

**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**ESTRATÉGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA  
PLANA DOCENTE DE LA ESCUELA INICIAL N°086 DIVINO NIÑO JESÚS EN  
SANTA MARÍA DE HUACHO**

Presentado por:

AMBROCIO RAMÍREZ, Elizabeth Patricia

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA  
EDUCACIÓN**

**Asesora:**

Dra. RIVERA MINAYA, Yaneth Marlube

**HUACHO – 2022**

**ESTRATÉGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA  
PLANA DOCENTE DE LA ESCUELA INICIAL N° 086 DIVINO NIÑO JESÚS EN  
SANTA MARÍA DE HUACHO**

AMBROCIO RAMIREZ, Elizabeth Patricia

**TESIS DE POSGRADO**

ASESOR(A):

Dra. RIVERA MINAYA, Yaneth Marlube

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**MAESTRIA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN**

## **DEDICATORIA**

Dedicado a Dios, nuestro más grande  
fuente de inspiración, así como también a  
mi familia por su apoyo, paciencia y comprensión.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a Dios por guiarme en el mejor camino,  
a mis padres por su confianza y amor incondicional,  
y a mis estudiantes por permitirme orientarlos en este  
camino de constante aprendizaje.

# ÍNDICE

Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice.....	V
Resumen.....	VI
Abstrac.....	VII
Introduccion.....	VIII

## CAPÍTULO I:

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática .....	12
1.2. Formulación del problema.....	13
1.2.1. Problema general .....	13
1.2.2. Problemas específicos .....	13
1.3. Objetivos de la investigación.....	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos .....	14
1.4. Justificación de la investigación.....	15
1.5. Delimitaciones del estudio .....	16
1.6. Viabilidad del estudio.....	16

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de la investigación.....	18
2.1.1.	Investigaciones internacionales .....	18
2.1.2.	Investigaciones nacionales.....	20
2.2	Bases teóricas .....	22
2.3	Bases Filosóficas .....	34
2.4	Definición de términos básicos .....	35
2.5	Hipótesis de la investigación .....	34
2.5.1	Hipótesis general .....	34
2.5.2	Hipótesis específicas.....	34
2.6	Operacionalizacion de las variables .....	38

## **CAPÍTULO III:**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1	Diseño metodológico.....	42
3.2	Población y muestra .....	42
3.2.1	Población .....	42
3.2.2	Muestra .....	42
3.3	Técnica de recolección de datos .....	42
3.4	Técnicas para el Proceso de la Información.....	43

## **CAPÍTULO IV:**

### **Resultados**

4.1	Análisis de los Resultados .....	46
4.2	Contrastación de Hipótesis .....	51

## **CAPÍTULO V:**

### **Discusión**

5.1	Discusión de los Resultados.....	60
-----	----------------------------------	----

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1	Conclusiones.....	62
6.2	Recomendaciones.....	63

## **CAPITULO VII**

### **REFERENCIAS**

5.1.	Fuentes bibliográficas .....	65
5.2.	Fuentes hemerográficas .....	65
5.3.	Fuentes electrónicas .....	67

## **ANEXOS**

Anexos.....	68	
3.4	Matriz de consistencia.....	73

## **RESUMEN**

Determinar la relación entre las estrategias gerenciales es la clave para una organización, porque sirve como soporte para el logro de los objetivos y hacer verdadero los resultados que se esperan para emprender un proyecto, esta herramienta administra los cambios ordenándolos y definiendo los objetivos favoreciendo el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho, para la investigación en primer lugar se recopiló la información necesaria para definir las variables y buscar la relación permanente entre ambas por ser un análisis descriptivo.

Los instrumentos que se requirieron fueron basados en las características de la muestra, se elaboraron cuestionarios y se aplicaron a los maestros y administrativos que laboran en el inicial donde se aplicó la investigación.

La población que se consideró fue un total de 31 integrantes que pertenecen a este centro educativo.

El diseño fue no probabilístico y por ser la población pequeña se consideró la totalidad como la muestra.

Los resultados concluyeron afirmando la relación que existe entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en esta institución educativa.

Palabras Claves: Gerencia, clima, institución



## **ABSTRACT**

Determining the relationship between management strategies is the key for an organization, because it serves as a support to achieve the objectives and make the expected results true to undertake a project, this tool manages the changes by ordering them and defining the objectives favoring the climate work in the teaching staff of the initial school No. 086 Divino Niño Jesús in Santa María de Huacho, for the investigation in the first place the necessary information was collected to define the variables and seek the permanent relationship between the two because it is a descriptive analysis.

The instruments that were required were based on the characteristics of the sample, questionnaires were elaborated and applied to the teachers and administrators who work in the initial where the research was applied.

The population that was considered was a total of 31 members who belong to this educational center.

The design was non-probabilistic and because the population was small, the whole was considered as the sample.

The results concluded by affirming the relationship that exists between management strategies and the work environment in this educational institution.

**Key Words:** Management, climate, institution

## INTRODUCCION

Actualmente la sociedad tiene la necesidad de obtener servicios que satisfagan las expectativas de las personas, por ello las organizaciones se han visto en la necesidad de evolucionar y mejorar sus servicios, modificando su modelo tradicional caracterizado por el autoritarismo y la imposición de ideas, por un modelo organizativo y democrático dirigido al trabajo en equipo con el objetivo de alcanzar los objetivos y superar los retos todo ello enmarcado a las metas estratégicas que se siguen.

Por ello la mayoría de organizaciones hoy en día buscan potenciar su clima laboral con la finalidad de aumentar y mejorar sus servicios, el clima laboral se define como la percepción de cada persona generado dentro de una empresa y se relaciona directamente con el desempeño laboral de cada colaborador, incluso se dice que llegaría a ser parte de la cultura y personalidad de toda organización laboral.

La investigación con fines didácticos se divide en cinco capítulos, en el primero se encuentra el planteamiento del problema, dentro del cual se puede ver la descripción de la realidad problemática, así como el planteamiento del problema y los objetivos que se desean alcanzar.

En el segundo capítulo se encuentra el marco teórico, en cuyo interior se describen los antecedentes tanto nacionales como internacionales, las bases teóricas, las bases filosóficas, la definición de término y por último la operacionalización de variables.

En el tercer capítulo se plasma la metodología de investigación, es decir el tipo y diseño de la tesis, además de la población, muestra y la técnica utilizada para la recaudación de información, seguido del cuarto capítulo con el diseño metodológico, y en el quinto capítulo con las fuentes de información.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

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

En nuestro país se atraviesa por una situación que puede interpretarse como crítica en diversos aspectos, como por ejemplo en lo económico, la salud, lo político, la educación, siendo este último una de las principales razones para la realización de este estudio, dirigido puntualmente a los maestros, en búsqueda de mostrar alternativas viables en relación a la gerencia como una forma de mejorar significativamente el clima laboral en las instituciones educativas donde laboran.

El ser humano tiende a comportarse según las condiciones motivacionales que se le presenten en los diversos ámbitos de su vida, en este caso si hablamos dentro de una empresa, los maestros forman parte de un equipo de trabajo guiados por una serie de reglas y normas que guían su funcionamiento, responsabilidad, conducta, etc., y su desempeño entonces refleja la realidad social que vive dicha organización que le permitirá alcanzar los objetivos trazados al inicio del año escolar, su éxito será el reflejo de ciertos factores como son la actitud, el comportamiento y el compromiso que le pongan a sus labores, pilares fundamentales para alcanzar la calidad y eficiencia de los mismos.

Sin embargo, el clima organización que significa la atmósfera dentro de las empresas dependerá de la percepción que sienta cada persona que labora dentro, y determinará el desenvolvimiento de los integrantes de dicha organización y su nivel de satisfacción, por ello es importante mantener un buen clima organizacional para todos los integrantes de la organización, cabe resaltar que una organización es un conjunto de relaciones mediante las cuales los trabajadores bajo el manejo de gerentes siguen objetivos comunes, por ende su medición muestra el estado de la misma de acuerdo a sus aspectos organizacionales.

## **Formulación del problema.**

### **1.1.1. Problema general.**

¿Cómo se relacionan las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho?

### **1.1.2. Problemas específicos.**

¿Cómo se relaciona la motivación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho?

¿Cómo se relaciona la comunicación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho?

¿Cómo se relaciona el reconocimiento y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho?

## **1.2. Objetivos de la investigación.**

### **1.2.1 Objetivo general.**

Determinar la relación entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Determinar la relación entre la motivación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

Determinar la relación entre la comunicación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

Determinar la relación entre el reconocimiento y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho

### **1.3. Justificación de la investigación.**

#### **1.3.1 Justificación teórica.**

Hoy en día, la situación educativa en nuestro país ha cambiado ya que existen diversas opciones para elegir donde estudiarán nuestros hijos, esta competitividad ha hecho que la organización de las instituciones educativas sufran cambios en favor de la mejora de sus servicios, buscando un personal no sólo bueno académicamente hablando sino que trabaje con eficiencia y motivación, para alcanzar ello se necesita de un buen clima laboral que permita a los maestros a desempeñarse de la mejor manera posible.

#### **1.3.2 Justificación práctica.**

Es importante resaltar que implementar estrategias gerenciales con la finalidad de fortalecer y mejorar el clima organizacional dentro de las instituciones educativas ayuda a mejorar el desenvolvimiento, desempeño y eficiencia de los maestros en el desarrollo de sus labores, el presente estudio busca dejar un soporte teórico para futuras investigaciones y colaborar con el crecimiento tanto a nivel personal como profesional de los maestros de nuestro país.

#### **1.3.3 Justificación metodológica.**

Para conocer la relación que existe entre las estrategias gerenciales y el clima laboral de los maestros se emplearon como instrumento metodológico a los cuestionarios, uno para cada variable, gracias a los cuales se pudo obtener la información de necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

#### **1.4.Delimitación del estudio.**

La investigación se desarrolló gracias al apoyo de los maestros que laboran en la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús, ubicado en el distrito de Santa María, Huacho.

#### **1.5.Viabilidad del estudio.**

El estudio es viable puesto que contó con el total financiamiento de la investigadora, se tuvo la colaboración de los maestros y personal administrativo de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús, además se contó con las bases teóricas tomadas como referencia para el desarrollo de la tesis.



