizan.

Implementación y medición

Implementación

La Implementación es "el cambio dirigido que sigue al mandato de una política, el proceso de reordenar patrones de conducta según el conjunto de prescripciones derivadas de una decisión" (Quade 1989). También significa que es "la ejecución en la firma, de un programa adoptado, un proceso, el uso de un producto o de una idea aceptada" (Glaser, Abelson & Garrison 1983).

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt, “es un gráfico de barras horizontales que se usa para ilustrar el cronograma de un proyecto, programa o trabajo. Es una forma de visualizar la programación de tu proyecto, de dar seguimiento a los logros” (Martins, 2020).

Medición

“El proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (con frecuencia cuantificar) los datos disponibles (los indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente” (Carmines y Zeller, 1991).

Los indicadores tienen que estar relacionado con lo que se pretende investigar, conocer el clima laboral dentro de la institución. El cuestionario se aplicó a todos los colaboradores, obtenido como resultado un bajo nivel de clima laboral.

Indicadores de Procesos de Recursos Humanos

Los indicadores de gestión, “son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad” (Vieira, 2014).

Indicadores según el mapa estratégico.

- Crees que tienes oportunidad para crecer profesionalmente en la institución educativa.
- Tienes oportunidad de innovar tu trabajo.
- Confías en tus compañeros de trabajo.
- Las reglas y reglamentos de la empresa son cumplidos por los colaboradores.
- Existe trabajo en equipo.
- Te sientes cómodo con el trabajo que realizas.
- Consideras que tu desempeño destacado es reconocidos y valorados.
- Has encontrado amigos en la institución donde laboras.
- Existe comunicación asertiva y escucha activa.
- Los directivos gestionan adecuada y oportunamente los proyectos de mejora en la institución.
- Recibes capacitación constante para mejorar tu desempeño laboral.
- Existe la integración por nivel y áreas en la institución.

Las estrategias serán medidas a través de los indicadores propuestos con ítems: Si = 1 y No = 0.

Para saber si nuestros indicadores son válidos o van a tener éxito, se debe realizar el juicio de experto del instrumento, también conocido como la validación del instrumento de investigación.

Indicadores genéricos de recursos humanos

- Retención de talentos. La organización trata de conservar a personas que calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud. Además, aportan valor a la empresa.
- Rotación de personal. Reemplaza a varios de los colaboradores según la necesidad
- Nivel de satisfacción de empleados. Es el nivel de agrado que los colaboradores tienen con su empleo.
- Porcentaje del costo de nóminas. “Se refleja en los gastos que tiene que costear la empresa por cada colaborador, estos gastos se evidencian en el pago de sueldos, seguros, incentivos” (SOLUCIONA , 2021).
- Taza de productividad de los empleados. “Es el resultado de la producción que tiene cada colaborador en un determinado tiempo cumpliendo sus funciones en la empresa” (EAE Business School, 2021)

CAPITULO IV

Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo

Sistema de Gestión (Características)

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, “tiene como propósito la estructuración de la acción conjunta entre el empleador y los trabajadores, en la aplicación de las medidas del (SST) mediante el mejoramiento continuo y el control de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo” (MINCULTURA. GOV.CO, 2016)

El plan de salud y seguridad, permite identificar los riesgos laborales, además, cumplir con el plan de acción, va ayudar alinear a la organización y a los colaboradores.

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST “consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora, continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora” (MINCULTURA. GOV.CO, 2016)

Este sistema de seguridad consiste en desarrollar los procesos y etapas de mejora continua de los colaboradores, de tal manera incluye, el diagnóstico, la planificación, la aplicación y el seguimiento, teniendo en cuenta las acciones de mejora, con el objetivo de disminuir los riesgos y accidentes laborales.

Los sistemas de gestión, “se basan en leyes internacionales que ayudan a evaluar las diferentes etapas de una organización, mejorando la calidad de bienes y servicios, así como disminuir las alteraciones al medio ambiente, los daños a la salud de los colaboradores” (INTEGRA: Consultores de sistema de Gestión , 2017).

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) “está formado por un grupo de organizaciones internacionales que tienen por finalidad establecer la política, los objetivos de seguridad, mecanismos y procedimientos que las empresas deben cumplir para evitar los riesgos laborales y la propagación de enfermedades entre colaboradores” (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2021).

Requisitos legales

(Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2021), considera que:

- ✓ Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y sus modificatorias. Decreto Supremo N° 005-2012-TR, que aprueba el Reglamento de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, y sus respectivas modificatorias.
- ✓ Resolución Ministerial N° 050-2013-TR, que aprueba los Formatos Referenciales que contemplan la información mínima que deben contener los registros obligatorios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Resolución Ministerial N° 085-2013-TR, que aprueba el sistema simplificado de registros del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para MYPES.

El Sistema de Gestión Integrado

(CTMA, Consultores, 2018), considera que:

Un sistema de Gestión Integrado, es un instrumento que permite evaluar la productividad diariamente en una empresa. Es importante su implementación porque ayuda hacer uso responsable de los recursos, progreso de la empresa, reducir los costos de producción y optimizar el rendimiento de la organización. Un sistema integrado de gestión, garantiza el cumplimiento de las normas establecidas por los organismos internacionales. Es importante tener en cuenta por lo establecido en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral: cumple los aspectos recogidos en la norma OHSAS 18001.

Buenas Prácticas

Se evidencia en el cumplimiento de las normas por parte de los colaboradores, para prevenir y evitar riesgos laborales durante el cumplimiento de sus responsabilidades de cada uno de los trabajadores.(Raimondi, 2021)

Herramientas

Son el conjunto de materiales, insumos, que los colaboradores utilizan al realizar sus funciones dentro de su centro laboral.

“Las herramientas lo podemos agrupar de la siguiente manera: para riesgos ergonómicos, químicos, biológicos, eléctricos, físicos, ambientales, sicosociales y mecánicos” (ISTAS, 2020).

Programa de Seguridad y Salud

El programa de seguridad “plantea la planificación, organización, ejecución y evaluación de una serie de actividades, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud y seguridad de los trabajadores en su sitio de trabajo en forma integral e interdisciplinaria”(Grupo Fastmen , 2018).

El programa de seguridad, es un documento que ayuda a orientar las acciones necesarias para la prevención de accidentes laborales, estas acciones están integradas a las tareas que cada colaborador realiza.

Programa de Seguridad y Salud de la I.E. Sagrada Familia

I. DATOS GENERALES:

- | | |
|----------------------------|----------------------------------|
| 1.1. DRE | : Loreto |
| 1.2. UGEL | : Maynas |
| 1.3. MODELO EDUCATIVO | : EBR |
| 1.4. NIVEL EDUCATIVO | : Inicial, primaria y secundaria |
| 1.5. INSTITUCIÓN EDUCATIVA | : Sagrada Familia |
| 1.6. AÑO | : 2022 |
| 1.7. DIRECTORA | : Herlinda Navarro Cobos |

II. INTRODUCCIÓN:

Es una institución educativa de axiología cristiana – católica, que brinda servicio educativo, basado en una educación de calidad y ambientalista, que vela por la superación constante de sus colaboradores, cuenta con los departamentos de dirección, subdirecciones, oficinas administrativas, departamento de psicología, enfermería y Pastoral, sala de profesores, etc.

La I.E. está ubicado en la Calle Unión 342, A.H. Cardozo en el distrito de Belén, provincia de Maynas y región Loreto.

Tiene como objetivo garantizar la calidad de la educación, del proceso de enseñanza-aprendizaje, la Seguridad y Salud de sus colaboradores y de toda la comunidad educativa, teniendo la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales como una prioridad. Los objetivos fundamentales del Sistema Integrado de Gestión que se encuentra basados en las Normas Internacionales ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001.

III. OBJETIVOS:

- ✓ Prevenir los riesgos y peligros en la I.E.
- ✓ Informar del Programa de Seguridad y Salud a todos los colaboradores.
- ✓ Cumplir con la implementación y ejecución del programa de seguridad y salud.
- ✓ Evaluar programa de seguridad y salud.

IV. BASES LEGALES:

- ✓ Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y sus modificatorias. Decreto Supremo N° 005-2012-TR, que aprueba el Reglamento de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, y sus respectivas modificatorias.
- ✓ Resolución Ministerial N° 050-2013-TR, que aprueba los Formatos Referenciales que contemplan la información mínima que deben contener los registros obligatorios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Resolución Ministerial N° 085-2013-TR, que aprueba el sistema simplificado de registros del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para MYPES.
- ✓ Estándar Internacional OHSAS 18001. Sistemas de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – Requisitos

V. ORGANIZACIÓN:

Comprensión de la Organización y de su Contexto.

La institución educativa Sagrada Familia, realizó su análisis interno y externo para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y o (FODA), destacando las más resaltantes y pertinentes para cumplir con nuestros objetivos los siguientes: contar con cuatro salidas de emergencia, tener focalizados las zonas seguras, y con un sistema de

seguridad contra incendios bien implementados; también con convenios institucionales y estar ubicados en una zona de fácil acceso. Por otro lado, identificamos algunos factores que pueden obstaculizar el adecuado cumplimiento del sistema de seguridad y salud en trabajo como: escaleras expuestas a ser mojadas con la lluvia por falta de techo, inundaciones de algunos ambientes por la lluvia y malas instalaciones del sistema de agua; además, de colindar con el penal de máxima seguridad de San Jacinto y estar ubicado cerca de una loza deportiva desolada.

Comprensión de las Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas

Necesidades de los colaboradores y directivos

- ✓ Contar con guantes apropiados y recomendados para realizar la limpieza y utilizar insumos químicos.
- ✓ Tener los equipos e instrumentos necesarios para realizar trabajos de pintado y limpieza de las instalaciones.
- ✓ Tener los equipos de protección individual de los colaboradores.
- ✓ Contar con los protocolos de señalización.
- ✓ Contar con el protocolo de atención de enfermedades respiratorias.
- ✓ Contar con un seguro contra accidentes laborales.

