

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN EL C.E.P STELLA MARIS SRL,
AREQUIPA 2019**

Tesis presentada por la Bachiller:

Torreblanca Gomez, Eugenia Susana

Para optar el Grado de: **Maestro en
Gerencia Social y Recursos Humanos**

Asesor: **Mg. Antezana Abarca, Nicolás
César Alfonso**

Arequipa- Perú

2020

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 24 de Enero del 2020

Dictamen: 000438-C-EPG-2020

Visto el borrador de tesis del expediente 000438, presentado por:

2017010592 - TORREBLANCA GOMEZ EUGENIA SUSANA

Titulado:

**PROPUESTA DE PROGRAMA DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE
LOS DOCENTES EN EL C.E.P STELLA MARIS SRL, AREQUIPA 2019**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

0400 - CHAVEZ CHAVEZ ELISEO ADRIAN JUAN DICTAMINADOR



5160 - ANTEZANA ABARCA NICOLAS CESAR ALFONSO DICTAMINADOR

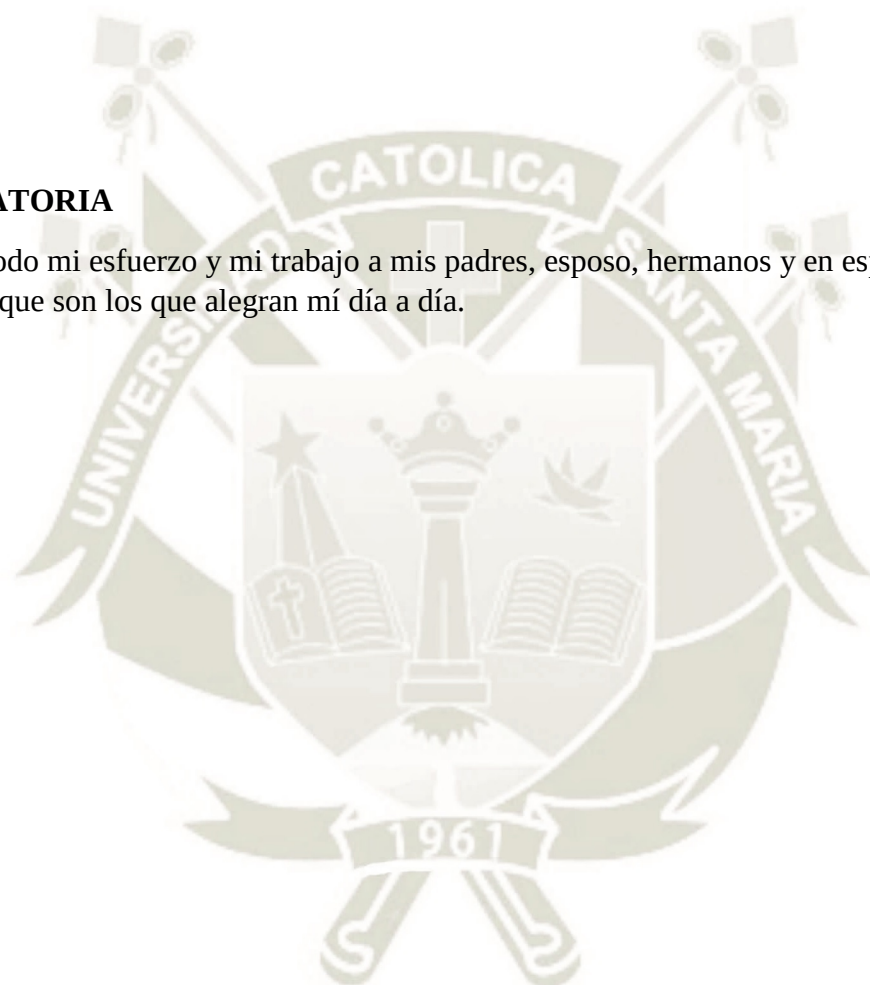


5966 - APARICIO MALDONADO NAHUD FREDY DICTAMINADOR



DEDICATORIA

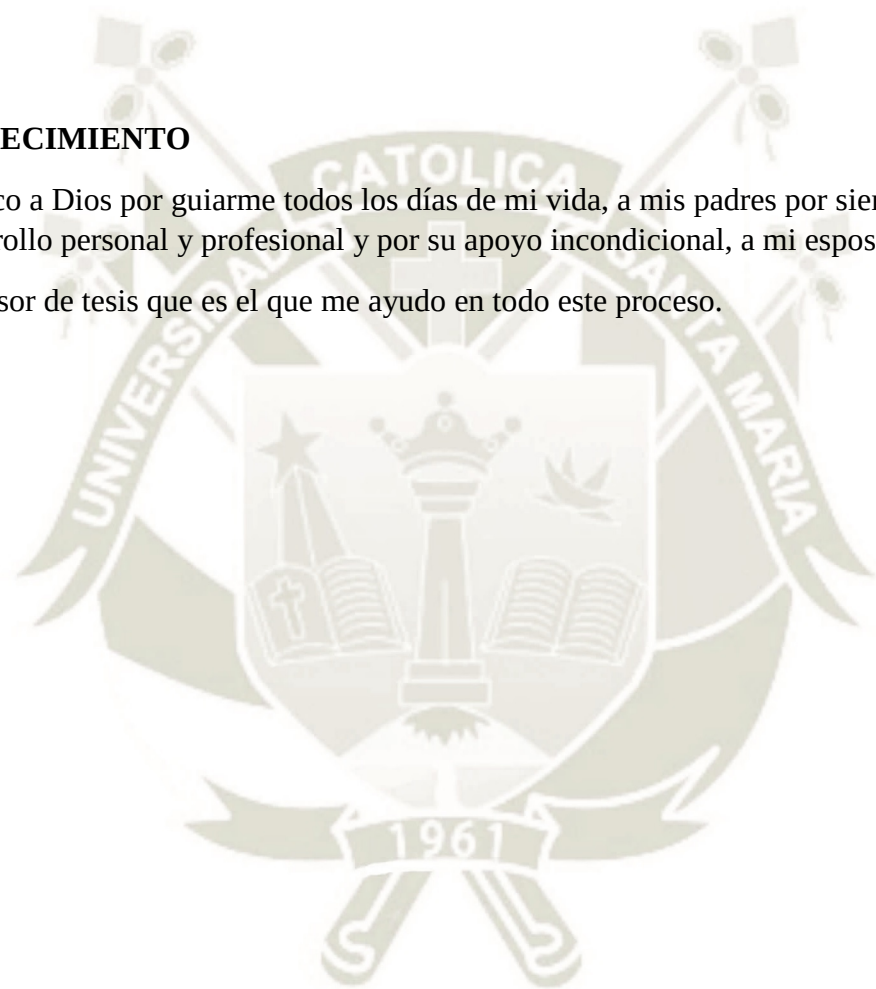
Dedico todo mi esfuerzo y mi trabajo a mis padres, esposo, hermanos y en especial a mis sobrinos que son los que alegran mi día a día.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme todos los días de mi vida, a mis padres por siempre impulsar mi desarrollo personal y profesional y por su apoyo incondicional, a mi esposo.

A mi asesor de tesis que es el que me ayudo en todo este proceso.



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
HIPÓTESIS.....	4
OBJETIVOS.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos	4
CAPITULO I MARCO TEÓRICO	5
1. Definiciones	6
1.1. Endomarketing	6
1.2. Marketing Mix Social y las 7 P.....	7
1.3. Modelo de excelencia EFQM y medición de calidad educativa	8
1.4. Motivación.....	9
1.5. Cultura Organizacional.....	11
1.6. Desempeño y su evaluación	11
1.7. Muestra Caso Único	17
1.7.1. Diseños observacionales de caso único	17
1.8. Gestión de Procesos.....	18
1.9. Comunicación Organizacional	20
1.9.1. Categorías	20
2. Análisis de Antecedentes Investigativos	21
CAPITULO II METODOLOGÍA.....	25