**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Antecedentes de la investigación.

### Investigaciones internacionales

(Delgado, 2015), El estudio nos habla sobre una serie de estrategias gerenciales con la finalidad de mejorar el clima laboral de trabajadores de una empresa, el autor utilizó como sus fundamentos principales al entendimientos, el análisis y la comprensión que medirán el clima laboral en su población, el modelo empleado en la empresa en estudio valora los siguientes aspectos, la confianza que brindan los jefes, el trabajo en equipo dentro de la empresa, el orgullo de pertenecer a la empresa, todo ello valorado en la encuesta aplicada, la tesis es de tipo descriptivo y correlacional, la muestra estuvo compuesta por 29 trabajadores que laboran en diversas áreas de la organización, y se concluye lo siguiente: *luego de aplicar la encuesta a los trabajadores quedo evidenciado que existen puntos que necesitan ser reforzados dentro de la empresa, resaltando entre ellos la comunicación, la empatía, la participación, la integración, la confianza, el trabajo en equipo y la identificación, luego de la aplicación de diversas estrategias gerenciales propuestas en la organización no se obtuvieron los resultados esperados ya que no fueron tomados por los trabajadores con la seriedad del caso.*

(Calvo, 2010), La autora nos habla acerca de las estrategias de gestión educativa para mejorar el clima laboral de maestros en un colegio de la ciudad de Bogotá, además indica que el clima laboral es el ambiente tanto humano como físico en el cual un grupo de personas se desarrollan laboralmente de manera cotidiana, el cual se relaciona íntimamente con el nivel de satisfacción de los trabajadores y con su productividad por ello es necesario que las organizaciones tomen en cuenta su importancia, la investigación se enmarca en un diseño cuasi experimental, con una muestra de 35 docentes, siendo la encuesta y la entrevista los instrumentos empleados para obtener la información necesaria para desarrollar el estudio, concluyendo lo siguiente: *con la finalidad de potenciar el liderazgo institucional, es necesario*

*implementar equipos de trabajo que busquen la solución de problemas, que permitan identificar las fortalezas, capacidades, cualidades y habilidades de los trabajadores, además de mejorar los puntos débiles que se tienen, es necesario además crear acciones para solucionar conflictos de manera rápida y eficaz, todo ello con la finalidad de mejorar el rendimiento, el desempeño y por ende el nivel de productividad de toda la empresa.*

**(Villamizar, 2013).** La investigación nos habla sobre estrategias comunicativas como una forma de apoyo gerencial con el objetivo de mejorar el clima laboral de trabajadores de una empresa, las organizaciones se encuentran conformadas por personas que se comunican mediante palabras, gestos, emociones y cualquier forma que le permita contactarse uno con otros, para relacionarse intrapersonalmente transmitiéndose los objetivos que deseen alcanzar, para ello es necesario que todos conozcan la cultura organizacional para promoverla y sobre todo comprometerse cada uno con su labor, la tesis es experimental con un enfoque cualitativo, el instrumento aplicado fue la encuesta compuesto por 10 preguntas, la población fue de 39 trabajadores pertenecientes a una empresa, llegando a la siguiente conclusión: *los trabajadores de la empresa señalan en cuanto al ambiente laboral que el liderazgo y las practicas administrativas propician una buena gestión y manejo de los recursos, siendo importante además las delegaciones de poder para evitar el sobrecargo de funciones, todo ello favoreciendo el clima laboral y el grado de satisfacción de los trabajadores un punto importante que resalta también es el estudio es la gestión del talento humano, la motivación, el trabajo en equipo y la participación como pilares fundamentales para el éxito de la organización.*

## Nivel nacional

(Palacios, 2019), el autor hace referencia al clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, resalta que el clima laboral hace referencia al ambiente que existe dentro de una empresa, el cual tiene gran influencia en la calidad de los servicios que se prestan, por ello se dice que el clima laboral condiciona de manera positiva o negativa las relaciones del trabajador y por ende de su desempeño, la investigación tiene un diseño descriptivo y correlacional, además de un enfoque cuantitativo, el instrumento fue la encuesta, una para cada variable y con 50 preguntas cada una, la muestra fue de 60 trabajadores pertenecientes a diversas áreas de la empresa, concluyendo lo siguiente: *el clima organizacional influye significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la empresa, de acuerdo a la primera dimensión se concluye que el hecho de incentivar la autorrealización de los trabajadores aumenta el nivel de confiabilidad en su desempeño y por ende aumenta su grado de productividad, en su segunda dimensión se habla sobre el mayor involucramiento laboral de los trabajadores lo que genera una mayor comunicación y por ende mejores resultados.*

(Zapata, 2018). La presente investigación nos explica sobre las habilidades gerenciales y su relación con el clima laboral presente en una institución educativa, actualmente existe una preocupación mundial por la conducta de la persona dentro de organización ya que de ello dependerá el grado de productividad que éste tenga sobre todo a nivel económico y la mejora en la calidad de los servicios que se prestan, el estudio tiene un diseño transversal, correlacional y no experimental, el instrumento aplicado fue el cuestionario, uno para cada variable, concluyendo finalmente lo escrito a continuación, *las habilidades gerenciales tienen una relación significativa con el clima laboral existente dentro de los trabajadores de las empresas, para lo cual se tuvo en cuenta las dimensiones formas de mando, motivación, participación y*

*comunicación de los trabajadores, por lo que se recomienda a las autoridades educativas fomentar el trabajo en equipo y la participación constantes de los maestros.*

**(Garrido, 2018)**, el estudio muestra a las estrategias motivacionales y al clima laboral en trabajadores de una red de salud, para muchas instituciones hoy en día, el clima laboral es una forma de mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores dentro de una organización, para lo cual, los jefes tratan de crear ambientes que inspiren la motivación, el trabajo eficiente y por lo tanto su grado de productividad, creando un ambiente de satisfacción por la funciones que cada uno cumple, la investigación tuvo un diseño experimental, los instrumentos fueron las encuestas mismas que se aplicaron a un total de 25 trabajadores entre nombrados y contratados, permitiendo concluir lo siguiente: *los trabajadores demostraron no sentirse motivados por realizar sus labores, evidenciándose que dentro de su empresa el clima laboral no era el mejor y no permitiendo que su desenvolvimiento sea el óptimo, por ello se recomienda informar a todo el personal sobre la situación actual para que tomen consciencia y se esfuercen por cambiar la situación además se deberá contratar un profesional encargado de trabajar en la motivación, integración, participación y mejora del clima laboral con el objetivo de poner en práctica talleres que favorezcan su desempeño laboral.*

## **2.2 Bases teóricas.**

### **Variable estrategias gerenciales**

#### **Organización.**

La organización forma parte de la función administrativa que nos habla acerca del establecimiento de una estructurada función de roles, los cuales deben ser desempeñados por personas que conforman una institución, siguiendo reglas que determinarán la forma en que interactuarán, la organización inicia ante la necesidad del hombre por cooperar para alcanzar más fácilmente sus objetivos, de esa manera una organización debe crearse de forma que sea entendida por todos, estableciendo puntualmente que función tendrá cada integrante disminuyendo así las dificultades y grandes responsabilidades, alcanzando un sistema de comunicación y toma de decisiones que buscan lograr las metas de la institución, el fin de una organización es crear un ambiente que cumpla con las condiciones adecuadas para el buen desempeño del trabajador y la obtención de logros. (Méndez, 2014)

#### **La gerencia.**

Hace referencia al cargo que tiene el director dentro de una institución, quien entre sus funciones tiene la responsabilidad de representar y coordinar los recursos mediante una serie de proceso de planificación, organización y control con el objetivo de lograr las metas establecidas para la menciona institución. (Méndez, 2014)

La gerencia se considera también como un proceso que se describe en cuatro funciones que pueden ser ejecutadas de manera simultánea y continua, las cuales se describen a continuación:

- **Planificación:**

Luego de tener en claro los objetivos que se desean alcanzar dentro de la institución y contando con los medios que se necesitarán para alcanzarlo, se hará la planificación, la cual es considerada como la función administrativa más importante ya que es aquí que se desarrollarán

los objetivos y se determinarán los procedimientos para lograrlo, los planes son la guía necesaria e imprescindible para que la institución alcance y consiga los recursos necesarios de modo que cada integrante se comprometa a trabajar para llegar a la meta. (Ferrer, 2011)

- **Organización.**

Luego de hacer los planes, se creará la organización correcta para llevarlos a la parte práctica y ejecutarlos, la gerencia será la encargada de determinar la estructura necesaria para llegar a su realización, la organización hace referencia a la distribución de funciones, responsabilidades, asignar los recursos que se utilizarán y a la coordinación que realizarán cada uno de los integrantes de la organización, responsabilizándolos además de los resultados que se alcancen. (Ferrer, 2011).

- **Dirección.**

Función fundamental de todo proceso gerencial, que integra cualidades como el liderazgo, el desenvolvimiento y la motivación, lo que indica entonces que la función gerencial se relaciona con factores humanos, toda organización que alcance sus objetivos de forma óptima será el resultado del esfuerzo de cada uno de sus integrantes, la dirección busca decidir de mejor manera los objetivos a alcanzar considerando que sean acordes con los recursos de la organización, proyectándose al futuro pero partiendo del presente es decir la dirección establecerá la visión de la empresa asegurando así la consecución de los objetivos inicialmente establecidos, los gerentes además buscan crear un ambiente armonioso que permita a los trabajadores desarrollarse de manera más eficiente. (Ferrer, 2011)

- **Control.**

Esta función consiste en medir cualitativamente y cuantitativamente la realización y las acciones de los trabajadores, de ser necesario se tomarán las medidas correctivas para re direccionar la ejecución de las normas establecidas, esta función se da continuamente, en

resumen la función de control se encarga de ver que si lo que se planeó, organizó y dirigió cumplió con los objetivos propuestos inicialmente, ajustándose así a los estándares preestablecidos. (Ferrer, 2011).

### **Estrategias gerenciales.**

Se definen como una herramienta fundamental para toda organización, consta de una serie de medidas competitivas empleadas por un líder dentro de una organización con la finalidad de alcanzar el desarrollo y fortalecer la gestión planificada, para lo cual un gerente deberá planificar fórmulas que vayan acorde con las demandas de la organización y aplicarlas de la mejor manera para conseguir el éxito, las estrategias gerenciales son una serie de actividades aplicadas en un determinado tiempo. (Tamayo, 2013)

Las estrategias gerenciales se desarrollan mediante un plan, que incluye los objetivos y políticas que rigen una organización, mediante la cual se establece una secuencia ordenada y armónica de acciones a desarrollar, con la finalidad de alcanzar una situación viable según los recursos con los que se cuenta, las estrategias están presentes en todo tipo de organización, aunque a nivel educativo deberán orientarse a enfrentar la realidad social en la que se encuentran. (Tamayo, 2013)

La palabra estrategia significa una guía para alcanzar el máximo beneficio en la administración de los recursos para la realización de la misión, volviéndose una herramienta de dirección para facilitar procedimientos que realizados de forma sistemática permiten a la empresa satisfacer las necesidades del público al que se dirige, por ello se dice que las estrategias gerenciales son un pilar fundamental en la administración de los recursos. (Tamayo, 2013)

### **Atributos de las estrategias gerenciales.**

- Dar importancia de las cuestiones fundamentales
- Brindar una referencia que permita una planeación detallada.