Expectativas de los colaboradores y directivos

- ✓ No sufrir lesiones ni daños corporales.
- ✓ No enfermarse por infecciones respiratorias en el centro de trabajo.
- ✓ Evitar intoxicaciones.
- ✓ Estar sano, físico, mental y emocionalmente.
- ✓ Trabajadores que utilicen los equipos de seguridad.
- ✓ Que los directivos cumplan con cubrir las necesidades básicas de los colaboradores.
- ✓ Poner en práctica y evaluar la política de prevención.
- ✓ Minimizar los riesgos y los peligros de seguridad laboral.

Determinación del alcance del Sistema Integrado de Gestión (SIG)

La Seguridad en el Trabajo (SST), tiene por finalidad tener espacios de trabajo seguro y saludables, la cual evite la exposición a riesgos y peligros a los colaboradores dentro de la institución de tal manera mejoramos el clima laboral y productividad. Así, como el cumplimiento de las leyes y normas.

VI. IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS Y RIESGOS:

Los peligros y riesgos en la institución fueron determinadas después de realizar el análisis FODA.

Riesgos:

- ✓ Caídas, golpes y tropiezos.
- ✓ Riesgos químicos.
- ✓ Intoxicación.
- ✓ Infecciones respiratorias.
- ✓ Malas posturas.

Peligros:

- ✓ Subir o bajar las escaleras corriendo.
- ✓ Falta de orden en el lugar de trabajo.
- ✓ Robos y/o asaltos.

VII. BUENAS PRÁCTICAS:

- ✓ Cumplimiento de las normas que ayudan la realización de las funciones laborales.
- ✓ Buena distribución de materiales y equipos, para prevenir riesgos laborales.
- ✓ Fomentar la Seguridad y Salud con los líderes o equipos de trabajos.
- ✓ Utilizar equipos de seguridad al realizar la limpieza de las instalaciones.
- ✓ No correr al subir o bajar las escaleras o al estar en lugares húmedos.
- ✓ Utilizar mascarillas cuando se está con una infección viral.
- ✓ Realizar el lavado correcto y frecuente de manos.
- ✓ Respetar las señalizaciones establecidas que ayudan a prevenir accidentes en el trabajo.
- ✓ Mantener en orden los materiales de limpieza.
- ✓ Tener los insumos rotulados en el laboratorio.
- ✓ Desinfectar periódicamente las maquinas multimedia.
- ✓ Fumigar periódicamente las instalaciones de la institución.

VIII. HERRAMIENTAS:

- ✓ Equipos eléctricos.
- ✓ Materiales de aseo.
- ✓ Andamios.
- ✓ Escaleras.

4	Socializar del programa SST				X								
5	Realizar reajustes al programa.				X								
6	Ejecución del SST.				X	X	X	X	X	X	X	X	
7	Evaluación						X			X			
8	Seguimiento					X			X			X	
9	Cambios y reajustes												X

XI. EVALUACIÓN:

El programa SST., se evaluará cada tres meses por el comité del Seguridad y Salud en el Trabajo, utilizando un cuaderno donde registrar las incidencias, la observación, entrevista y aplicación de cuestionario.

- ✓ Cuaderno de incidencias: se registrará cada una de las incidencias que ocurre, para que luego se realiza un análisis para determinar las circunstancias en las cuales ocurrió el incidente. Después se levantará un informe detallado.
- ✓ El coordinador del SST, debe observar periódicamente si los colaboradores están cumpliendo con el uso de los equipos, materiales e insumos químicos para prevenir los accidentes laborales, la misma, que será registrada en una ficha de seguimiento.
- ✓ Entrevista, los responsables del comité realizarán la entrevista, a los colaboradores para recopilar información sobre la efectividad del programa del SST. Además, los colaboradores tendrán la oportunidad de dar sus sugerencias.
- ✓ Encuesta, permitirá al comité obtener información relevante y confiable sobre efectividad, eficacia y cumplimiento de las actividades de programa. Se aplicará la encuesta cada tres meses en las instalaciones de la I.E. de forma anónima.

La Matriz IPERC

“Es el proceso mediante el cual se identifica los peligros en el lugar de trabajo, se evalúan los riesgos que estos puedan generar para finalmente establecer mecanismos de control para prevenir y minimizar los riesgos al máximo” (Barbaran, 2020).

Esta matriz nos ayuda a detectar los riesgos y peligros dentro de la organización, los encargados deben comunicar a los colaboradores para disminuir al máximo los accidentes laborales.

Es un documento que sirve para identificar los peligros existentes en las áreas de trabajo, el ingeniero de seguridad o quien haga sus veces debe realizar la evaluación y después elaborar un mapa del área con gráficos donde se visualice donde existe mayor y menor riesgo, así como la ubicación de extintores y de botiquín, así como de las mangueras o hidrantes de agua.

Este documento debe ser evaluado y aprobado por el comité de Seguridad y Salud en el Trabajo del centro educativo. A continuación, detallamos paso a paso la elaboración de la Matriz:





Tabla 9

Matriz IPER de la I.E. Sagrada Familia

Matriz de riesgo					
Peligros	Riesgos	Probabilidad (ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor de riesgo	Nivel de riesgo
Locativo	Caídas, golpes y tropiezos.	4	8	0	Apreciable
Utilizar sustancias químicas	Incendio, quemaduras y intoxicación	2	1	0	Marginal
Utilizar productos de aseo o limpieza	Intoxicación.	2	1	0	Marginal
Biológicos	Infecciones respiratorias	5	20	0	Muy grave
Locativo	Malas posturas	4	15	0	Importante
Público	Robos y asaltos	3	6	0	Apreciable

Fuente: <https://institutoperuanodeingenieria.pe/cgi-sys/suspendedpage.cgi>

Leyenda							
		Gravedad (Impacto)					
		Muy bajo 1	Bajo 2	Medio 3	Alto 4	Muy alto 5	
Probabilidad	Muy alto	5	5	10	15	20	25
	Alto	4	4	8	12	16	20
	Medio	3	3	6	9	12	15
	Bajo	2	2	4	6	8	12
	Muy bajo	1	1	2	3	4	5

	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acatar sólidamente el riesgo.
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se debe controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo apreciable. Iper Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Sino fuera posible, mantener las variables controladas.
	Riesgo marginal. Se vigilará, aunque no requiere medidas preventivas de partida.

Evaluación de riesgo			
Riesgos	Probabilidad	Nivel	Metodología
Caídas, golpes y tropiezos.	4	Apreciable	✓ Utilizando instrumentos (cuaderno de registro, entrevista, encuesta y la observación)
Incendio, quemaduras e intoxicación	2	Marginal	✓ Verificación de la implantación y requisitos del programa SST.
Intoxicación.	2	Marginal	✓ Conocimiento de los colaboradores sobre los peligros y riesgos.
Infecciones respiratorias	5	Muy grave	✓ Inspeccionando los ambientes de la I.E.
Malas posturas	4	Importante	✓ Las caídas, golpes y tropiezos, se evidencia con frecuencia, 8 cada dos semanas.
Robos y asaltos	3	Apreciable	✓ Las intoxicaciones y quemaduras, no son muy frecuentes suceden 1 por mes.
			✓ Las infecciones respiratorias son las más frecuentes y se da con mayor cantidad en un promedio de 20 cada dos semanas.
			✓ Las malas posturas, se empieza a evidencias a partir de medio año.
			✓ Los robos y asaltos se dan en una frecuencia de 6 cada dos meses.

Peligros

Peligro: “fuente, situación o acto con potencial para causar daño en términos de daño humano o deterioro de la salud, o una combinación de éstos”.

Deterioro de la salud: “Condición física o mental identificable y adversa que surge y/o empeora por la actividad laboral y/o por situaciones relacionadas con el trabajo” (MINEN, 2016)

El riesgo marginal y el riesgo muy grave son los que más predomina en la matriz y los de menor riesgo según la matriz son el apreciable e importante, desarrollado en la matriz IPER.

Peligros identificados en el IPERC de la I.E. Sagrada Familia

- ✓ Locativo. Son las condiciones en que se encuentran las áreas de trabajo, que pueden causar daño.
- ✓ Utilizar sustancias químicas. Las sustancias que se utilizan para realizar los diferentes experimentos, son peligrosas para la salud de los colaboradores.
- ✓ Utilizar productos de aseo o limpieza. Los colaboradores que trabajan en el área de servicio están expuestos a sufrir lesiones en diferentes partes del cuerpo.
- ✓ Biológicos. Es la exposición o contacto con agentes biológicos, durante el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Público. Son lugares públicos que ponen en peligro la vida de los colaboradores cerca de la institución.

Clasificación de los peligros

Peligros	Categoría	Explicación
Locativo	Bajo	Según la matriz se evidencia un bajo peligro en los colaboradores, revisando los cuadernos y fichas de registros sobre los accidentes ocasionados en la institución.
Utilizar sustancias químicas.	Muy bajo	Se llegó a la conclusión de un nivel muy bajo de peligro, porque no se utilizan con frecuencia las diferentes sustancias químicas que afectan a la salud de los colaboradores.
Utilizar productos de aseo o limpieza.	muy bajo	
Biológicos.	Muy alto	La concentración de los colaboradores en ambientes cerrados, se da con frecuencia los peligros biológicos es por ello que tenemos un nivel muy alto.
Locativo.	Medio	
Público.	Bajo	

Evaluación de Riesgos (Controles)

Evaluación de Riesgo: “Proceso de evaluar el riesgo o riesgos que surgen de uno o varios peligros teniendo en cuenta lo adecuado de los controles existentes, y decidir si el riesgo o riesgos son o no aceptables” (Arévalo, 2018)

Según los riesgos identificados en la matriz son fáciles de prevenir y disminuir las consecuencias.