1. Metodología.....	26
1.1. Campo:	26
1.2. Área:	26
1.3. Línea:.....	26
1.4. Nivel:	26
1.5. Tipo de Problema:	26
2. Técnicas	26
Las técnicas que se utilizaron, fueron:	26
3. Instrumentos	27
CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	28
1. Resultados	29
1.1. Considera que su remuneración está de acuerdo con su puesto de trabajo	29
1.2. Considera que el personal docente se siente identificado con el C.E.P.	30
1.3. Consideras que el personal administrativo está identificado con el C.E.P.....	31
1.4. Considera que los procesos de gestión aplicados son buenos	32
1.5. Considera que los procesos educativos que aplican se pueden mejorar.....	33
1.6. Considera que el personal docente recibe inducción al ingresar a la institución	34
1.7. Considera que usted se siente motivado a continuar en el C.E.P.	35
1.8. Considera que se siente satisfecho con su puesto de trabajo.....	36
1.9. Usted realiza una planificación anual de su trabajo	37
1.10. Como califica su rendimiento en el desarrollo de sus labores	38
1.11. Usted realiza alguna investigación para mejorar su desempeño en la institución	39
1.12. Usted considera que el aprendizaje de los alumnos es óptimo	40
1.13. Realiza alguna capacitación externa para mejorar su desarrollo personal	41
1.14. Considera que utiliza tácticas en cuanto a su trabajo y desempeño	42
1.15. La I.E. le brinda por lo menos dos capacitaciones al año	43
1.16. Considera que sus responsabilidades están acordes con su puesto de trabajo	44
1.17. Considera que sus jefes escuchan sus ideas	45
1.18. Considera que sus jefes tienen buen trato entre ellos.....	46
1.19. Considera que cuentan con la tecnología necesaria para el aprendizaje	47
1.20. Considera que el proceso de gestión de alumnos nuevos funciona	48
1.21. Conoce los resultados que brinda su trabajo a la I.E.	49
1.22. Considera que si recibiera día libre por su onomástico se sentiría identificado con la I.E.	50
1.23. Recibe alguna felicitación cuando consigue resaltar en su trabajo	51

1.24. Siempre llega a cumplir con todos sus procesos de trabajo	52
1.25. Considera que cuenta con todas las herramientas necesarias para su trabajo	53
1.26. Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando lo solicita	54
1.27. Considera que existe comunicación interna dentro del I.E.	55
1.28. Considera bueno el trato que recibe por los directivos	56
1.29. Considera que el comportamiento de los alumnos afecta en el desarrollo de sus labores	57
1.30. Considera que en la I.E. falta organización	58
1.31. Considera que dentro de sus funciones debe considerarse el apoyo en diferentes actividades organizadas por la I.E. después de su horario de trabajo	59
2. Discusión de Resultados	60
 CAPITULO IV PROPUESTA DE PROGRAMA DE ENDOMARKETING PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LOS DOCENTES DEL C.E.P. STELLA MARIS SRL. 62	
1. Justificación.....	63
2. Objetivos.....	63
2.1. Objetivo a Corto plazo	63
2.2. Objetivo a largo plazo	63
3. Limitaciones del Programa.....	63
4. Ámbito Geográfico	63
5. Espacio Temporal.....	63
6. Determinación y Precisión de actividades.....	64
6.1. Cronograma de Actividades	64
6.2. Programa de Actividades.....	65
7. Presupuestos.....	65
7.1. Presupuesto Actividades 2020.....	65
7.2. Presupuesto Actividades 2021.....	65
7.3. Presupuesto Actividades 2022.....	66
8. Organización	66
9. Fuentes de Financiamiento	66

10. Evaluación.....	66
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS.....	72



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Escala grafica de evaluación del desempeño.....	14
Tabla 2: Evaluación por medio de la elección forzada.....	14
Tabla 3: Método de investigación de campo	15
Tabla 4: Método de incidentes críticos	15
Tabla 5: Método de evaluación en base a listas de verificación	16