- Dar un marco de referencia para la toma de decisiones.
- Formular la manera de cómo alcanzar la misión planteada y los objetivos.
- Formular las políticas necesarias para alcanzar los objetivos.
- Ayuda a orientar la energía y los recursos hacia el éxito.
- Deberá organizar las actividades que se realizarán. (Rodríguez, & Bonilla, 2012)

Si se desea implementar una forma de gestión educativa con buenos resultados, se recomienda poner en práctica un modelo de gestión que implica cinco pasos los cuales constituyen un proceso cíclico, detallado a continuación:

### **Planificación:**

Se inicia estableciendo los objetivos y los procedimientos necesarios para llegar a los resultados esperados con la finalidad de cumplir con los requisitos que el cliente propone y siguiendo las líneas políticas de la organización, en resumen se caracteriza por el diagnóstico, la redacción de la propuesta, planificación del proyecto, y por la realización del diseño de la propuesta. (Rodríguez, & Bonilla, 2012)

### **Hacer:**

En esta etapa se hace una implementación de procesos con la finalidad de lograr los objetivos, en esta etapa se recomienda hacer una reunión inicial, encuestas a modo de pilotaje, encuestas diagnósticas, talleres y reuniones de retroalimentación. (Rodríguez, & Bonilla, 2012)

### **Verificar:**

En el proceso de verificación se hará un seguimiento sobre los procesos y los productos empleados relacionados con las políticas de la empresa, los objetivos, los requerimientos y se hará un reporte de los resultados que se vayan obteniendo, en resumen se hará un seguimiento, un análisis y evaluación de la implementación. (Rodríguez, & Bonilla, 2012).

## **Actuar:**

Se hará un conjunto de acciones con la finalidad de promover el buen desempeño de todos los procesos establecidos, se caracteriza por hacer ajustes, propuestas y mejoras. (Rodríguez, & Bonilla, 2012)

## **Dimensiones de la variable estrategias gerenciales.**

### **1.- La motivación**

Consiste en destacar la autonomía de cada integrante, y reconocer sus valores para proyectarlos a la misión que la organización tiene y a las estrategias planeadas, creando así una relación de interdependencia entre los integrantes, de ese modo el éxito logrado dentro de la empresa será sentido por todo el grupo de trabajo. (Méndez, 2014)

Ofrecer diversos estímulos a los trabajadores los hace sentir que su trabajo es valorado y necesario para el desarrollo de la empresa, y que su labor es fundamental para lograr los objetivos establecidos, además es necesario que todo trabajador sea capacitado de manera constante con la finalidad de mejorar su desenvolvimiento y conocimientos que serán aplicados en favor de la institución. (Méndez, 2014)

- **Taller de motivación**

Objetivo: exponer la importancia de la motivación en el centro de labores.

En una mesa de trabajo los integrantes del grupo harán un pequeño debate acerca de la importancia de la motivación y que estrategias se pueden utilizar dentro de la institución para mejorar su funcionamiento, durante la actividad se dividirá a los integrantes en grupos de cuatro persona, cada grupo hará carteles donde plasmarán las estrategias que consideran deberían aplicarse para motivar a los docentes, todo ello será dirigido por un moderador. (Méndez, 2014)

## **2.-La comunicación**

Es necesario hacer primero un diagnóstico sobre cómo es la comunicación entre los integrantes de la organización, ello puede hacerse mediante reuniones en las cuales, los trabajadores manifiestan cómo son las relaciones con sus compañeros y si consideran oportunos y adecuados los ambientes implementados en la institución para promover el intercambio de opiniones e información. (Méndez, 2014)

Poner en práctica jornadas pedagógicas o talleres extracurriculares en donde los trabajadores puedan relacionarse y desenvolverse en espacios diferentes a los laborales con el objetivo de conocer las distintas facetas de los trabajadores y así promover la comunicación que genere la participación activa de todos los miembros, es importante tomar decisiones de manera conjunta con todos los integrantes para así enfrentar los conflictos de manera conjunta con compromiso, confianza y sobre todo mucha responsabilidad. (Méndez, 2014)

- **Taller relaciones interpersonales**

Objetivo: identificar la importancia de la comunicación oportuna para así lograr los objetivos planteados por la organización. (Méndez, 2014)

Se inicia con los integrantes sentados en una mesa redonda, en la cual se discutirá acerca de las prácticas que buscan una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, el taller inicia en una primera parte con un participante mirando un dibujo y dando la espalda a sus compañeros de modo que éstos no puedan ver el dibujo, el compañero elegido empieza a describirlo y el resto hará un dibujo según lo que escuchan, en una segunda parte el mismo compañero describe otro dibujo pero esta vez responde las preguntas que sus compañeros quieran realizarle a fin de identificar su dibujo, en una tercera parte se comparan ambos dibujos y se observan las diferencias, de modo que pueda evidenciarse las diferencias que existen cuando hay una buena comunicación entre los integrantes de un grupo de trabajo. (Méndez, 2014)

## **El reconocimiento**

Incentivar a los maestros a actuar con iniciativa y convicción, por ejemplo cuando participan, elaboran o fomentan programas culturales, talleres científicos, campeonatos deportivos, etc., brindándoles incentivos como bonificaciones para que así sigan creando alternativas pedagógicas en favor del estudiante, también se debe considerar premiar la puntualidad y responsabilidad de los docentes mediante días libres, capacitar de manera periódica a los maestros en temas que lo orienten a mejorar su desempeño como profesional, creando talleres, seminarios, debates, exposiciones, que ayudarán a potenciar sus saberes previos y motivándolos a ejercer su labor. (Méndez, 2014)

- **Taller reconocimiento de las labores destacadas**

Objetivo: reconocer de manera colectiva las diversas cualidades que tiene cada integrante del grupo, para la realización del taller es necesario que cada uno haga un dibujo de sí mismo, con el objetivo de que el resto señale sus cualidades y le agreguen una calificación. (Méndez, 2014).

### **Variable clima laboral.**

Se define como la suma de percepciones que tienen los trabajadores acerca del entorno tanto físico como humano mediante la cual desarrollan actividades diarias de una empresa, el clima laboral es considerado como un factor imprescindible en el desarrollo de una organización, formando parte incluso de la cultura organizacional. (Gan, 2015)

En la actualidad, el clima organizacional significa el reflejo de la vida dentro de una organización, se considera como una definición dinámica ya que cambia según la realidad de la organización, así como la idea y percepción que tienen los trabajadores sobre ésta, por ello podrá modificarse para bien o para mal teniendo en cuenta las situaciones claves como son la integración de personal nuevo, la tecnología, el cambio de dirección, los problemas que se suscitan, los procedimientos que se utilizan, aunque se puede mantener cierta estabilidad si los cambios se aplican de manera gradual y con una planificación previa. (Gan, 2015)

## **Características del clima laboral.**

- Facilita la comprensión de la realidad de una organización.
- Expone las reacciones de los trabajadores ante las normas, reglas, y políticas impuestas por la dirección.
- Interviene en el nivel de compromiso de los trabajadores así como también en su grado de identificación, ya que como es conocido aquella persona que no se siente identificada con su empresa es porque seguramente su clima laboral no es agradable.
- Existen variables estructurales que influyen en el clima laboral como son la forma de dirección, la gestión y promoción, los contratos, los despidos, etc. (Ramos, 2014)

## **Beneficios de un clima organizacional positivo**

### **Retroalimentación**

Se refiere al aprendizaje de información que se obtiene de uno mismo, así como de los demás acerca de los procesos organizacionales, y que antes no los había tomado en cuenta, mediante la retroalimentación se hacen una serie de actividades que reflejan fielmente una imagen sobre el mundo real, lo que origina cambios para fortalecer la organización. (Ipinza, 2014).

- **Incremento de la comunicación**

La interacción de los integrantes del grupo fomenta un cambio en su conducta y actitud, además del incrementar en ellos sentimientos positivos, se dice que las personas que trabajan de forma aislada tienen una visión tubular, la comunicación permite que las personas conozcan las percepciones que los demás tienen del él. (Ipinza, 2014).

- **Confrontación**

Hace referencia a la exteriorización y abordaje de diferencias, sentimientos, valores, reglas, normas con el objetivo de desaparecer toda aquella dificultad que no permita una interacción

efectiva, es decir la confrontación permite mostrar los problemas para trabajar sobre ellos de forma constructiva. (Ipinza, 2014).

- **Educación**

La educación busca potenciar en los trabajadores el concepto, las actitudes, sus habilidades y capacidades en el desarrollo de la organización, la educación desde tiempos pasados es vista como una técnica de cambio, mediante la cual se moldea conductas, se planifica la forma de vida y se forman profesionales. (Ipinza, 2014).

### **Participación**

Son actividades que aumentan la cantidad de personas a las cuales se les permite involucrarse en la búsqueda de soluciones, la proyección de metas y la generación de ideas innovadoras, la participación incrementa la calidad de decisiones, la satisfacción por el trabajo, generando de ese modo un bienestar en el personal que labora en la empresa. (Folkman, 2011)

- **Responsabilidad**

Mediante la responsabilidad se aclara la responsabilidad de cada trabajador, ya que se vigilan constantemente el desempeño de cada integrante. (Folkman, 2011).

### **Encuesta del clima laboral**

Ya que el clima laboral es una percepción colectiva, un instrumento útil para conocerlo es la encuesta, su realización permite conocer dos aspectos importantes para la organización:

- Transmite a los trabajadores, el interés que tienen los directivos de la empresa sobre la opinión de sus trabajadores.
- Brinda la oportunidad de identificar las insatisfacciones de los trabajadores, así como la existencia de un clima laboral negativo con el objetivo de aplicar las medidas necesarias para corregir esa situación.

Es imprescindible crear la encuesta teniendo en cuenta los problemas y la realidad de la organización, por ello el diseño deberá partir de:

- Datos registrados en la empresa, es decir los datos que la empresa maneja como parte de su registro, con los números, correos, tasas de abastecimiento, aforos, etc., de las áreas donde ejercen su labor.
- Datos cualitativos, hace referencia a los datos que se obtuvieron luego de entrevistas, talleres grupales. (Folkman, 2011)

### **Factores que miden la encuesta de clima laboral**

- Propios de la organización: los objetivos que se buscan, la visión, los valores que se exigen, la integración del personal, etc.
- Entorno laboral: Las condiciones en que se desarrollan las labores, la seguridad que se le brinda, el absentismo, etc.
- Definición de funciones: se nombran las responsabilidades, los horarios establecidos, las distribuciones, etc.
- Las relaciones laborales: la delegación de funciones, la cooperación para trabajar, el trabajo en equipo, la participación, etc.