Resultado de las evaluaciones de SST de la I.E. Sagrada Familia

Se llegó a los resultados, luego de haber revisado y analizado el cuaderno de registro de incidencias del año 2019 y realizar una entrevista a los colaboradores. En las cuales se encontró lo siguiente:

- Según la información encontrada en el cuaderno de incidencias de la I.E., se concluyó que cada dos semanas se registra un promedio de 8 casos de caída, golpes y tropiezos, que suceden generalmente en los ambientes húmedos y/o escaleras. Asimismo, las quemaduras e intoxicaciones, son menos frecuentes encontrado un caso por mes, casi siempre ocurre en el laboratorio o al ingerir alimentos contaminados. También se encontró evidencia que las infecciones respiratorias, son las más frecuentes con una ocurrencia de un promedio de 20 casos cada dos semanas. Esto se debe a que las infecciones se contagian con mayor facilidad, si hay un colaborador infectado generalmente contagia a todos con quien tiene contacto. Las malas posturas, se evidencia en los colaboradores que trabajan en las diversas oficinas en un promedio de 4 personas por mes, a partir de medio año. Finalmente se encontró el registro de robos y/o asaltos en los exteriores de la I.E. en un promedio de 6 casos cada dos meses, debido a las reuniones que realiza la institución por las noches, por la existencia de una loza desolada donde se esconden personas de mal vivir.
- Según la entrevista realizada a los colaboradores, se concluyó que: mayoría de los riesgos encontrados en el cuaderno de registro son ocasionados en la Institución por falta de señalizaciones adecuadas, descuido del colaborador, falta de equipos necesarios e indispensables para una correcta ubicación de zonas de riesgo.

Ejemplos de riesgos emblemáticos:

- La colaboradora Rosa, sufrió una caída en las escaleras, ocasionando la fractura de su clavícula izquierda.

- El colaborador Hilder, asistió al trabajo con influenza, a los dos días se contagiaron en un 90% del personal.

Los procesos de control

Los procesos de control de Seguridad y Salud en el Trabajo, que se consideró en el programa ayudarán a prevenir y disminuir los riesgos laborales. Además, de tener colaboradores concientizados en la importancia de cumplir las normas, leyes establecidas y la importancia de utilizar correctamente los equipos, herramientas e insumos. Realizar evaluaciones periódicamente para verificar el cumplimiento de las normas y leyes. Finalmente se sancionará a los colaboradores que incumplen reiteradamente los acuerdos establecidos.

Implementación de Sistema

La implementación en la institución educativa Sangrada Familia incluye un conjunto de riesgos o peligros que pueden suceder durante el desarrollo de las actividades.

preparación de los alimentos.												
Realizar el lavado correcto de manos y no asistir a la institución si presenta síntomas de resfrió.	Personal de enfermería											
Orientar a los colaboradores y estudiantes sobre las consecuencias que tienen las malas posturas.												

CAPITULO V

Medición del Clima Laboral

Clima y Cultura Organizacional (Características y Objetivo)

Clima Organizacional

El clima organizacional, “es la expresión personal de la «percepción» que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (Peralta, 2020).

Características del Clima Organizacional.

Las características según autores variados:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. (Moreno, 2013, pág. p. 21)

El clima organizacional, “se puede caracterizar por el contenido de dimensiones fundamentales para el buen análisis y reestructuración cuando tenga que ser necesario” (Pecheco, 2021). Estas características se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Espacio físico. Es el espacio donde se encuentra la infraestructura donde se ejecuta el trabajo de la empresa.
- Estructura. Se trata del organigrama donde se lleva a cabo la organización de todos los trabajadores de la organización con respecto a sus obligaciones y horas laborales.
- Comunicación. Es muy importante mantener una buena comunicación e intercambiar informaciones adecuadas para que exista un favorable desarrollo de todas las

actividades que se realizan dentro de la empresa, de no ser así, se pueden generar problemas que puedan afectar negativamente la labor de los empleados.

La comunicación proporciona buen diálogo, confianza, sugerencias productivas e intercambio de opiniones que ayudan a fomentar las relaciones cordiales y diplomáticas entre los agentes internos y externos de la organización.

- Capacitación. Esta es la mejor forma de estimular a los participantes de la empresa y de incentivar el desarrollo personal y empresarial.
- Liderazgo. Los que tienen la responsabilidad de dirigir un departamento, tienen que demostrar su responsabilidad, compromiso y sus habilidades para lograr estimular a su grupo de trabajo para que se incentiven a realizar mucho mejor su labor.
- Motivación. La motivación y el bienestar son parte de la cultura de una empresa, esta tiene el deber de proyectarla en su equipo de trabajo por medio de diversas estrategias ofreciendo cómodos espacios de trabajo, proporcionar bonos especiales de productividad, estimular la competitividad y respetar los días de descanso, entre otros.

Objetivos del clima organizacional

“Los objetivos pueden alcanzarse con metas, objetivos y una herramienta de control que supervise los indicadores de gestión y avance” (Nirian, 2019).

(Valdés, 2010), considera los siguientes objetivos para el estudio del clima organizacional.

- Determinar, estudiar y evaluar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Determinar fuentes de conflicto que igualmente puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando y tomando otras acciones.
- Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general.

Cultura Organizacional

“Es un sistema operativo dinámico hecho para impulsar a las organizaciones. Podemos definirla como un conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que enfoca todas sus actividades como una ayuda para el cumplimiento de objetivos de las entidades correspondientes” (Sordo, 2012).

Características de la Cultura Organizacional. (Nirian, economipedia, 2020), sostiene que “las principales características de la cultura organizacional son”:

- Es percibida tanto por los trabajadores como por los clientes de una empresa. Si esta cultura es valorada de forma positiva la sociedad, hará que se incrementen las ventas de la compañía.
- La cultura organizacional empieza a crearse desde el momento de la fundación de la empresa. Sumado a esto, los directivos deben de ir controlando su evolución ya que, si sufre modificaciones a peor, puede suponer grandes problemas para la compañía.
- Es aprendida por los nuevos empleados, por lo que es necesario que los encargados de su adaptación la transmitan de forma correcta.
- Afecta al clima laboral tanto positiva como negativamente.
- La cultura organizacional es determinante a la hora de la comunicación interna y externa de la empresa. Estos aspectos son fundamentales en relación a las interacciones con los clientes y entre trabajadores.
- Es un factor muy característico de cada empresa, lo que le puede llevar incluso a diferenciarse de la competencia.
- En empresas grandes, se pueden generar subculturas divididas por zonas geográficas, espacios o equipos de trabajo

Clima y Cultura Organizacional. El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Peralta, 2020).

Variables del Clima Laboral

(JOBCLERS, 2020), considera las siguientes dimensiones o variables del clima organizacional.

- Flexibilidad: las medidas para facilitar la conciliación laboral y familiar pueden mejorar o no la satisfacción en el trabajo
- Responsabilidad: la posibilidad de desarrollo autónomo del trabajo, pero contando con un apoyo cuando sea necesario
- Recompensa: se valora el salario, los beneficios sociales y la igualdad interna y externa de los salarios
- Metas: la existencia de objetivos individuales y en equipo, así como el reconocimiento de los logros. También incluiría la posibilidad de ascenso, mejoras salariales y la proyección profesional.
- Entorno físico de trabajo: una prevención de riesgos laborales correcta y un mantenimiento de las instalaciones adecuado.
- Sentido de pertenencia y espíritu de equipo: la unión y la cooperación son fundamentales para el trabajo en equipo.
- Mando: un liderazgo apoyado en la motivación laboral de los empleados y la comunicación respetuosa.

Productividad y Motivación

La motivación laboral, “Promueve el rendimiento de los empleados. Es importante tener a los colaboradores motivados para un mejor rendimiento. La preocupación de los directivos de la empresa influye en el trabajo de los empleados, mejorando su compromiso e implicándose en la empresa” (BIZNEO, 2021).

La motivación del personal, “se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador” (Mayorca, 2003).

Toda empresa espera que sus trabajadores den lo mejor de sí, cada día en sus puestos de trabajo, es el deseo también de la institución educativa de brindar las condiciones para que eso se realice. El colegio cuenta con buenas condiciones de infraestructura, de soporte tecnológico, de recurso humano y logístico, sobre todo del soporte del consorcio cristiano, con el fin de que los trabajadores se sientan muy cómodos para desarrollar sus labores en las jornadas que les corresponde. En temas de remuneración que es muy sensible, la institución educativa es muy estricta en su cumplimiento. El ambiente de trabajo si es bueno, favorece a que se alcancen los objetivos planteados. El seguimiento a los cumplimientos de los plazos en las actividades del colegio

favorece al clima laboral y a la buena imagen también. El personal docente y administrativo no pueden bajar su rendimiento ya que estaría afectando a la institución educativa. Es propicio que se promueva la buena comunicación en todos los niveles del colegio. Se busca que el personal de trabajadores sea muy bien tratado para que sean productivos y que busque mejorar su rendimiento constantemente en beneficio de todos.

CAPITULO VI.

Medición del Clima Laboral

Herramientas de medición

Los instrumentos que se utiliza con frecuencia son: la observación, la encuesta y la entrevista.

Observación

La observación directa, “es cuando el investigador observa a sus trabajadores para determinar su forma de desempeño e identificar situaciones en el trabajo que causan falencias y/o descontento” (Morales, 2018).

Entrevistas

Morales (2018), afirma que:

La entrevista, es un instrumento que se utiliza para conocer el clima organizacional de la empresa. Se puede aplicar de forma individual o grupal, para conocer las inquietudes, necesidades y dudas de los empleados de una empresa, se enfoca en conocer aspectos puntuales.

En la técnica de la entrevista, solo se puede realizar con un personal docente y un personal administrativo, donde se realizaron solo 05 preguntas abiertas las cuales buscaban conocer sus estados de ánimos, su compromiso con la institución educativa, ver su grado de responsabilidad y su comentario de cómo pudiéramos mejorar los procesos internos para que los colaboradores sean más productivos. Se usó el medio digital de Google forms para la encuesta realizada, con el fin de garantizar la salud en esta época de pandemia de los trabajadores.

Entrevista de Clima Laboral

Somos estudiantes de la carrera de Gestión de Recursos Humanos y estamos realizando nuestro proyecto para obtener el título profesional.

La presente entrevista nos permitirá conocer el clima laboral en la Institución Educativa Sagrada Familia.