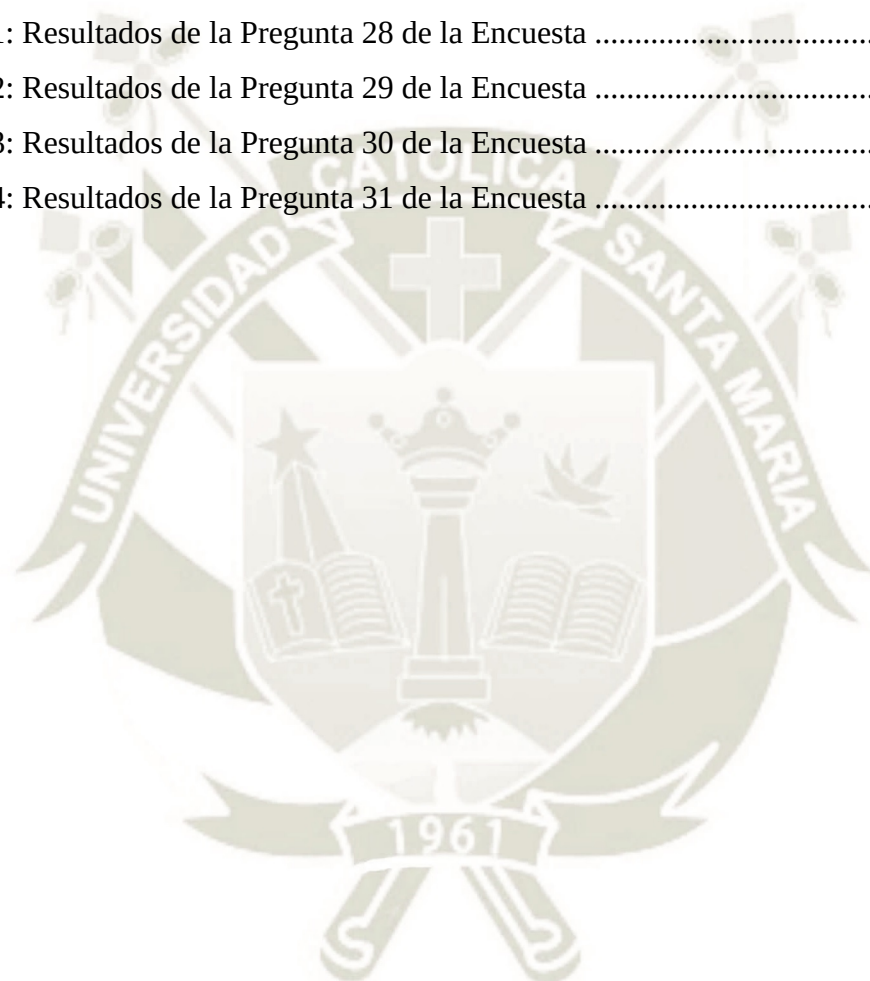


ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultados de la Pregunta 1 de la Encuesta	29
Figura 2: Resultados de la Pregunta 2 de la Encuesta	30
Figura 3: Resultados de la Pregunta 3 de la Encuesta	31
Figura 4: Resultados de la Pregunta 4 de la Encuesta	32
Figura 5: Resultados de la Pregunta 5 de la Encuesta	33
Figura 6: Resultados de la Pregunta 6 de la Encuesta	34
Figura 7: Resultados de la Pregunta 7 de la Encuesta	35
Figura 8: Resultados de la Pregunta 8 de la Encuesta	36
Figura 9: Resultados de la Pregunta 9 de la Encuesta	37
Figura 10: Resultados de la Pregunta 10 de la Encuesta	38
Figura 11: Resultados de la Pregunta 11 de la Encuesta	39
Figura 12: Resultados de la Pregunta 12 de la Encuesta	40
Figura 13: Resultados de la Pregunta 13 de la Encuesta	41
Figura 14: Resultados de la Pregunta 14 de la Encuesta	42
Figura 15: Resultados de la Pregunta 15 de la Encuesta	43
Figura 16: Resultados de la Pregunta 16 de la Encuesta	44
Figura 17: Resultados de la Pregunta 17 de la Encuesta	45
Figura 18: Resultados de la Pregunta 18 de la Encuesta	46
Figura 19: Resultados de la Pregunta 19 de la Encuesta	47
Figura 20: Resultados de la Pregunta 20 de la Encuesta	48
Figura 21: Resultados de la Pregunta 21 de la Encuesta	49
Figura 22: Resultados de la Pregunta 22 de la Encuesta	50
Figura 23: Resultados de la Pregunta 23 de la Encuesta	51
Figura 24: Resultados de la Pregunta 24 de la Encuesta	52
Figura 25: Resultados de la Pregunta 25 de la Encuesta	53
Figura 26: Resultados de la Pregunta 26 de la Encuesta	54