Todo lo establecido debe realizarse de manera anónima, su principal función es indicar el clima existente dentro de la organización. (Ipinza, 2014)

### **Dimensiones del clima laboral.**

#### **Liderazgo.**

La palabra liderazgo según su origen etimológico significa guiar, y se define como la capacidad que tiene el hombre para unir a un grupo de personas motivándolos además a alcanzar metas mediante la comunicación y la toma de decisiones, desarrollando también capacidades, habilidades, competencias que den la oportunidad de conocer, descubrir,

potenciar, motivar y estimular al máximo las fortalezas del recurso humano perteneciente a la organización orientándolos al cumplimiento de objetivos planificados, de ese modo entonces se incrementa su nivel de productividad, su creatividad, alcanzando en conjunto el éxito de la organización, en resumen se puede decir que el liderazgo es la habilidad para dirigir el actuar de un grupo de personas, para fijar objetivos y generar respuestas integrando la opinión de los demás, teniendo la capacidad para tomar decisiones oportunas en el momento perfecto a favor del equipo de trabajo, por ello se dice que el liderazgo es colectivo ya que está conformado por el líder y los subordinados quienes permiten que el líder desarrolle sus funciones eficientemente referido principalmente a sacar adelante a la organización, esto es llevado a diversas situaciones como es el deporte donde deberá existir alguien que dirija el equipo, la educación con docentes que logran que sus estudiantes piensen como ellos, en la familia donde los padres son ejemplo a seguir de sus hijos, etc., cabe destacar que existen dos tipos de líderes, los formales, elegidos de manera democrática por un grupo de personas y el líder informal, que nacen naturalmente dentro de un grupo de trabajo. Méndez, C. (2014).

Otra manera de clasificar a los líderes es:

- ✓ **El líder democrático**, es aquella persona que busca y fomenta el intercambio de ideas, la discusión de situaciones determinadas, escucha y considera la opinión de los demás y según eso además de su propio criterio elige la decisión más conveniente para todos.
- ✓ **El líder autoritario**, es el líder que decide sólo, no consulta ni escucha a nadie y no se justifica con nadie, por lo que no se puede establecer diálogos ni acuerdos con los subordinados.
- ✓ **El líder liberal**, es el líder que se toma su función de forma pasiva y prefiere delegar responsabilidades y poder a los demás integrantes del grupo, no hace un juicio sobre los aportes que le dan, concediéndoles total libertad para actuar. Méndez, C. (2014).



## **Trabajo en equipo**

Hace referencia a los grupos cooperativos que se encuentran en constante comunicación para emprender proyectos de manera coordinada, cada integrante da su mayor esfuerzo para alcanzar la meta y elevar el nivel del grupo, reflejando un ambiente de apoyo, solidaridad, empatía, y metas comunes, en resumen el trabajo en equipo es la reunión de personas que se desenvuelven de forma coordinada en el desarrollo del proyecto. Méndez, C. (2014).

Todo el equipo será el responsable de responder por los aciertos y los errores que se realicen, pero cabe destacar que cada uno de los integrantes está especializado en una función específica para el desarrollo del proyecto, por lo que cada uno es responsable de la parte que realiza, todos los equipo de trabajo atraviesan por una serie de fases de desarrollo, hasta alcanzar la integración, hoy en día se consideran como un pilar fundamental del cambio organizacional que la llevará al éxito, basta que una institución entienda la importancia de este concepto, de la infraestructura necesaria, de la dinámica operativa para que comience a encaminarse en el desarrollo como organización. Méndez, C. (2014).

## **Espacio Físico**

Exponer acerca de los espacios en los cuales los trabajadores se van a desenvolver es importante ya que se relacionan directamente con su desempeño laboral y su satisfacción como trabajador, el espacio físico creará en él una percepción del ambiente en el cual se desarrollarán, es importante resaltar que los espacios externos van a intervenir de forma positiva o negativa en el logro de los objetivos, incluso influye en la decisión de mantener o no laborando en la empresa. Méndez, C. (2014).

Es necesario que la empresa ofrezca una infraestructura adecuadamente implementada según las necesidades del trabajador, con suministros y espacios necesarios conforme los requerimientos del producto, entre los cuales destacan, edificaciones, es decir espacios de trabajo, equipos de proceso como el apoyo tecnológico, servicios de soporte como son medios

de transporte y comunicaciones, sistemas de aire acondicionado, etc. De ese modo se asegura que el producto cumpla con los estándares establecidos y brinde un correcto clima laboral tanto dentro como fuera de la organización. Méndez, C. (2014).

### **2.3 Bases filosóficas**

Existe una gran relación entre los sentimientos de una persona y su conducta dentro de un grupo de trabajo, afectando su comportamiento de una forma significativa, además las normas establecidas en la organización dirigen el grado de productividad de cada trabajador, por lo que se hace fundamental la implementación de estrategias gerenciales que permitan motivar al trabajador en la realización de sus labores de la mejor manera posible, se habla además de recompensas y reconocimientos que fomenten el desarrollo de un buen clima laboral que permita trabajar en armonía y compromiso y sobre todo mejorando el nivel de productividad. (Bañares, 1994)

El autor nos habla sobre la atmósfera social para referirse al clima laboral, haciendo referencia a la percepción que tiene el trabajador sobre el entorno en el cual trabaja, siendo este un factor positivo o negativo en su desenvolvimiento, considerándolo como una realidad que puede modificarse mediante la aplicación de estrategias oportunas de manejo organizacional, ya que señala además que una persona satisfecha con su trabajo es más productiva, mejorando además su actitud si son considerados en la toma de decisiones y sintiendo mayor satisfacción cuando se les ofrece remuneraciones económicas justas, reconocimientos a sus labores, haciéndolos partícipes de los eventos importantes y brindándoles autonomía. (Fernández, 2003).

## **2.4. Definición de términos:**

### **Organización.**

Es el establecimiento de una estructurada función de roles, los cuales deben ser desempeñados por personas que conforman una institución, siguiendo reglas que determinarán la forma en que interactuarán, la organización inicia ante la necesidad del hombre por cooperar para alcanzar más fácilmente sus objetivos. (Méndez, 2014)

### **La gerencia.**

Cargo que tiene el director dentro de una institución, quien entre sus funciones tiene la responsabilidad de representar y coordinar los recursos mediante una serie de proceso de planificación, organización y control con el objetivo de lograr las metas establecidas para la menciona institución. (Méndez, 2014)

### **Estrategias gerenciales.**

Herramienta fundamental para toda organización, consta de una serie de medidas competitivas empleadas por un líder dentro de una organización con la finalidad de alcanzar el desarrollo y fortalecer la gestión planificada, para lo cual un gerente deberá planificar fórmulas que vayan acorde con las demandas de la organización y aplicarlas de la mejor manera para conseguir el éxito. (Tamayo, 2013)

### **La motivación.**

Se define como un estado interno de la persona que lo fuerza, impulsa, activa y conduce hacia la realización de actividades que le permitan persistir hasta alcanzar sus metas. (Méndez, 2014)

### **Relaciones interpersonales.**

Son asociaciones entre dos o más personas, ello se basa en ideas, emociones, pensamientos, objetivos, gusto artístico, trabajo o actividades sociales. (Méndez, 2014)

### **Clima laboral.**

Suma de percepciones que tienen los trabajadores acerca del entorno tanto físico como humano mediante la cual desarrollan actividades diarias de una empresa, el clima laboral es considerado como un factor imprescindible en el desarrollo de una organización, formando parte incluso de la cultura organizacional. (Gan, 2015)

### **Retroalimentación**

Se refiere al aprendizaje de información que se obtiene de uno mismo, así como de los demás acerca de los procesos organizacionales, y que antes no los había tomado en cuenta, mediante la retroalimentación se hacen una serie de actividades que reflejan fielmente una imagen sobre el mundo real, lo que origine cambios para fortalecer la organización. (Ipinza, 2014).

### **Liderazgo.**

Capacidad que tiene el hombre para unir a un grupo de personas motivándolos además a alcanzar metas mediante la comunicación y la toma de decisiones, desarrollando también capacidades, habilidades, competencias que den la oportunidad de conocer, descubrir, potenciar, motivar y estimular al máximo las fortalezas del recurso humano perteneciente a la organización orientándolos al cumplimiento de objetivos planificados (Méndez, 2014)

## **2.5 Hipótesis.**

### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho

### **Hipótesis específicas**

Existe relación significativa entre la motivación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

Existe relación significativa entre la comunicación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

Existe relación significativa entre el reconocimiento y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho



	<p>Suma de percepciones que tienen los trabajadores acerca del entorno tanto físico como humano mediante la cual desarrollan actividades diarias de una empresa, el clima laboral es considerado como un factor imprescindible en el desarrollo de una organización, formando parte incluso de la cultura organizacional. (Gan, 2015)</p>	<p>El reconocimiento</p> <p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene iniciativa para desarrollar sus actividades.</li> <li>• Está satisfecho con el salario que recibe.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su jefe es consciente de sus intereses como trabajador</li> <li>• Su jefe lo escucha e intenta resolver sus dudas</li> <li>• Todos en la institución saben que función desempeñarán</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos están establecidos de manera clara en el equipo de trabajo.</li> <li>• Te sientes escuchado y apoyado por tus compañeros de trabajo</li> <li>• Consideras que las habilidades de tus compañeros se complementan</li> </ul>	
--	---	---	--	--





**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño de investigación**

El diseño es descriptivo, correlacional y por conveniencia.