Datos Generales

Edad

Sexo

cargo

Nombres:

1. ¿Cuáles son las tres cosas que menos te gusta del trabajar en la Institución?

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cuáles son las tres cosas que más te gusta de trabajar en la Institución?

.....

.....

.....

.....

3. ¿Cuentas con las herramientas necesarias para hacer tu trabajo?

.....

.....

.....

.....

4. ¿Te sientes motivado y respaldado por tus compañeros de trabajo?

.....

.....

.....

.....

5. ¿Qué podrías hacer para mejorar tu experiencia dentro de la Institución?

.....

.....

.....

.....

Muchas gracias por su participación

Después de realizar la entrevista se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Mal clima laboral.
- ✓ Falta de capacitación asumida por la institución.
- ✓ Falta de reconocimiento al trabajo de los colaboradores.
 - ✓ Carencia de equipo de bioseguridad.
 - ✓ Relaciones interpersonales inadecuadas.
- ✓ Falta de compañerismo y trabajo en equipo.

Encuestas

Morales (2018), afirma que:

La encuesta, Es el instrumento más eficaz de recolección de información, para identificar el grado de satisfacción de los trabajadores en la empresa. Es la herramienta más confiable, por su bajo nivel de error en comparación con otros instrumentos de medición.

Se aplicó una encuesta a los colaboradores de la Institución, de los tres niveles y a los administrativos de manera virtual, teniendo un total de 22 participantes del llenado de la encuesta.

Recopilación de Información (Diseño y Dplicación de Encuesta)

Diseño

El diseño de la encuesta se ha elaborado con la finalidad de obtener información sobre el clima laboral en la institución, para ello se ha considerado la misión, los objetivos, principios, valores y la axiología. Se elaboró 20 preguntas relacionadas a clima laboral, para conocer el nivel del clima institucional (nivel: bajo, regular y bueno) que existe en la organización, las preguntas del cuestionario son cerradas con respuestas (Si – NO), con un valor cuantitativo de SI = 1 o NO = 0.

Aplicación de la encuesta

Para la ejecución de la aplicación de la encuesta se gestionó el permiso correspondiente a la directora de la institución, teniendo el permiso correspondiente y luego, de que la directora de la institución comunicó a sus colaboradores la aplicación de una encuesta, para conocer el nivel de clima laboral en la organización. El lunes 03 de enero a las 8:00 am, se aplicó la encuesta a los colaboradores de los tres niveles

educativos de la institución de manera virtual, utilizando las apps de Google forms. Los colaboradores tuvieron un día para responder la encuesta.

Tabla 11

Encuesta aplicada a los colaboradores de la I.E. Sagrada Familia

N°	Preguntas de la encuesta sobre clima laboral	SI	NO
1	Crees que tienes oportunidad para crecer profesionalmente en la empresa donde laboras.		
2	Consideras que los directivos son justos en sus decisiones.		
3	Tienes oportunidad de innovar tu trabajo		
4	Confías en tus compañeros de trabajo		
5	Las reglas y reglamentos de la empresa son cumplidas por los trabajadores.		
6	Consideras que los trabajadores son valorados.		
7	Existe trabajo en equipo		
8	Los directivos se involucran en los trabajos cooperativos.		
9	Los directivos escuchan las dudas y sugerencias de los trabajadores.		
10	Los objetivos de la empresa reflejan tus intereses.		
11	Te sientes cómoda (o) con el trabajo que realizas		
12	Consideras que tu esfuerzo y dedicación en tu trabajo tiene retribuciones justas.		
13	Recibes incentivos por los trabajos extras que realizas.		
14	Has encontrado amigos en la empresa donde laboras.		
15	La comunicación en la empresa donde trabaja es fluida y directa.		
16	Los directivos gestionan adecuada y oportunamente los proyectos de mejora en la empresa.		
17	Recibes capacitaciones permanentes para mejorar tu trabajo en la empresa.		
18	La coordinación con las diferentes áreas es buena.		
19	La descripción de tus funciones y tareas que tienes asignados están formalizados en documentos.		
20	Cuando realizas mejoras en tu trabajo te reconocen.		

Plan de Comunicación

Días antes, utilizando medios virtuales (WhatsApp), se dio a conocer a los colaboradores los objetivos de la encuesta, su importancia de que respondan con responsabilidad y veracidad, para obtener resultados confiables.

- Coordinación con la directora de la institución.
- Se comunicó el día, hora y medio en que se aplicará la encuesta.
- Se envió un mensaje motivador y se alentó a los colaboradores para que participen activamente.
- El día previsto se envió el enlace o link: <https://forms.gle/tzcvEDmjAsPXCAzm8> al WhatsApp personal de cada uno de los colaboradores.

Plan de Comunicación de la I.E. Sagrada Familia

I. DATOS GENERALES:

- | | |
|----------------------------|----------------------------------|
| 1.1. DRE | : Loreto |
| 1.2. UGEL | : Maynas |
| 1.3. MODELO EDUCATIVO | : EBR |
| 1.4. NIVEL EDUCATIVO | : Inicial, primaria y secundaria |
| 1.5. INSTITUCIÓN EDUCATIVA | : Sagrada Familia |
| 1.6. AÑO | : 2022 |
| 1.7. DIRECTORA | : Herlinda Navarro Cobos |

II. ANÁLISIS:

La situación comunicativa de la I.E, se basa mediante medios virtuales, utilizando varias apps, WhatsApp, Google meet, zoom y pagina web propia, estos canales permiten difundir los productos y servicios educativos, que nos ayudan a mejorar la calidad educativa. Asimismo, nos encontramos con ventajas porque llegamos a toda la comunidad sagradiana, de tal manera nos va permitir afrontar retos y cambios que se presentan.

III. OBJETIVOS:

3.1. Objetivo de colaboradores:

- Fortalecer lazos de amistad entre los colaboradores.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Establecer fechas de jornada de reflexión y ayuda emocional.
- Mantener una comunicación fluida entre los colaboradores.

3.2. Objetivo de líderes

- Informar oportunamente las actividades a realizar en la I.E
- Orientar la importancia del trabajo en equipo.
- Fomentar la comunicación asertiva y escucha activa entre los colaboradores.

IV. PÚBLICO:

El público objetivo son los colaboradores de la I.E, a quienes aplicamos la encuesta y la entrevista, después de análisis los resultados, comunicamos a los colaboradores los resultados obtenidos en la investigación.

V. MENSAJE:

Informar a los colaboradores de las pautas y estrategias de los resultados obtenidos. Que nos permitirá mejorar en algunos aspectos.

VI. PRESUPUESTO:

Este plan será financiando por el equipo de investigación, la cual será costeadado en los refrigerios para ser compartidos con los colaboradores de I.E.

VII. CANALES DE COMUNICACIÓN Y ESTRATEGIA:**Canales:**

- Comunicación directa con la directora de I.E
- Comunicación directa con los colaboradores.
- WhatsApp
- Google forms
- Zoom

Estrategias:

- Reunión de coordinación con la directora: Herlinda Navarro Cobos.
- Envío de solicitud, pidiendo permiso para aplicar la encuesta sobre clima laboral a los colaboradores.
- Reunión con algunos colaboradores para comunicar en qué consiste la encuesta.
- Envío del enlace a los colaboradores por medio del WhatsApp.
- Recepción de las encuestas llenadas, a través de la plataforma de Google forms.

Ejemplos

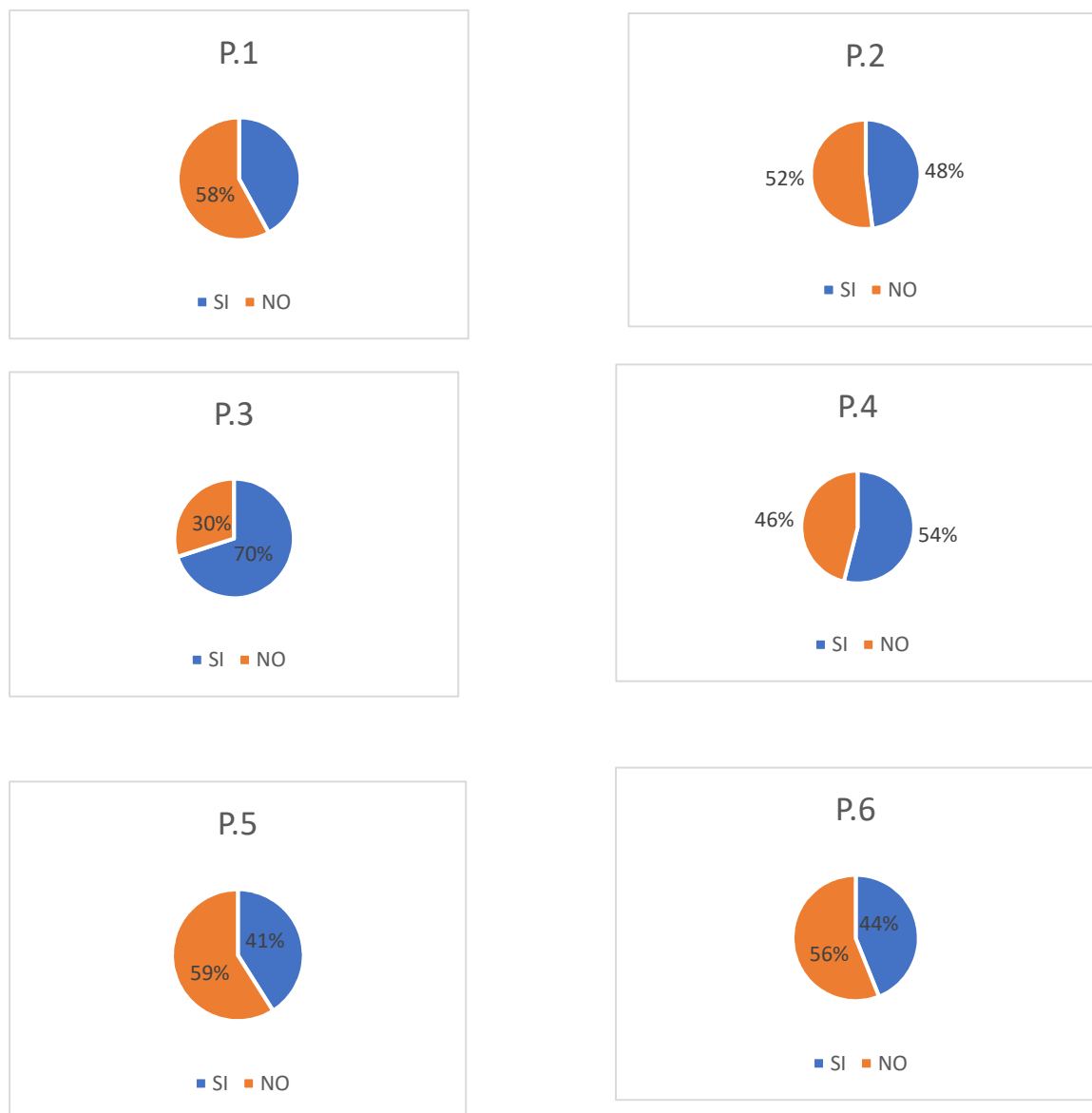
- Cuando enviamos el link de la encuesta por medio del WhatsApp personal de los colaboradores, algunos tuvieron cierta dificultad para abrir el enlace, se comunicaron con la directora dando a conocer de la dificultad, la misma, que se comunicó con el equipo responsable de la investigación.
- La entrevista se realizó de manera presencial, con el permiso de la directora.