Figura 27: Resultados de la Pregunta 27 de la Encuesta	55
Figura 28: Resultados de la Pregunta 28 de la Encuesta	56
Figura 29: Resultados de la Pregunta 29 de la Encuesta	57
Figura 30: Resultados de la Pregunta 30 de la Encuesta	58
Figura 31: Resultados de la Pregunta 31 de la Encuesta	59
Figura 32: Organigrama funcional del C.E.P. Stella Maris	73
Figura 33: Cantidad de Hombres y Mujeres Encuestados	78
Figura 34: Resultados de la Pregunta 1 de la Encuesta	79
Figura 35: Resultados de la Pregunta 2 de la Encuesta	79
Figura 36: Resultados de la Pregunta 3 de la Encuesta	80
Figura 37: Resultados de la Pregunta 4 de la Encuesta	81
Figura 38: Resultados de la Pregunta 5 de la Encuesta	82
Figura 39: Resultados de la Pregunta 6 de la Encuesta	82
Figura 40: Resultados de la Pregunta 7 de la Encuesta	83
Figura 41: Resultados de la Pregunta 8 de la Encuesta	84
Figura 42: Resultados de la Pregunta 9 de la Encuesta	84
Figura 43: Resultados de la Pregunta 10 de la Encuesta	85
Figura 44: Resultados de la Pregunta 11 de la Encuesta	86
Figura 45: Resultados de la Pregunta 12 de la Encuesta	87
Figura 46: Resultados de la Pregunta 13 de la Encuesta	87
Figura 47: Resultados de la Pregunta 14 de la Encuesta	88
Figura 48: Resultados de la Pregunta 15 de la Encuesta	89
Figura 49: Resultados de la Pregunta 16 de la Encuesta	90
Figura 50: Resultados de la Pregunta 17 de la Encuesta	90
Figura 51: Resultados de la Pregunta 18 de la Encuesta	91
Figura 52: Resultados de la Pregunta 19 de la Encuesta	92
Figura 53: Resultados de la Pregunta 20 de la Encuesta	93

Figura 54: Resultados de la Pregunta 21 de la Encuesta	93
Figura 55: Resultados de la Pregunta 22 de la Encuesta	94
Figura 56: Resultados de la Pregunta 23 de la Encuesta	95
Figura 57: Resultados de la Pregunta 24 de la Encuesta	96
Figura 58: Resultados de la Pregunta 25 de la Encuesta	96
Figura 59: Resultados de la Pregunta 26 de la Encuesta	97
Figura 60: Resultados de la Pregunta 27 de la Encuesta	98
Figura 61: Resultados de la Pregunta 28 de la Encuesta	99
Figura 62: Resultados de la Pregunta 29 de la Encuesta	99
Figura 63: Resultados de la Pregunta 30 de la Encuesta	100
Figura 64: Resultados de la Pregunta 31 de la Encuesta	101