#### **Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación es descriptivo, ya que se tomó un tema de importancia social, se hace una revisión de bases teóricas y se describe, sin interferir en la situación ni se trata de cambiar, la tesis además es correlacional ya que busca la relación existente entre las variables estrategias gerenciales y clima laboral. (Hernández, Fernández & Baptista, 2003)

### **3.2 Población y muestra**

#### **Población:**

La población, es el número de personas que participaron en la investigación, en este caso son la plana docente, auxiliares y personal de servicio de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho, que suman un total de: 31

#### **Muestra:**

La muestra es el subconjunto de la población, que representará al total, en este caso suman un total de: 31

### **3.3. Técnica de recolección de datos**

El instrumento que se empleó fue el cuestionario, ya que será llenado por los maestros de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

## Técnicas para el Proceso de la Información

**Tabla 1**

*Variable X*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>N ítems</b>	<b>Categorías</b>	<b>Intervalos</b>
<b>Motivación</b>		4	Bajo	4 -7
			Moderado	8 -11
			Alto	12 -16
<b>Comunicación</b>		4	Bajo	4 -7
			Moderado	8 -11
			Alto	12 -16
<b>Reconocimiento</b>		4	Bajo	4 -7
			Moderado	8 -11
			Alto	12 -16
<b>Las estrategias gerenciales</b>		12	Bajo	12 -23
			Moderado	24 -35
			Alto	36 -48

**Tabla 2**

*Variable Y*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>N ítems</b>	<b>Categorías</b>	<b>Intervalos</b>
<b>Liderazgo</b>		4	Bajo	4 -7
			Moderado	8 -11
			Alto	12 -16
<b>Trabajo en equipo</b>		4	Bajo	4 -7
			Moderado	8 -11
			Alto	12 -16
<b>Espacio físico</b>		4	Bajo	4 -7
			Moderado	8 -11
			Alto	12 -16

		Bajo	12 -23
<b>Clima laboral</b>	12	Moderado	24 -35
		Alto	36 -48

### CONFIABILIDAD

**Tabla 3**

*Confiabilidad*

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de items</b>
Las estrategias gerenciales	0,819	12
Clima laboral	0,805	12

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

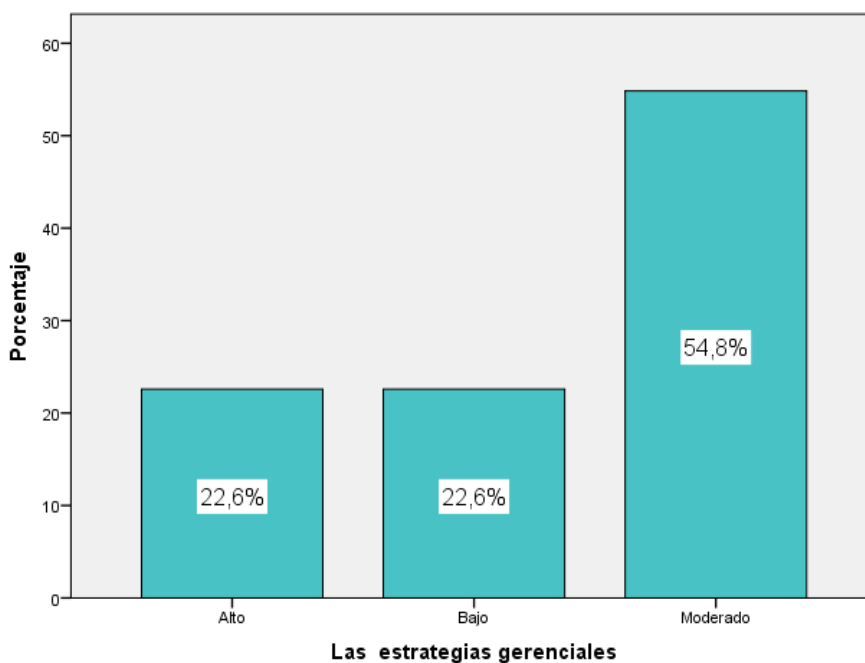
#### 4.1. Análisis descriptivo por variables y dimensiones

Tabla 4

Las estrategias gerenciales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Alto	7	22,6	22,6	22,6
Bajo	7	22,6	22,6	45,2
Moderado	17	54,8	54,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a la plana docente de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho

Figura 1



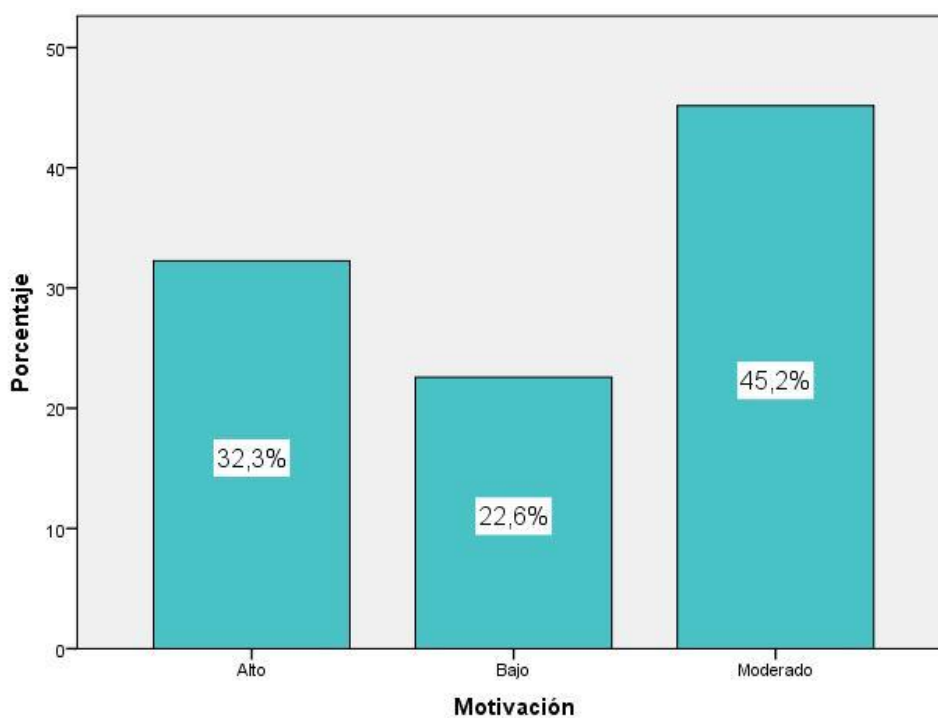
De la fig. 1, un 54,8% de docentes de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho alcanzaron un nivel moderado en la variable Estrategias gerenciales, un 22,6% adquirieron un nivel Alto y un 22,6% obtuvieron un nivel Bajo.

**Tabla 5**

<b>Motivación</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	10	32,3	32,3
	Bajo	7	22,6	54,8
	Moderado	14	45,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0

**Fuente:** Cuestionario aplicado a la plana docente de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho

**Figura 2**

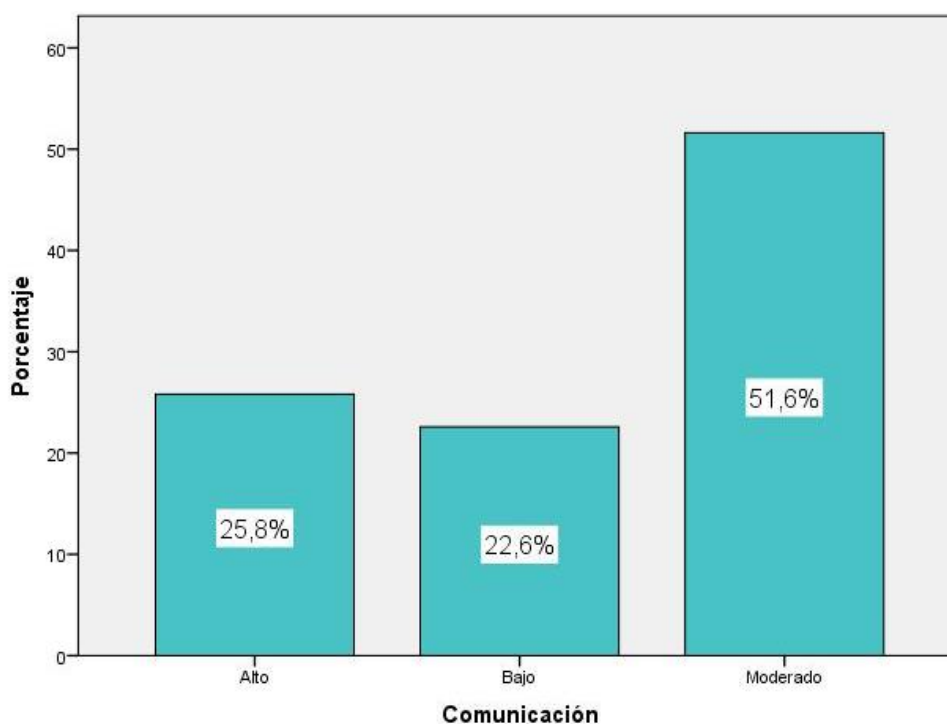


De la fig. 2, un 45,2% de docentes de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho alcanzaron un nivel moderado en la dimensión Motivación, un 32,3% adquirieron un nivel Alto y un 22,6% obtuvieron un nivel Bajo.

**Tabla 6**

<b>Comunicación</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	8	25,8	25,8
	Bajo	7	22,6	48,4
	Moderado	16	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0

**Fuente:** Cuestionario aplicado a la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho

**Figura 3**

De la fig. 3, un 51,6% de docentes de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho alcanzaron un nivel moderado en la dimensión Comunicación, un 25,8% adquirieron un nivel Alto y un 22,6% obtuvieron un nivel Bajo.

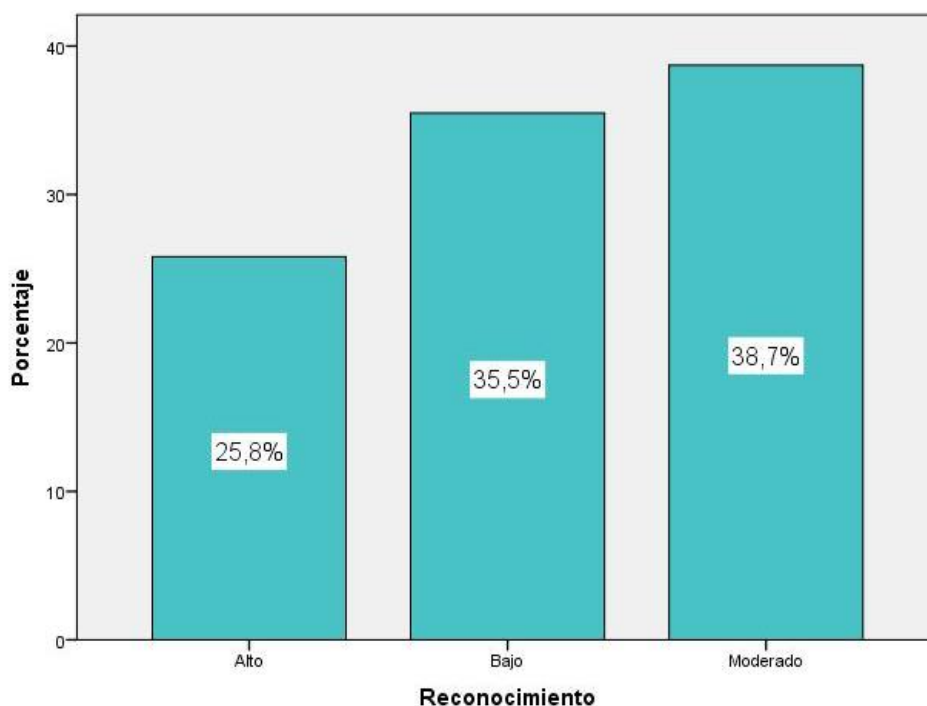


**Tabla 7**

<b>Reconocimiento</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	8	25,8	25,8
	Bajo	11	35,5	61,3
	Moderado	12	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0