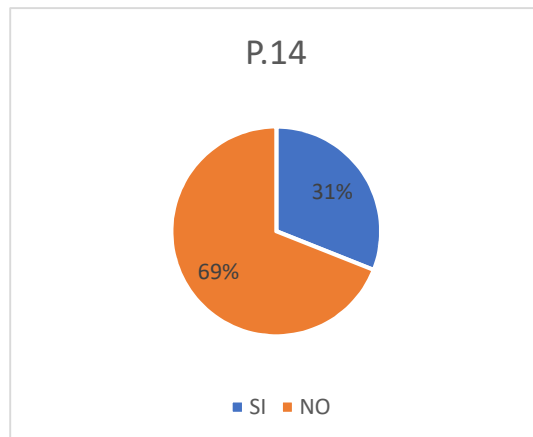
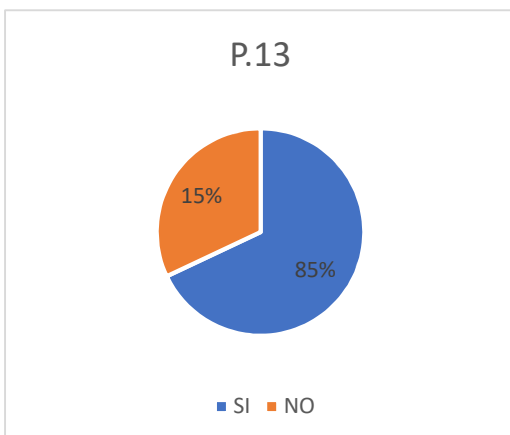
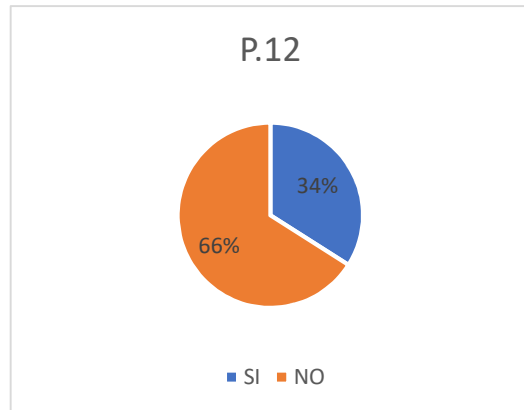
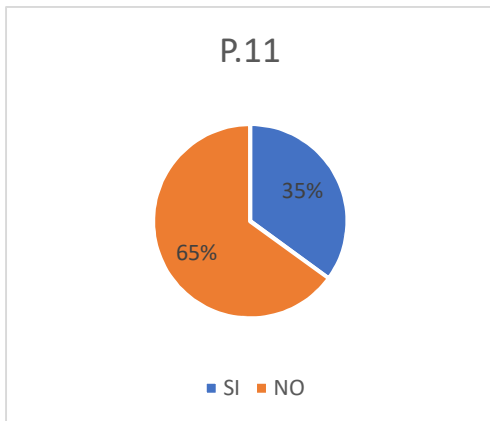
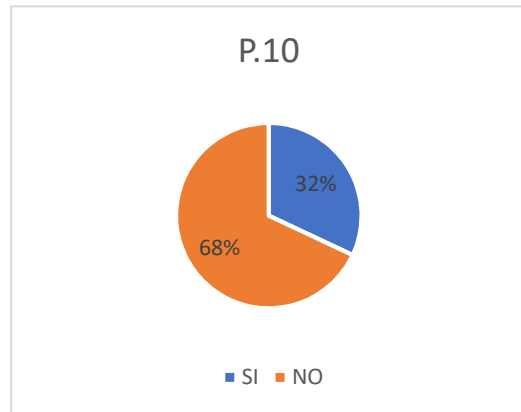
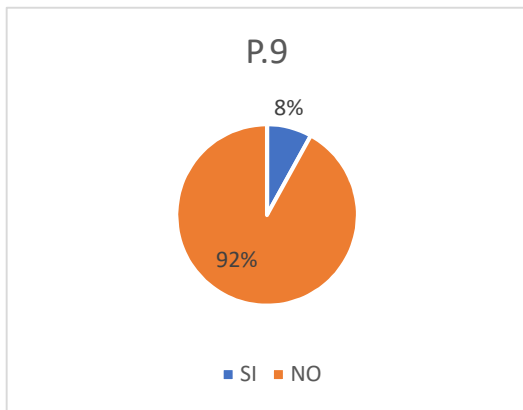
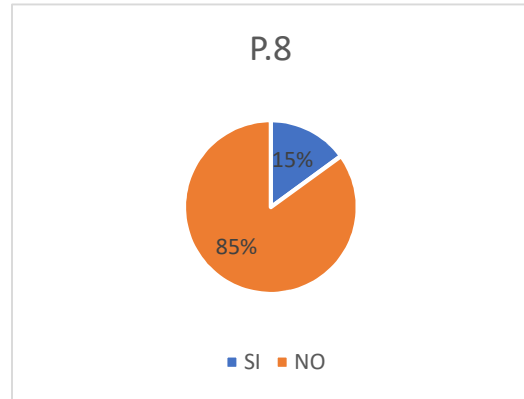
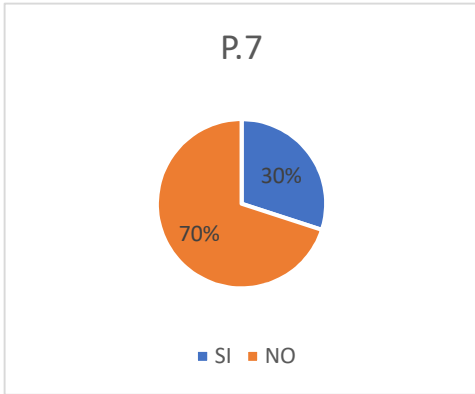
Análisis de Resultados

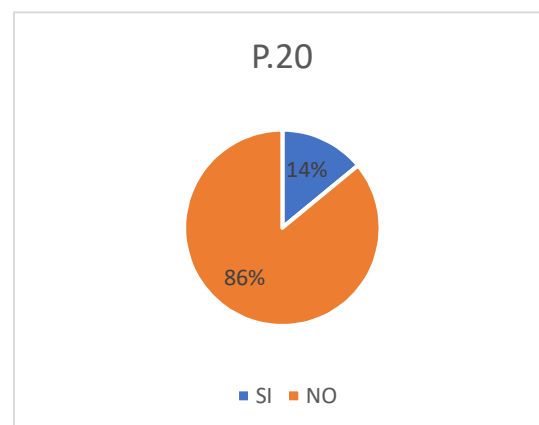
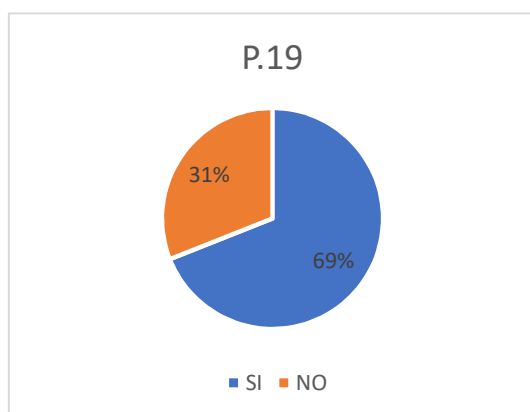
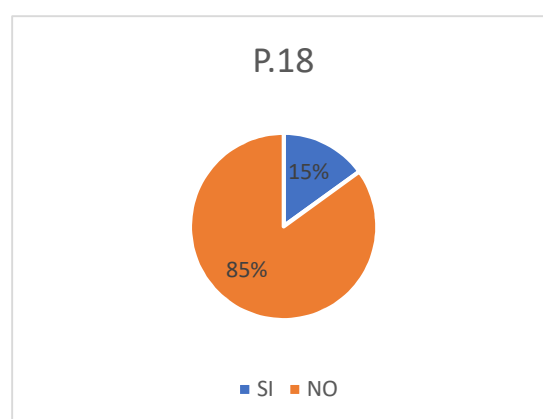
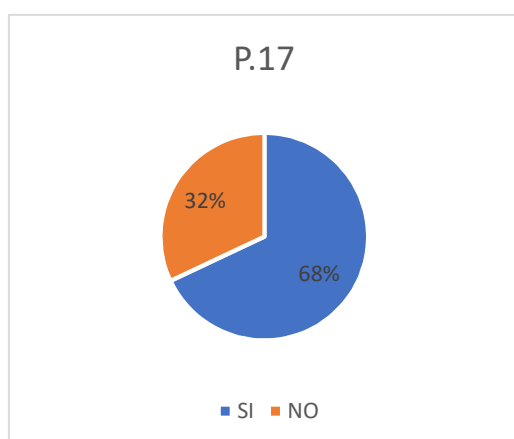
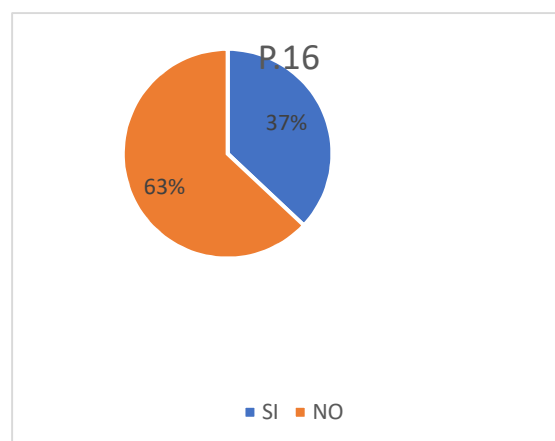
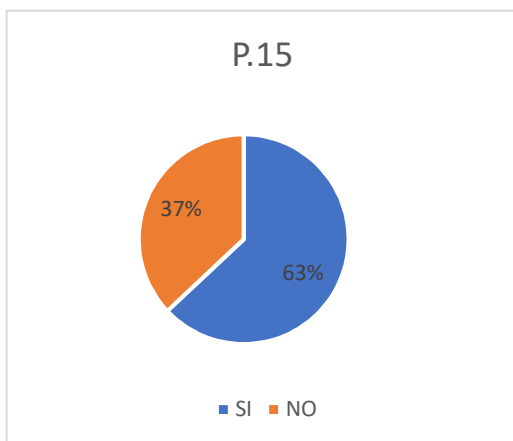
Según la encuesta realizada a los colaboradores en la I.E. Sagrada Familia sobre clima laboral, se han obtenido los siguientes datos porcentuales, mostrados en los gráficos.