RESUMEN

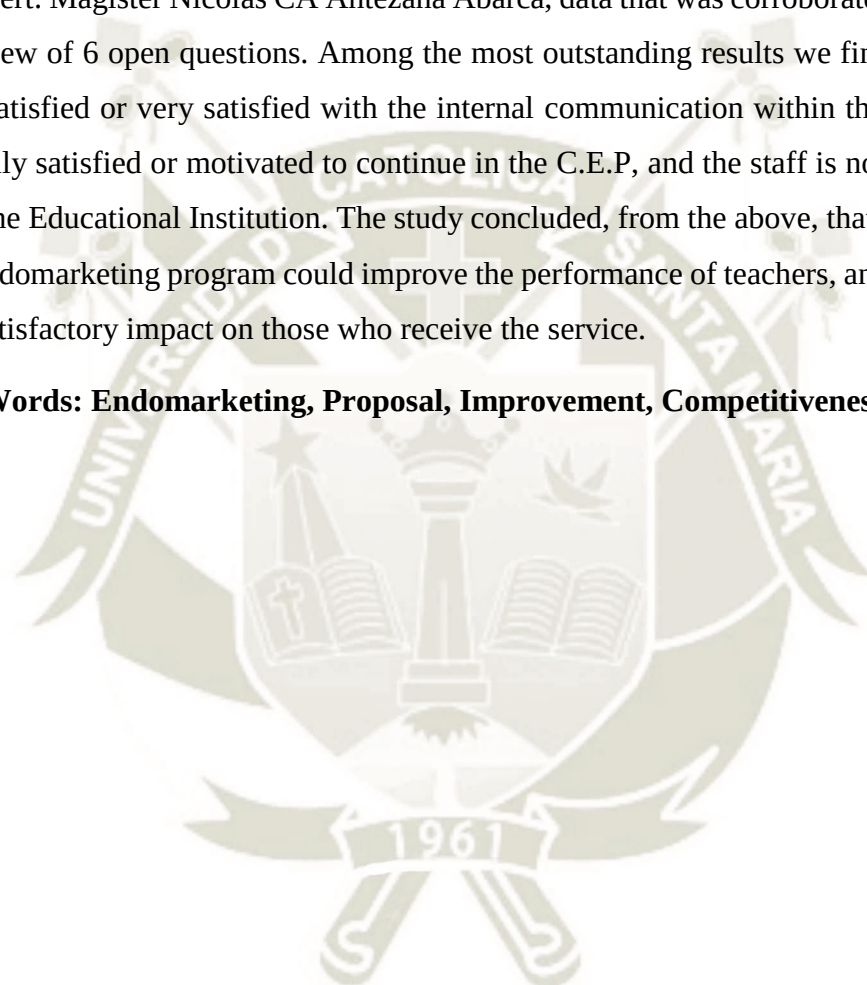
La presente tesis tuvo como **objetivo** la propuesta de programa de *Endomarketing* para mejorar el desempeño de los docentes en el C.E.P. Stella Maris SRL, Arequipa 2019. Empleando el **método** mixto se tomó como **muestra única** 23 individuos con perfil de formación docente, a los cuales se les aplicó **una** “Encuesta de Desempeño y Comunicación Interna”, validado por medio del SPSS, utilizando un índice de confiabilidad “alfa de Cron Bach” de 0.756, y también fue validado por un experto: Magister Nicolás C.A. Antezana Abarca, datos que fueron corroborados por una entrevista estructurada de 6 preguntas abiertas. Entre los resultados más resaltantes encontramos El personal no está muy conforme o muy satisfecho con la comunicación interna dentro de la I.E, el personal no está totalmente conforme o motivado a continuar en el C.E.P, el personal no está identificado totalmente con la Institución Educativa. El estudio concluyo, por lo expuesto, que la ejecución del programa de *Endomarketing* podría mejorar el desempeño de los docentes, y repercutir de manera positiva y satisfactoria en quienes reciben el servicio.

Key Words: Endomarketing, Propuesta, Mejora, Competitividad.

ABSTRACT

The objective of this thesis was to propose an Endomarketing program to improve the performance of teachers in the C.E.P. Stella Maris SRL, Arequipa 2019. Using the mixed method, 23 individuals with a teacher training profile were taken as a single sample, to whom a "Performance and Internal Communication Survey" was applied, validated through the SPSS, using an index of reliability "Cron Bach alpha" of 0.756, and was also validated by an expert: Magister Nicolás CA Antezana Abarca, data that was corroborated by a structured interview of 6 open questions. Among the most outstanding results we find the staff is not very satisfied or very satisfied with the internal communication within the I.E, the staff is not fully satisfied or motivated to continue in the C.E.P, and the staff is not fully identified with the Educational Institution. The study concluded, from the above, that the execution of the Endomarketing program could improve the performance of teachers, and have a positive and satisfactory impact on those who receive the service.

Key Words: Endomarketing, Proposal, Improvement, Competitiveness.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal la Propuesta de un programa de *Endomarketing* para mejorar el desempeño de los docentes en el C.E.P. Stella Maris. Así mismo Identificar la percepción sobre la remuneración por los trabajadores del C.E.P. Stella Maris, Identificar el nivel de comunicación interna, Identificar si el personal docente se desempeña de manera eficiente, Identificar si el personal administrativo se desempeña de manera eficiente, Analizar los procesos de inducción óptimos, Analizar el tipo de liderazgo adecuado para el personal, Identificar las estrategias y tácticas que utiliza la dirección, Conocer si el personal se identifica con el C.E.P. Reconocer las alianzas y recursos con que cuenta, Identificar los procesos que desempeña el personal docente, Determinar la relevancia de los resultados que se obtienen.