**Fuente:** Cuestionario aplicado a la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho

**Figura 4**



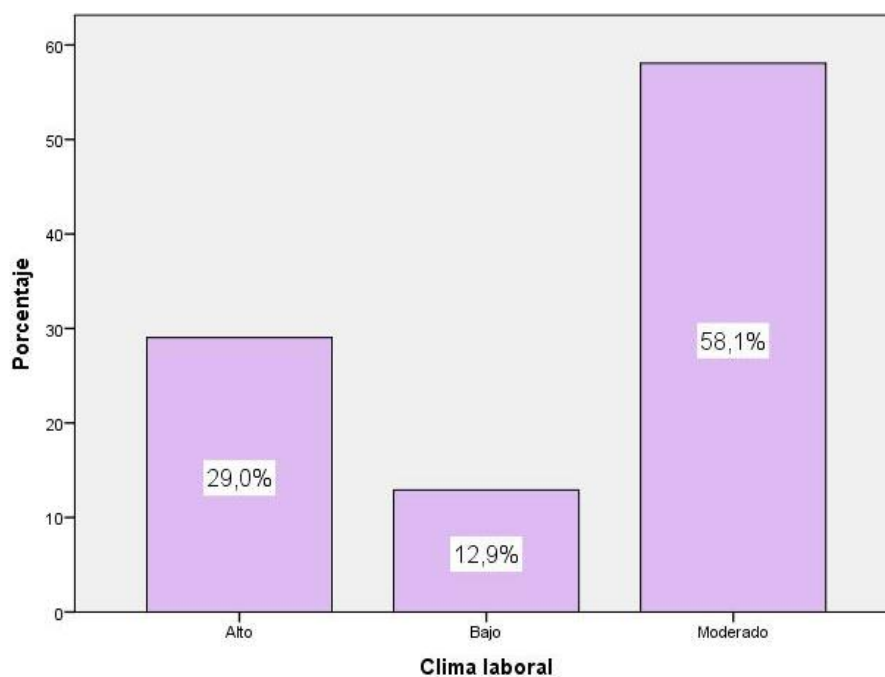
De la fig. 4, un 38,7% de docentes de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho alcanzaron un nivel moderado en la dimensión Reconocimiento, un 35,5% adquirieron un nivel Bajo y un 25,8% obtuvieron un nivel Alto.

**Tabla 8**

<b>Clima laboral</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	9	29,0	29,0
	Bajo	4	12,9	41,9
	Moderado	18	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0

**Fuente:** Cuestionario aplicado a la plana docente de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho

**Figura 5**



De la fig. 5, un 58,1% de docentes de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho alcanzaron un nivel moderado en la variable Clima laboral, un 29,0% adquirieron un nivel Alto y un 12,9% obtuvieron un nivel Bajo.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

Ha: Existe relación significativa entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

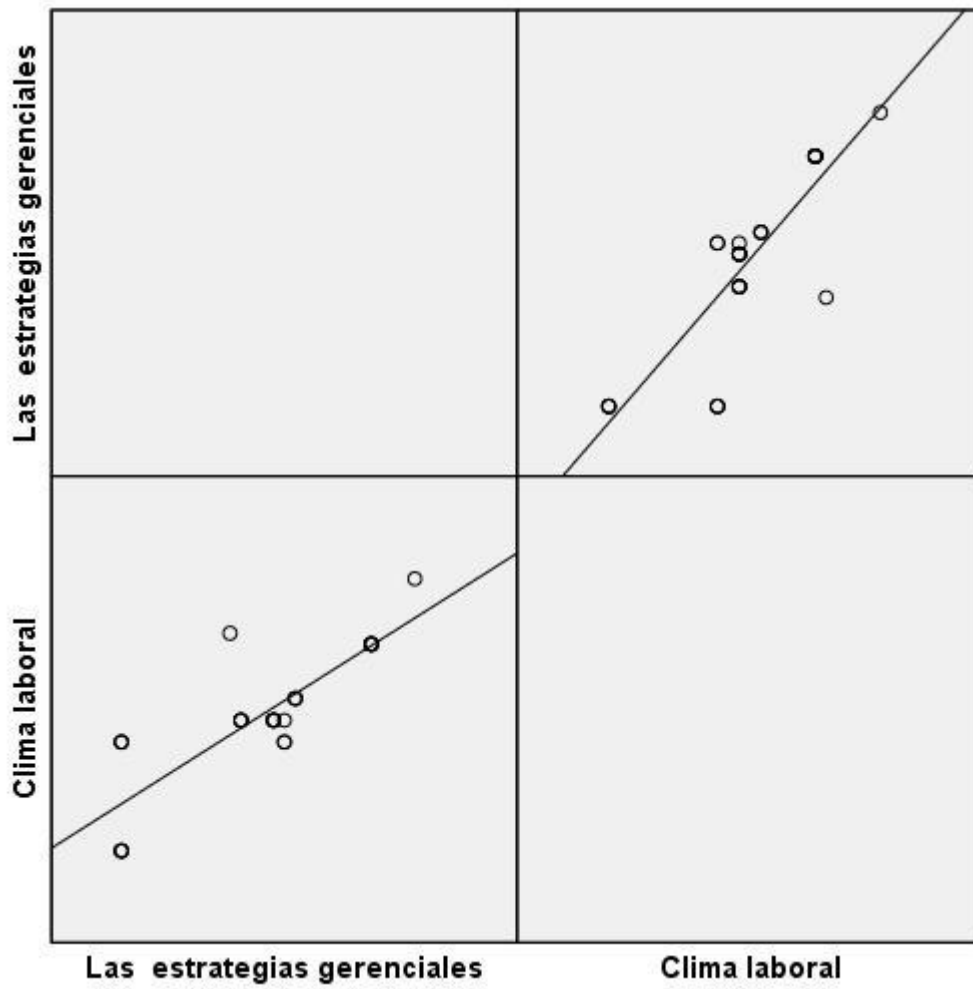
**Tabla 9**

*Las estrategias gerenciales y el clima laboral*

<b>Correlaciones</b>				
			Las estrategias gerenciales	Clima laboral
Rho de Spearman	Las estrategias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,810**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	31	31
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	,810**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	31	31

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 9 muestra una correlación de  $r = 0,810$ , con un valor  $\text{Sig} < 0,05$ , lo que admite la hipótesis alternativa y se impugna la hipótesis nula. Por lo que se sostiene que existe relación significativa entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho. La correlación es de magnitud muy buena.



**Figura 6.** Las estrategias gerenciales y el clima laboral.

### Hipótesis específica 1

**H1:** Existe relación significativa entre la motivación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

**H0:** No existe relación significativa entre la motivación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

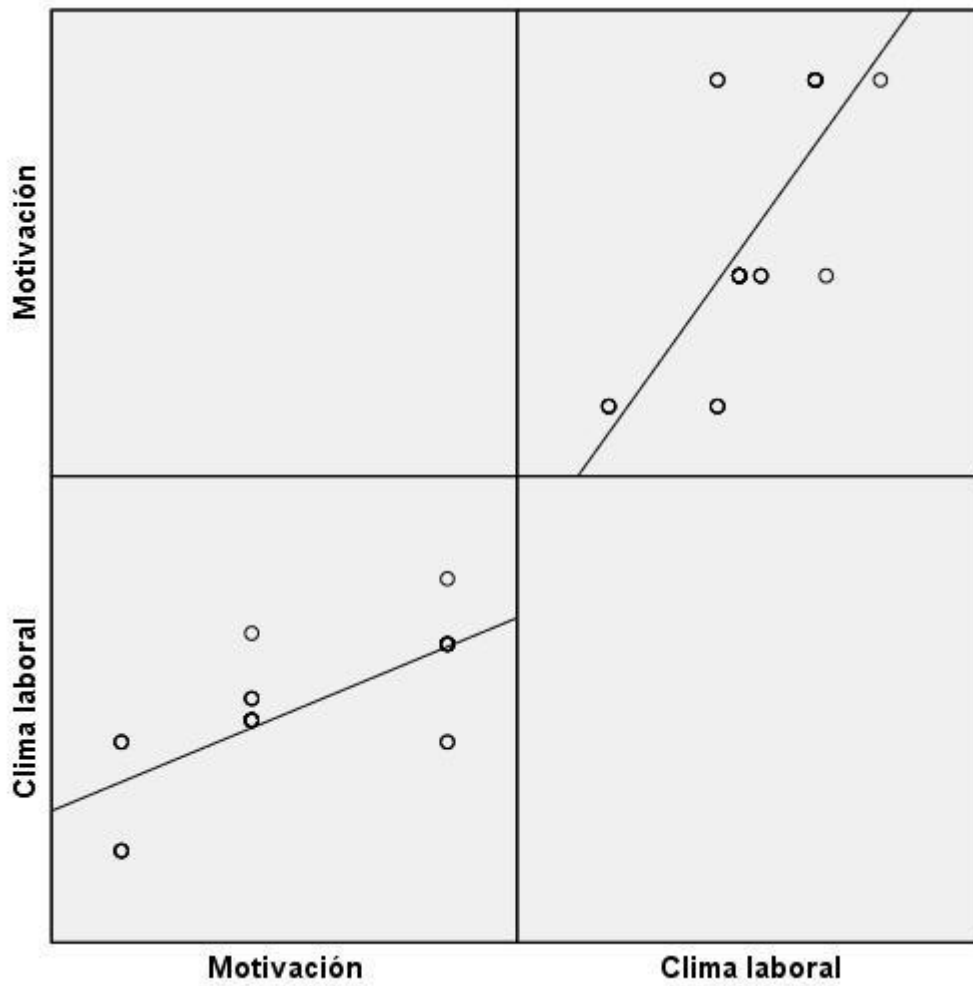
**Tabla 10**

*La motivación y el clima laboral*

		Correlaciones	
		Motivación	Clima laboral
		n	
Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,737**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	31	31
Clima laboral	Coefficiente de correlación	,737**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	31	31

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 10 muestra una correlación de  $r= 0,737$ , con una valor  $Sig<0,05$ , lo que admite la hipótesis alternativa y se impugna la hipótesis nula. Por lo que se sostiene que existe relación significativa entre la dimensión motivación y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho. La correlación es de magnitud buena.