Figura 11

Resultados en porcentaje de la encuesta sobre clima laboral







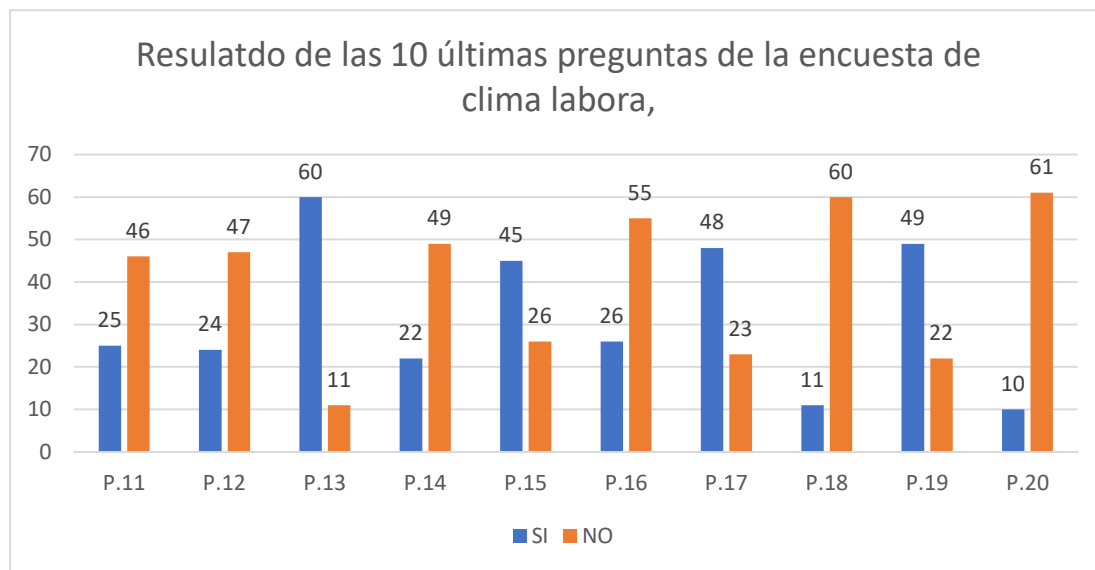
Presentación de Resultados

Los aspectos de la encuesta que serán difundidos son los siguientes:

- Los resultados de la encuesta serán entregados a la directora.
- Se entregará los resultados de la encuesta dos semanas después de haber a ver sido aplicada.
- Se le entregará en un informe en físico dando a conocer los resultados más relevantes que debemos mejorar.

Figura 12

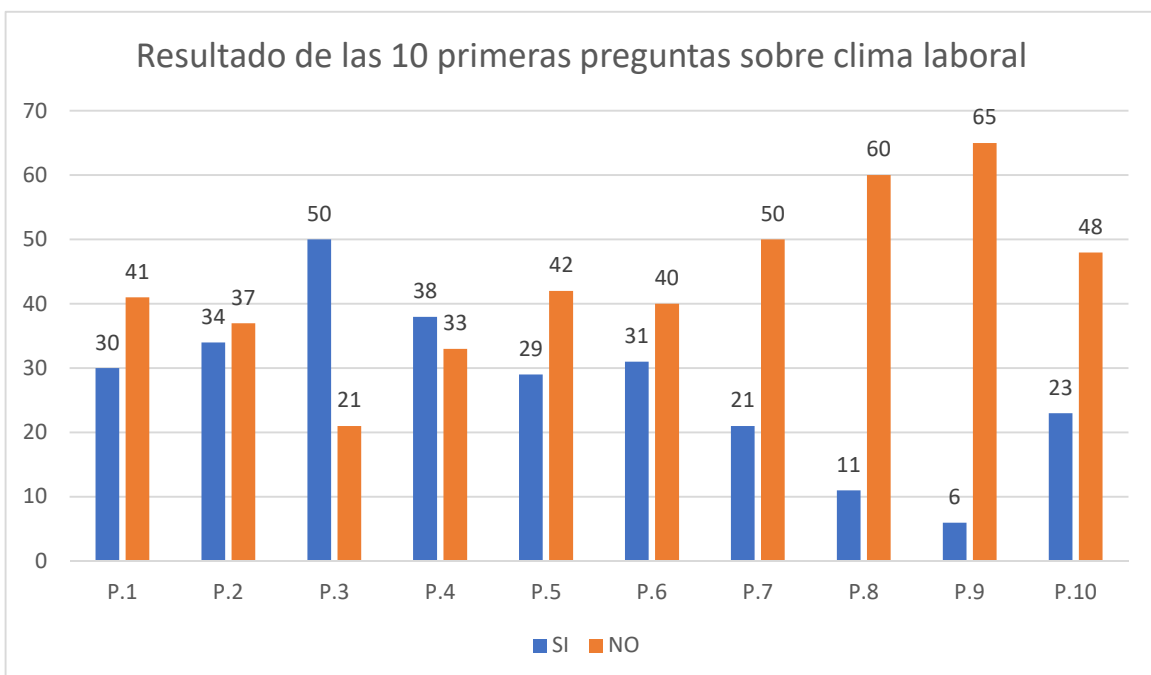
Resultado de las 10 primeras preguntas de la encuesta clima laboral



En la tabla se muestra los resultados de las 10 primeras preguntas de la encuesta aplicada sobre clima laboral, donde la respuesta de los colaboradores evidencia un bajo nivel de clima laboral debido a que en la mayoría de las preguntas prevalece el NO y sobre todo en las preguntas 9, 8, 7, 10. Dejando en evidencia el malestar de los colaboradores.

Figura 12

Resultado de las preguntas del 11 al 20 de la encuesta clima laboral



En la tabla se muestra los resultados de las preguntas de la 11 a la 20 de la encuesta aplicada sobre clima laboral, donde la respuesta de los colaboradores evidencia un bajo nivel de clima laboral debido a que en la mayoría de las preguntas prevalece el NO y sobre todo en las preguntas 20,18, 16. Dejando en evidencia el malestar de los colaboradores.

Información demográfica

La encuesta se realizó al total de colaboradores (71), distribuidos de la siguiente manera: 56 docentes, 8 administrativos, 7 personal de servicio.

Tabla 12

Ficha técnica

Ficha técnica de la encuesta clima laboral en la I.E. Sagrada Familia	
Solicitado por:	Estudiantes de IPAE- Gestión de Recursos Humanos – VI ciclo Alvares Naro, Lismiria Tuesta Villacorta, Mirle
Realizado Por:	Alvares Naro, Lismiria Tuesta Villacorta, Mirle
Nombre de la encuesta:	Clima Laboral
Universo.	71
Unidad de la muestra	Los colaboradores de I.E.
Fecha de creación:	29 de diciembre del 2021
Técnica de recolección de datos:	Encuesta
Tamaño de la muestra:	71
Financiamiento:	Autofinanciado.
Margen de error:	5%
Objetivo de la encuesta:	Determinar el clima laboral en la I.E.
N° de preguntas formuladas:	20
Tipo de preguntas aplicadas:	Cerradas.

Tabla 13

Tabla de resumen con la respuesta de los colaboradores de la I.E. Sagrada Familia

N°	Preguntas de la encuesta sobre clima laboral	SI	NO
1	Crees que tienes oportunidad para crecer profesionalmente en la empresa donde laboras.	30	41
2	Consideras que los directivos son justos en sus decisiones.	34	37

3	Tienes oportunidad de innovar tu trabajo	50	21
4	Confías en tus compañeros de trabajo	38	33
5	Las reglas y reglamentos de la empresa son cumplidas por los trabajadores.	29	42
6	Consideras que los trabajadores son valorados.	31	40
7	Existe trabajo en equipo.	21	50
8	Los directivos se involucran en los trabajos cooperativos.	11	60
9	Los directivos escuchan las dudas y sugerencias de los trabajadores.	6	65
10	Los objetivos de la empresa reflejan tus intereses.	23	48
11	Te sientes cómoda (o) con el trabajo que realizas	25	46
12	Consideras que tu esfuerzo y dedicación en tu trabajo tiene retribuciones justas.	24	47
13	Recibes incentivos por los trabajos extras que realizas.	60	11
14	Has encontrado amigos en la empresa donde laboras.	22	49
15	La comunicación en la empresa donde trabaja es fluida y directa.	45	26
16	Los directivos gestionan adecuada y oportunamente los proyectos de mejora en la empresa.	26	55
17	Recibes capacitaciones permanentes para mejorar tu trabajo en la empresa.	48	23
18	La coordinación con las diferentes áreas es buena.	11	60
19	La descripción de tus funciones y tareas que tienes asignados están formalizados en documentos.	49	22
20	Cuando realizas mejoras en tu trabajo te reconocen.	10	61

CAPITULO VII

Acciones de Mejora

Programas Para Mantener y Mejorar el Clima.

Plan de mejora de la I.E. Sagrada Familia.

I. DATOS GENERALES:

- | | | |
|------|-----------------------|----------------------------------|
| 1.1. | DRE | : Loreto |
| 1.2. | UGEL | : Maynas |
| 1.3. | MODELO EDUCATIVO | : EBR |
| 1.4. | NIVEL EDUCATIVO | : Inicial, primaria y secundaria |
| 1.5. | INSTITUCIÓN EDUCATIVA | : Sagrada Familia |
| 1.6. | AÑO | : 2022 |
| 1.7. | DIRECTORA | : Herlinda Navarro Cobos |

II. JUSTIFICACIÓN:

Después de a ver aplicado la encuesta sobre el clima laboral en la institución y no teniendo resultados favorable, se presentará este plan de mejora para contribuir a mejorar el clima laboral entre los colaboradores. Al mejorar el clima laboral, se podrá contar con colaboradores comprometidos e identificados con la visión, objetivos y metas de la institución. Es importante la creación de la gerencia de talento humano que promueva el desarrollo, compromiso capacitación y comunicación de cada trabajador con el fin de mejorar el clima laboral, mejorando el clima laboral se logrará la retención del talento humano.

III. BASES LEGALES:

- Ley N ° 28044 Ley General de Educación.
- Ley N ° 28988 Ley que declara la EBR como servicio público esencial.
- Ley N ° 29944 Ley Reforma Magisterial.
- Ley N ° 27815, Ley del código de ética.
- Ley N ° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en IE.
- D.S. N ° 011-2012-ED Reglamento de la Ley General de Educación.
- D.S. N ° 004-2013-ED Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial.
- R.M N ° 0547-2012-ED, que aprueba los lineamientos denominados “Marco de Buen Desempeño Docente para Docente de Educación Básica Regular”.

IV. OBJETIVOS:

4.1. Objetivo General:

Mejorar el clima laboral entre los colaboradores de la Institución Sagrada Familia.

4.2. Objetivos Específicos:

- Fortalecer las relaciones interpersonales.
- Valorar el trabajo de los colaboradores.
- Promover capacitaciones teniendo en cuenta las necesidades de los colaboradores.
- Fomentar al buen diálogo y la escucha activa.
- Considerar las opiniones, aportaciones y sugerencias de los colaboradores.
- Facilitar el desarrollo y crecimiento profesional.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Fomentar el involucramiento de los directivos en los trabajos cooperativos.
- Fortalecer el cumplimiento de los acuerdos de convivencia y el reglamento.

V. DIAGNÓSTICO:

De acuerdo con los resultados recopilados en la encuesta aplicada a los colaboradores sobre el clima laboral, encontramos que el clima está en bajo nivel entre los colaboradores y los directivos, es por ello importante implementar un plan de mejora para facilitar las relaciones laborales y fortalecer el trabajo colaborativo lo mismo que permitirá mejorar el clima laboral dentro de la organización.

VI. METAS

Mejorar el clima laboral en 30 % en el primer año de implementación del plan de mejora.

VII. ESTRATEGIAS Y CRONOGRAMA

- Informar a la directora de los resultados obtenidos de la encuesta y la entrevista, aplicados a los colaboradores.
- La directora convoca a reunión para comunicar los resultados y tomar las acciones de mejora:
 - Reconocer y valorar los logros de los colaboradores
 - Implementar un programa de capacitación sobre motivación, relaciones interpersonales, resiliencia y trabajo en equipo.
 - Organizar actividades fuera de la hora de trabajo.
 - Tolerancia en el horario.

08	Realizar talleres sobre la importancia de las normas y el reglamento.	Directivos	x				x					
09	Entregar compensaciones no económicas por desempeño.	Directora										x

IX. PRESUPUESTO:

ACCIONES A REALIZAR	COSTO S/.
3 jornadas de reflexión.	2,130.00
Reconocer su desempeño entregando incentivos no financieros	150.00
Capacitación de los colaboradores en relaciones interpersonales	300.00
Realizar roleplay	1,500.00
Delegar y confiar tareas a los colaboradores	100.00
Realizar talleres sobre la importancia de las normas y el reglamento.	300.00
Entregar compensaciones no económicas por desempeño.	200.00
OTROS	300.00
GASTO TOTAL	4,980.00

CONCLUSIONES

Conclusión 1

El análisis interno y externo de la institución, sirve para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades.

Conclusión 2

La propuesta de valor está basada en: una moderna infraestructura, sala de cómputo implantada, talleres, departamento de psicología, enfermería y pastoral.

Conclusión 3

El mapa estratégico direcciona el trabajo de la organización, para lograr sus objetivos y metas.

Conclusión 4

Es importante contar con el Sistema de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo actualizado.

Conclusión 5

El clima organizacional influye en el comportamiento de los colaboradores en su centro laboral.

Conclusión 6

Los resultados de la encuesta y la entrevista, muestran un clima laboral bajo en la organización.

Conclusión 7

Dentro de la organización, los colaboradores sufren daños a su salud, por falta de un adecuado plan de programa de salud y seguridad.

Conclusión 8

Los colaboradores no perciben bonos económicos y emocionales, relacionados a su desempeño laboral.

Conclusión 9

Las capacitaciones son asumidas por los colaboradores, sin embargo, el Consorcio Católico debería brindar capacitaciones gratuitas para el adecuado desarrollo de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones 1

Identificar las fortalezas y oportunidades, para minimizar las debilidades y amenazas para convertirse en una institución líder en el mercado.

Recomendaciones 2

Mejorar el servicio educativo e implementar de una pedagogía propia que refleje la axiología y la identidad de la institución.

Recomendaciones 3

Orientar y dar a conocer a los colaboradores los objetivos y metas de la institución.

Recomendaciones 4

Elaborar plan de sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Recomendaciones 5

Mejorar el clima laboral entre los colaboradores y los directivos.

Recomendaciones 6

Capacitar permanentemente a los colaboradores e incentivar el desarrollo personal y profesional.

Recomendaciones 7

Entregar bonos no económicos a los colaboradores con buen desempeño laboral.

Recomendaciones 8

Informar oportunamente a los colaboradores, los accidentes ocurridos en la Institución en horas de trabajo y las acciones a realizar para evitar que vuelva a ocurrir.

Recomendaciones 9

Aplicar dos veces al año una encuesta a los colaboradores, sobre clima laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APD. (28 de noviembre del 2018). *APD*. Obtenido de APD: <https://www.apd.es/niveles-gestion-empresarial/>
- Arévalo, E. (abril del 2018). *vivienda.gob.pe*. Obtenido de vivienda.gob.pe: <https://www3.vivienda.gob.pe/csst/documentos/IPER%20-%20MVCS.pdf>
- Armijo, C. s. (01 de setiembre del 2017). *Sisbib*. Obtenido de Sisbid: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin_ac/Cap2.PDF
- Barbaran, R. S. (abril del 2020). *es.slideshare.net/*. Obtenido de es.slideshare.net/: <https://es.slideshare.net/rodrisamuel/iper>
- BIZNEO. (16 de noviembre del 2021). *bizneo*. Obtenido de bizneo.: https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/#Motivacion_laboral_y_productividad_inseparables
- CONSORCIO DE CENTROS EDUCATIVOS CATOLICOS, M. (octubre del 2013). *ccec.edu.pe*. Obtenido de ccec.edu.pe: <http://ccec.edu.pe/wp-content/uploads/2013/10/ESTATUTO-DEL-CONSORCIO-2001.pdf>
- CTMA, Consultores. (30 de enero del 2018). *ctmaconsultores.com/*. Obtenido de ctmaconsultores.com/: <https://ctmaconsultores.com/sistemas-gestion-integrados/>
- Distribuciones Quispe S.A.C. (2019). Memoria anual. 30.
- EAE Business School. (19 de abril del 2021). *retos-directivos.eae.es*. Obtenido de retos-directivos.eae.es: <https://retos-directivos.eae.es/como-calcular-la-productividad-con-ejemplos/>
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2021). *strategia de Marketing*. Editorial Digital Reg.
- Grupo Fastmen . (octubre del 2018). *fastmed.com*. Obtenido de fastmed.com: <https://www.fastmed.com.ve/programa-de-seguridad-y-salud/>
- I.E. SAGRADA FAMILIA. (12 de setiembre del 2020). PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. IQUITOS, MAYNAS, PERÚ.
- INTEGRA: Consultores de sistema de Gestión . (Marzo del 2017). *consultoresdesistemasdegestion*. Obtenido de consultoresdesistemasdegestion: <https://www.consultoresdesistemasdegestion.es/sistemas-de-gestion/>
- ISABEL, L. P. (2013). *Repositorio*. *ual.es*. Obtenido de Repositorio. ual.es: <http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/2692/Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ISTAS. (20 de mayo del 2020). *istas.net/*. Obtenido de istas.net/: <https://istas.net/herramientaspymes>