**Figura 7.** La motivación y el clima laboral.

## Hipótesis específica 2

**H2:** Existe relación significativa entre la comunicación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

**H0:** No existe relación significativa entre la comunicación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

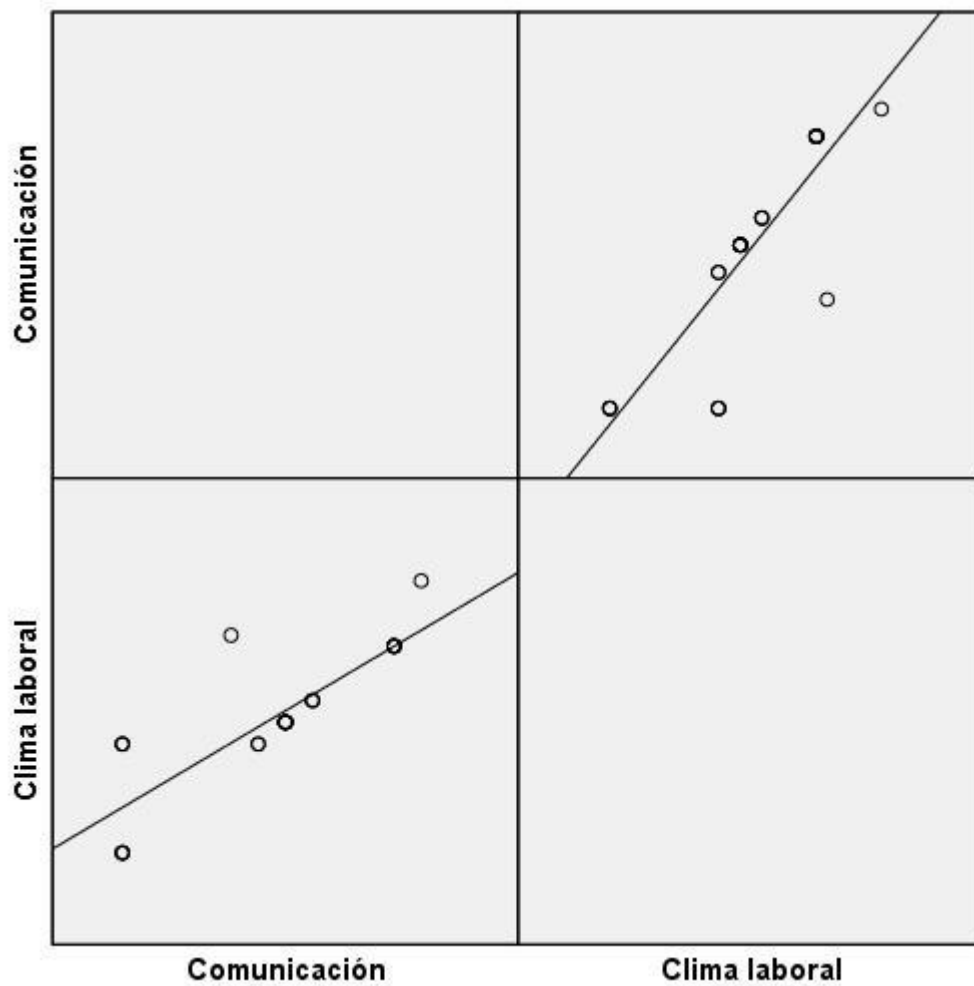
**Tabla 11**

*La comunicación y el clima laboral*

		Correlaciones	
		Comunicación	Clima laboral
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,882**
	Clima laboral	N	31
		Coefficiente de correlación	,882**
Clima laboral	Sig. (bilateral)	1,000	
	N	,000	
		31	31

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 11 muestra una correlación de  $r = 0,882$ , con un valor  $\text{Sig} < 0,05$ , lo que admite la hipótesis alternativa y se impugna la hipótesis nula. Por lo que se sostiene que existe relación significativa entre la dimensión comunicación y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho. La correlación es de magnitud muy buena.



**Figura 8.** La comunicación y el clima laboral



### Hipótesis específica 3

**H3:** Existe relación significativa entre el reconocimiento y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

**H0:** No existe relación significativa entre el reconocimiento y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho.

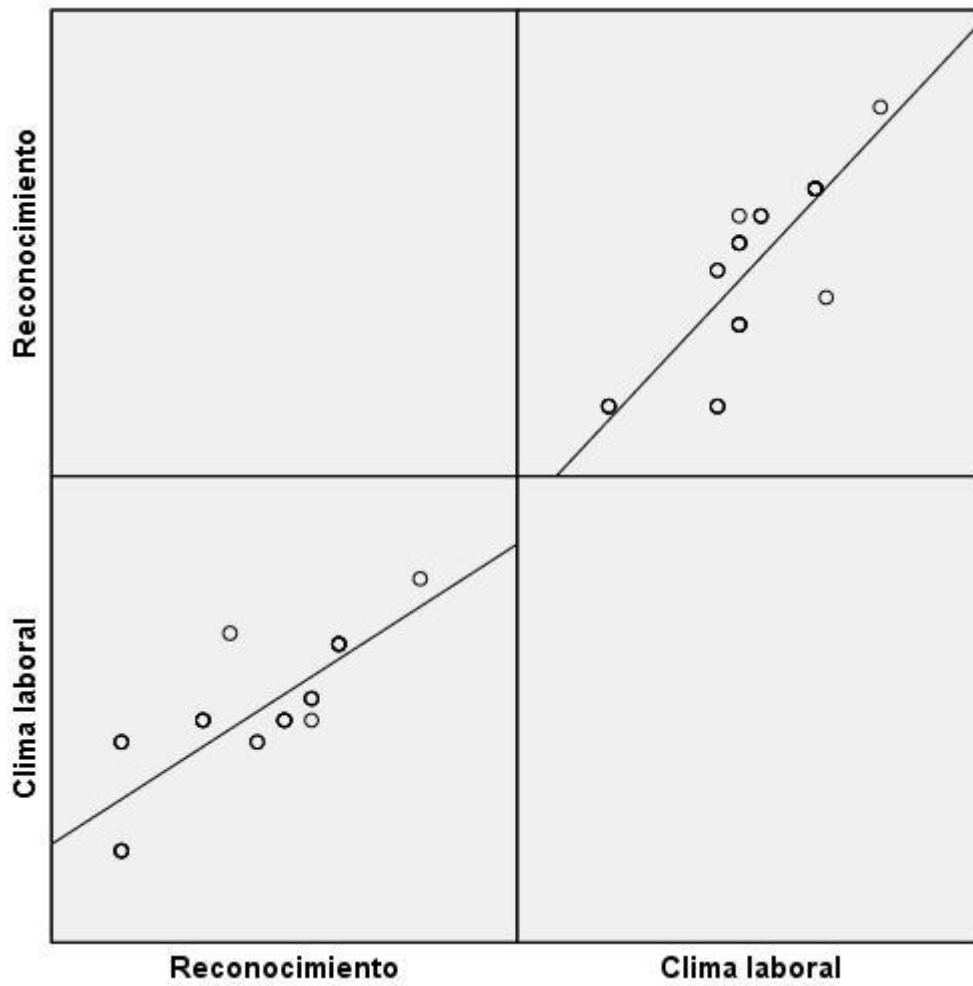
**Tabla 12**

*El reconocimiento y el clima laboral*

		<b>Correlaciones</b>		
			Reconocimie nto	Clima laboral
Rho de Spearman	Reconocimient o	Coefficiente de correlación	1,000	,687**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	31	31
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	,687**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	31	31

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 12 muestra una correlación de  $r = 0,687$ , con un valor  $\text{Sig} < 0,05$ , lo que admite la hipótesis alternativa y se impugna la hipótesis nula. Por lo que se sostiene que existe relación significativa entre la dimensión reconocimiento y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho. La correlación es de magnitud buena.



**Figura 9.** El reconocimiento y el clima laboral

**CAPITULO V**  
**DISCUSION**

## 5.1 Discusión

Actualmente la sociedad tiene la necesidad de obtener servicios que satisfagan las expectativas de las personas, por ello las organizaciones se han visto en la necesidad de evolucionar y mejorar sus servicios, se recopiló información a nivel internacional considerando a **(Delgado, 2015)**, luego de aplicar la encuesta a los trabajadores quedó evidenciado que existen puntos que necesitan ser reforzados dentro de la empresa, resaltando entre ellos la comunicación, la empatía, la participación, la integración, la confianza, el trabajo en equipo y la identificación, en tanto **(Calvo, 2010)**, con la finalidad de potenciar el liderazgo institucional, es necesario implementar equipos de trabajo que busquen la solución de problemas, que permitan identificar las fortalezas, capacidades, cualidades y habilidades de los trabajadores, además de mejorar los puntos débiles que se tienen, para **(Villamizar, 2013)**. los trabajadores de la empresa señalan en cuanto al ambiente laboral que el liderazgo y las prácticas administrativas propician una buena gestión y manejo de los recursos, siendo importante además las delegaciones de poder para evitar el sobrecargo de funciones, , a nivel nacional tenemos a **(Palacios, 2019)**, el clima organizacional influye significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la empresa, de acuerdo a la primera dimensión se concluye que el hecho de incentivar la autorrealización de los trabajadores aumenta el nivel de confiabilidad en su desempeño **en tanto (Zapata, 2018)**., las habilidades gerenciales tienen una relación significativa con el clima laboral existente dentro de los trabajadores de las empresas, para lo cual se tuvo en cuenta las dimensiones formas de mando, motivación, participación y comunicación de los trabajadores, , así mismo **(Garrido, 2018)**, se recomienda informar a todo el personal sobre la situación actual para que tomen consciencia y se esfuercen por cambiar la situación además se deberá contratar un profesional encargado de trabajar en la motivación, integración, participación y mejora del clima laboral con el objetivo de poner en práctica talleres que favorezcan su desempeño laboral.

**CAPITULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 Conclusiones

1. **Primera:** Existe relación significativa entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho. La correlación es de magnitud muy buena.
2. **Segunda:** Existe relación significativa entre la dimensión motivación y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho. La correlación es de magnitud buena.
3. **Tercera:** Existe relación significativa entre la dimensión comunicación y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho. La correlación es de magnitud muy buena.
4. **Cuarta:** Existe relación significativa entre la dimensión reconocimiento y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho. La correlación es de magnitud buena.

## **6.2 Recomendaciones**

El personal coordinador y directivo de la entidad investigada debe capacitarse mediante cursos, programas de talleres, tutorías o diplomados con la finalidad de mejorar y referir el clima dentro de la institución para ello los directivos deben hacer una auto análisis y diagnosticarse para verificar los patrones de liderazgo y poder modificar y comprender la gestión que lleva la organización, contribuyendo el tipo de liderazgo para mejorar el aspecto afectivo.

La toma de decisiones debe ser tomada en conjunto involucrando a todos los integrantes de la institución así mismo en la solución de los problemas para que de esta manera se propicie un compromiso en los colaboradores y la institución.

Buscar canales abiertos de comunicación para lograr un mejor desempeño de los maestros y de los estudiantes.

Se deben programar talleres motivacionales con diversas técnicas grupales con temas de auto estima, superación, resolución de dificultades para fortalecer en los docentes y administrativos las relaciones interpersonales y mejorar el clima laboral en la escuela.