- JOBBLERS. (octubre del 2020). *joblers*. Obtenido de joblers: <https://www.joblers.net/indicadores-de-clima-organizacional/>
- LLanos, M. (6 de octubre del 2016). *ecotec.edu.ec*. Obtenido de ecotec.edu.ec : <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Lopez, F. H. (06 de marzo del 2016). *Earthgonomic*. Obtenido de Earthgonomic: http://www.earthgonomic.com/biblioteca/Diplomado_Modulo4/Tema1_Mapas-estrategicos.pdf
- Martín, J. (15 de mayo del 2017). *cerem*. Obtenido de cerem: <https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martinez, P. (2018). *Westfield Business School*. Obtenido de https://www.westfield.education/wp-content/uploads/2020/03/T-DGL_18_00140_01.pdf
- Martins, J. (5 de noviembre del 2020). *asana*. Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>
- Mayorca, W. A. (20 de agosto del 2003). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-productividad-laboral/>
- Mejía, C. A. (enero del 2020). *Planning*. Obtenido de Planning: http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf
- MINCULTURA. GOV.CO. (mayo del 2016). *mincultura.gov*. Obtenido de mincultura.gov.: <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Gestion-humana/PLAN%20SG-SST%202017.pdf>
- Ministerio de Educación. (2016). *Currículo Nacional*. Lima : Santillana .
- Ministerio de Ingeniería y Minas. (setiembre del 2016). *minem.gob*. Obtenido de minem.gob.: http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Identificacion_de_peligros_y_evaluacion_de-riesgos.pdf
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (18 de julio de 2021). *cdn.www.gob.pe*. Obtenido de [cdn.www.gob.pe](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2024381/guia_de_SGSST_para_MY_PES.pdf): https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2024381/guia_de_SGSST_para_MY_PES.pdf
- Morales, F. (15 de mayo del 2018). *blog.acsendo.com*. Obtenido de blog.acsendo.com: <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>
- Moreno, D. C. (agosto del 2013). *epository.unad.edu.co*. Obtenido de epository.unad.edu.co: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=4DAD65ABA05BB3A8304A2B8026F9BCC6.jvm1?sequence=1>

- Münch, L. (2018). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson.
- Nirian, P. O. (18 de diciembre del 2019). *economipedia*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html>
- Nirian, P. O. (04 de abril del 2020). Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cultura-organizacional.html>
- Nirian, P. O. (05 de abril del 2020). *economipedia*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cultura-organizacional.html>
- Parra, I. L. (2013).
- Pecheco, J. (31 de diciembre de 2021). *webyempresas*. Obtenido de webyempresas: <https://www.webyempresas.com/clima-organizacional/>
- Peralta, R. (26 de noviembre del 2020). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pursell, S. (28 de julio del 2021). *blog.hubspot.es*. Obtenido de blog.hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa>
- QuestionPro. (23 de octubre del 2021). *questionpro.com*. Obtenido de questionpro.com: <https://www.questionpro.com/es/que-son-los-recursos-humanos.html>
- Quiroa, M. (06 de Setiembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>
- Raimondi, V. (13 de setiembre del 2021). *infocapitalhumano.pe*. Obtenido de infocapitalhumano.pe: <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/seguridad-y-salud-en-el-trabajo-buenas-practicas-para-evitar-acontecimientos-no-deseados/>
- Ramirez, A. I. (8 de diciembre del 2017). *biblioteca.udgvirtual.udg.mx*. Obtenido de biblioteca.udgvirtual.udg.mx: <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1906/1/Construccion%20de%20objetivos.pdf>
- Raúl, M. (22 de octubre del 2018). *debatesiesa*. Obtenido de debatesiesa: <http://www.debatesiesa.com/mision-vision-y-valores-sirve-para-algo-su-definicion/>
- (2019). *RIT Sagrada Familia*. Iquitos.
- Rochabrun, D. E. (20 de octubre del 2017). *es.scribd.com*. Obtenido de es.scribd.com: <https://es.scribd.com/doc/315927713/AMOFHIT>
- Salazar, B. (20 de mayo del 2021). *mediasource*. Obtenido de mediasource: <https://www.mediasource.mx/blog/objetivos-smart>
- SOLUCIONA . (21 de octubre del 2021). *solucionaempresarial.com*. Obtenido de solucionaempresarial.com: <http://www.solucionaempresarial.com/interes->

general/sobre-el-costo-de-tu-nomina/#:~:text=Se%20estima%20que%20un%20rango,sueldo%20e%20impuestos%20de%20n%C3%B3mina.

Sordo, A. I. (21 de febrero del 2012). *blog.hubspot.es*. Obtenido de [blog.hubspot.es: https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional](https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional)

Tito, C. R. (11 de 09 del 2017). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/408583885/Que-es-una-meta>

Valdés, C. (21 de febrero del 2010). *sitio web*. Obtenido de sitio web: <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>

Vieira, C. V. (14 de diciembre del 2014). *cucjonline*. Obtenido de [cucjonline: https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/5e214f2f8baf1f53a650d4cdb18eb4f4.pdf](https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/5e214f2f8baf1f53a650d4cdb18eb4f4.pdf)

Xie, Y. M. (18 de Junio de 2018). *yiminshum.com*. Obtenido de [yiminshum.com: https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/](https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/)

ANEXOS

PongoElHombro^{4G} 78% 7:06

docs.google.com/forms/d/1sxA8LoR2

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas Respuestas **24** Configura Total de puntos: 0

¿Recibes capacitaciones permanentes para mejorar tu trabajo en la empresa? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

¿La coordinación con las diferentes áreas es buena? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

PongoElHombro^{4G} 78% 7:05

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas Respuestas **24** Configura Total de puntos: 0

¿Consideras que los directivos son justos en sus decisiones? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

¿Tienes oportunidad de innovar tu trabajo? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

PongoElHombro^{4G} 78% 7:05

docs.google.com/forms/d/1sxA8LoR2

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas **Respuestas 24** Configura Total de puntos: 0

Sexo *
 / 0

Masculino

Femenino

Agregar comentarios individuales

Cargo *
 / 0

Docente

Agregar comentarios individuales

Preguntas

¿Crees que tienes oportunidad para crecer

PongoElHombro^{4G} 78% 7:04

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas Respuestas **24** Configura Total de puntos: 0

Encuesta de Clima Laboral

Somos estudiantes de la carrera de Gestión de Recursos Humanos y estamos realizando nuestro proyecto para obtener el título profesional.
La presente encuesta nos permitirá conocer el clima laboral en la Institución Educativa Sagrada Familia, la misma que es anónima.

***Obligatorio**

Datos generales

Edad *
_____ / 0

53

Agregar comentarios individuales

Sexo *
_____ / 0

PongoElHombro^{4G} 78% 7:07

docs.google.com/forms/d/1sxA8LoR2

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas Respuestas **24** Configura Total de puntos: 0

¿Confías en tus compañeros de trabajo? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

¿Las reglas y reglamentos de la empresa son cumplidas por los trabajadores? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

PongoElHombro^{4G} 78% 7:07

docs.google.com/forms/d/1sxA8LoR2

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas Respuestas **24** Configura Total de puntos: 0

Agregar comentarios individuales

¿Consideras que los trabajadores son valorados? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

¿Existe trabajo en equipo? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

PongoElHombro^{4G} 78% 7:07

docs.google.com/forms/d/1sxA8LoR2

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas Respuestas **24** Configura Total de puntos: 0

¿Los directivos escuchan las dudas y sugerencias de los trabajadores? *

_____ / 0

Si

No

Agregar comentarios individuales

¿Los objetivos de la empresa reflejan tus intereses? *

_____ / 0

Si

No

Agregar comentarios individuales

PongoElHombro^{4G} 78% 7:07

docs.google.com/forms/d/1sxA8LoR2

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas Respuestas **24** Configura Total de puntos: 0

Agregar comentarios individuales

¿Te sientes cómoda (o) con el trabajo que realizas? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

¿Consideras que tu esfuerzo y dedicación en tu trabajo tiene retribuciones justas? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

PongoElHombro^{4G} 78% 7:07

docs.google.com/forms/d/1sxA8LoR2

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas Respuestas **24** Configura Total de puntos: 0

¿Recibes incentivos por los trabajos extras que realizas? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

¿Has encontrado amigos en la empresa donde laboras? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

PongoElHombro^{4G} 78% 7:06

docs.google.com/forms/d/1sxA8LoR2

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas Respuestas **24** Configura Total de puntos: 0

¿La comunicación en la empresa donde trabaja es fluida y directa? *

_____ / 0

Si

No

Agregar comentarios individuales

¿Los directivos gestionan adecuada y oportunamente los proyectos de mejora en la empresa? *

_____ / 0

Si

No

Agregar comentarios individuales

PongoElHombro^{4G} 78% 7:05

docs.google.com/forms/d/1sxA8LoR2

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas Respuestas **24** Configura Total de puntos: 0

¿Confías en tus compañeros de trabajo? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

¿Las reglas y reglamentos de la empresa son cumplidas por los trabajadores? *







_____ / 0







Sí

No

Agregar comentarios individuales

¿Consideras que los trabajadores son valorados? *

PongoElHombro 4G+      78%  7:06

Encuesta de Clima Laboral

Preguntas **Respuestas** 24 Configura Total de puntos: 0

¿La descripción de tus funciones y tareas que tienes asignados están formalizados en documentos? *

_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

¿Cuando realizas mejoras en tu trabajo te reconocen? *


_____ / 0

Sí

No

Agregar comentarios individuales

Muchas gracias por su participación



ANEXO N°01

Solicitud de permiso de aplicación de encuesta sobre clima laboral.

“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

**SOLICITO: PERMISO PARA APLICAR UNA ENCUESTA
Y ENTREVISTA SOBRE CLIMA LABORAL.**

Señora directora Lic. Herlinda Navarro Cobos. Mg
Calle Unión 342 / Cardozo

Yo Lismiria Alvares Naro, identificado con DNI N° 41206779, domiciliado en calle los Jazmines n° 101. San Juan: me presento ante usted para solicitarle lo siguiente.

Solicito permiso para aplicar una encuesta y entrevista sobre clima laboral, a los colaboradores de la Institución que usted dirige.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo y agradezco desde ya la atención a la solicitud

San Juan 29 de diciembre del 2021

Atentamente

.....
Lismiria Alvares Naro
D.N.I: 41206779