**CAPITULO V**  
**BIBLIOGRAFIA**



## **Fuentes bibliográficas**

Bañares, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid, España, Editorial: Rialp, S.A

Fernández, C. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. México, D.F. Editorial: Trillas

Ferrer, D. (2011). *La Gerencia Estratégica. 3ª Edición*. Colombia Editorial Serie Empresarial.

Folkman, J. (2011). *El líder extraordinario: Transformando Buenos directivos en líderes extraordinarios*. Barcelona. España : Profit Editorial

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana

Ipinza, F. (2014). *Liderazgo y atributos gerenciales*. Naucalpan estado de México: Editorial Pearson.

Méndez, C. (2014). *Clima Organizacional*. Colombia. Bogotá, D.C.: Editorial centro editorial Universidad del Rosario. 1ª edición

## **Fuentes Hemerográficas**

Calvo, S. (2010). “*Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del colegio instituto Bogotá de ciudad Berna*” (Tesis de Maestría). Universidad Libre de Bogotá. Colombia.

Delgado, J. (2015), “*Estrategias gerenciales para mejorar el clima laboral en trabajadores de la Planta San Gil*.” (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander. Colombia

- Garrido, F. (2018), “*Estrategias motivacionales y clima organizacional en el personal asistencial de la Microred de salud Putuyakat de la provincia de Condorcanqui - 2016*”. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Palacios, D. (2019), “*El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí – Ecuador*” (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Villamizar, G. (2013). “*Estrategias de comunicación como sistema de apoyo gerencial para la optimización del clima organizacional en la empresa Multiservicios Vilmor, C.A*”. (Tesis de especialidad). Universidad central de Venezuela
- Zapata, W. (2018). “*Habilidades gerenciales y clima laboral en el centro de educación básica alternativa “La Libertad”, Moquegua - 2018*”. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú.

## Fuentes electrónicas.

Gan, F. (2015). *E-Book Clima laboral*. Barcelona: Editorial Aptabel.com.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=3566](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3566)

Ramos, D. (2014). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. *Repositorio Handle*. Recuperado de:

<http://repository.unad.edu.co/handle/10594/1539?mode=full>

Rodríguez, M. & Bonilla, M. (2012). *La motivación en el mundo del trabajo*. México D.F.

Recuperado de:

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8627/ESTRATEGIA%20ODE%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf?sequence=1>

Tamayo, M. (2013). *El Proceso de la investigación científica. Cuarta Edición*. México.

Editorial Limusa. Grupo Noriega. Recuperado de:

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5969/jgarcia.pdf?sequence=1>

# ANEXOS



## CUESTIONARIO PARA: “LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES”

Estimado docente en el presente instrumento del trabajo de investigación le pedimos que sea sincero en sus respuestas, respondiendo los Ítems, ya que la información es de carácter confidencial y de uso exclusivo para la investigación.

**Objetivo:** Determinar la relación entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho

- **La motivación**

Siente que su trabajo es valorado

SI ( ) NO ( )

Se identifica con la institución en la que trabaja.

SI ( ) NO ( )

Las ideas que expresa para mejorar el trabajo son tomadas en cuenta.

SI ( ) NO ( )

- **La comunicación**

Existe comunicación entre sus compañeros de trabajo

SI ( ) NO ( )

Los directivos brindan indicaciones claras

SI ( ) NO ( )

En tu centro de labores existe la retroinformación

SI ( ) NO ( )

- **El reconocimiento**

Siente que la institución reconoce su esfuerzo.

SI ( ) NO ( )

Tiene iniciativa para desarrollar sus actividades.

SI ( ) NO ( )

Está satisfecho con el salario que recibe.

SI ( ) NO ( )



## CUESTIONARIO PARA: "CLIMA LABORAL"

Estimado docente en el presente instrumento del trabajo de investigación le pedimos que sea sincero en sus respuestas, respondiendo los Ítems, ya que la información es de carácter confidencial y de uso exclusivo para la investigación.

**Objetivo:** Determinar la relación entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho

- **Liderazgo**

Su jefe es consciente de sus intereses como trabajador

SI ( ) NO ( )

Su jefe lo escucha e intenta resolver sus dudas

SI ( ) NO ( )

Todos en la institución saben que función desempeñarán

SI ( ) NO ( )

- **Trabajo en equipo**

Los objetivos están establecidos de manera clara en el equipo de trabajo.

SI ( ) NO ( )

Te sientes escuchado y apoyado por tus compañeros de trabajo

SI ( ) NO ( )

Consideras que las habilidades de tus compañeros se complementan

SI ( ) NO ( )

- **Espacios físicos**

Consideras que la institución cuenta con ambientes adecuados para desarrollar tus labores.

SI ( ) NO ( )

Cuentas con equipos tecnológicos que ayuden a mejorar tus clases.

SI ( ) NO ( )

Las aulas son ventiladas y bien iluminadas.

SI ( ) NO ( )



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	Hipótesis	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p><b>ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA PLANA DOCENTE DE LA ESCUELA INICIAL N°086 DIVINO NIÑO JESÚS EN SANTA MARÍA DE HUACHO</b></p>	<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo se relacionan las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cómo se relaciona la motivación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho?</p> <p>¿Cómo se relaciona la comunicación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho?</p> <p>¿Cómo se relaciona el reconocimiento y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Determinar la relación entre la motivación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho</p> <p>Determinar la relación entre la comunicación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho</p> <p>Determinar la relación entre el reconocimiento y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación significativa entre las estrategias gerenciales y el clima laboral en la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación significativa entre la motivación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho</p> <p>Existe relación significativa entre la comunicación y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho</p> <p>Existe relación significativa entre el reconocimiento y el clima laboral de la plana docente de la escuela inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Las estrategias gerenciales</p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Clima laboral</p>	<p>Población: 31</p> <p>Muestra: 31</p>

## TABLA DE DATOS

N	Las estrategias gerenciales															Clima laboral																		
	Motivación					Comunicación				Reconocimiento						ST1	V1	Liderazgo					Trabajo en equipo				Espacio físico					ST2	V2	
	1	2	3	4	S1	5	6	7	8	S2	5	6	7	8	S3			1	2	3	4	S4	5	6	7	8	S5	9	10	11	12			S6
1	3	3	4	2	12	4	3	4	4	15	4	3	4	4	15	42	Alto	3	3	4	2	12	4	3	4	4	15	4	3	4	4	15	42	Alto
2	3	2	2	2	9	2	1	4	4	11	2	1	4	4	11	31	Moderado	3	2	2	2	9	2	1	4	4	11	2	1	4	4	11	31	Moderado
3	3	3	4	2	12	4	4	4	2	14	3	4	3	2	12	38	Alto	3	3	4	2	12	3	4	3	2	12	3	4	3	2	12	36	Alto
4	3	2	2	2	9	2	1	4	4	11	2	1	4	4	11	31	Moderado	3	2	2	2	9	2	1	4	4	11	2	1	4	4	11	31	Moderado
5	2	2	2	1	7	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	15	Bajo	4	1	1	1	7	1	2	1	1	5	1	2	1	1	5	17	Bajo
6	2	2	4	4	12	3	3	2	1	9	3	3	2	1	9	30	Moderado	2	2	4	1	9	3	3	2	1	9	3	3	2	1	9	27	Moderado
7	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	1	2	2	2	7	26	Moderado	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	29	Moderado
8	3	3	1	2	9	4	1	1	4	10	1	3	2	4	10	29	Moderado	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	29	Moderado
9	3	3	4	2	12	4	4	4	2	14	3	4	3	2	12	38	Alto	3	3	4	2	12	3	4	3	2	12	3	4	3	2	12	36	Alto
10	2	2	2	1	7	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	15	Bajo	4	1	1	1	7	1	2	1	1	5	1	2	1	1	5	17	Bajo
11	3	3	1	2	9	4	1	1	4	10	1	3	2	4	10	29	Moderado	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	29	Moderado
12	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	1	2	2	2	7	26	Moderado	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	29	Moderado
13	3	3	4	2	12	4	4	4	2	14	3	4	3	2	12	38	Alto	3	3	4	2	12	3	4	3	2	12	3	4	3	2	12	36	Alto
14	2	2	2	1	7	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	15	Bajo	4	2	2	1	9	4	2	2	1	9	4	2	2	1	9	27	Moderado
15	3	3	4	2	12	4	4	4	2	14	3	4	3	2	12	38	Alto	3	3	4	2	12	3	4	3	2	12	3	4	3	2	12	36	Alto
16	3	2	2	2	9	2	1	4	4	11	2	1	4	4	11	31	Moderado	3	2	2	2	9	2	1	4	4	11	2	1	4	4	11	31	Moderado
17	2	2	2	1	7	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	15	Bajo	4	1	1	1	7	1	2	1	1	5	1	2	1	1	5	17	Bajo
18	2	2	4	4	12	3	3	2	1	9	3	3	2	1	9	30	Moderado	2	2	4	1	9	3	3	2	1	9	3	3	2	1	9	27	Moderado
19	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	1	2	2	2	7	26	Moderado	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	29	Moderado
20	3	3	1	2	9	4	1	1	4	10	1	3	2	4	10	29	Moderado	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	29	Moderado
21	3	3	4	2	12	4	4	4	2	14	3	4	3	2	12	38	Alto	3	3	4	2	12	3	4	3	2	12	3	4	3	2	12	36	Alto
22	2	2	2	1	7	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	15	Bajo	4	1	1	1	7	1	2	1	1	5	1	2	1	1	5	17	Bajo
23	3	3	1	2	9	4	1	1	4	10	1	3	2	4	10	29	Moderado	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	29	Moderado
24	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	1	2	2	2	7	26	Moderado	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	29	Moderado
25	3	3	4	2	12	4	4	4	2	14	3	4	3	2	12	38	Alto	3	3	4	2	12	3	4	3	2	12	3	4	3	2	12	36	Alto
26	2	2	2	1	7	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	15	Bajo	4	2	2	1	9	4	2	2	1	9	4	2	2	1	9	27	Moderado
27	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	1	4	4	2	11	30	Moderado	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	29	Moderado
28	2	2	2	1	7	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	15	Bajo	4	2	2	1	9	4	2	2	1	9	4	2	2	1	9	27	Moderado
29	3	3	1	2	9	4	1	1	4	10	1	3	2	4	10	29	Moderado	3	2	2	2	9	4	2	2	2	10	4	2	2	2	10	29	Moderado
30	3	2	2	2	9	2	1	1	4	8	2	1	1	4	8	25	Moderado	3	2	2	2	9	2	4	4	4	14	2	4	4	4	14	37	Alto
31	3	3	4	2	12	4	4	4	2	14	3	4	3	2	12	38	Alto	3	3	4	2	12	3	4	3	2	12	3	4	3	2	12	36	Alto