La educación en el Perú, tiene varias deficiencias debido a que los docentes no se sienten satisfechos o motivados, a realizar su trabajo de forma eficiente, por diferentes factores, por mencionar uno de ellos, el trato que reciben económicamente.

Los alumnos tampoco se sienten satisfechos con las I.E. ya que la mayoría están orientadas solo a lucrar, mas no en mejorar sus procesos de enseñanza y otros factores, los cuales hacen que no se cubra las expectativas de los alumnos, ni las de los padres de familia.

Desde la perspectiva humana: El sector educación es uno de los más importantes dentro de la sociedad, ya que de esto depende el desarrollo de los pueblos, este caso servirá de ejemplo para otras instituciones que deseen mejorar y crecer en el mercado.

Es por este motivo, que me motivó a indagar sobre el desempeño de los docentes para determinar de qué forma se puede lograr cambios significativos en su desempeño y mejorar sus expectativas, tanto acerca de la institución, como de los mismos docentes y por supuesto de los clientes internos.

Por esta razón, elegí una institución conocida y pequeña para poder realizar mi investigación, de forma tal, que al conocer a los promotores de dicha institución se me hizo factible poder realizar la investigación completa.

Conversando con las propietarias, pude llegar a la conclusión que tanto ellas, como los clientes internos, no se encuentran del todo contentos en cómo se conduce el desarrollo de los docentes y su desempeño, pero ellas están dispuestas a apostar por el crecimiento de la I.E. para mejorar la calidad educativa, mejorar los ingresos y llevarla a un nivel más alto en el mercado, para ofrecer mejores servicios y sobre todo motivar a las personas a mejorar.

La conformación de la presente investigación se encuentra organizado en los siguientes capítulos: En el Capítulo I se aborda el marco teórico que es el sustento de la información teórica, definiciones de endomarketing, marketing mix y las 7 p's, modelo de excelencia EFQM y medición de la calidad educativa, motivación, cultura organizacional, desempeño y su evaluación, muestra caso único, gestión de proyectos, comunicación organizacional, así como sus categorías, los análisis de antecedentes investigativos. Para que sirva de ayuda a la realización de esta tesis.

En el Capítulo II se aborda la Metodología de la investigación, técnicas e instrumentos a utilizar, la muestra se realizó a 23 individuos siendo una muestra de caso único, todos con perfil docente realizando las diferentes encuestas y entrevistas, pude darme cuenta que la I.E. tiene deficiencias en la comunicación interna, así como también, en la participación y colaboración de los docentes, para realizar las encuestas, ya que tienen la idea de que se les estaba realizando una evaluación, cuando solo se quería obtener información para poder realizar un diagnóstico y ofrecer una mejora con la que todos salgan beneficiados, se tuvo que realizar posteriormente una entrevista a algunas personas para poder obtener resultados, que corroborasen la información que podía ser contradictoria o discutible.

Los factores de desarrollo organizacional como: liderazgo, organización, desempeño laboral, comunicación interna, así como cooperación., son deficientes en la I.E. según la percepción de los propietarios.

En el Capítulo III se aborda Resultados y Discusión, para comprender como se ha venido llevando el desempeño de los docentes hasta el momento y si es que va ser posible aplicar nuestra propuesta, los mismos que nos muestras tanto gráficamente como numéricamente, e incluso analizando las tablas para comprender dichos resultados para lograr mejoras considerables.

Así como también la discusión de resultados comparativos con los antecedentes antes mencionados.

En el Capítulo IV tenemos la Propuesta de Programa de Endomarketing para mejorar el desempeño de los docentes del C.E.P. Stella Maris, la cual contiene la Justificación, objetivos a corto y largo plazo, como son obtener mayor engagement en todo el personal, establecer nexos emocionales con los trabajadores para mejorar su desempeño en el C.E.P. Obtener mayor fidelización del alumnado, obtener compromiso en las actividades del

personal, fidelizar al personal del C.E.P, generar mayor compromiso dentro del Recurso Humano, promover la propuesta de soluciones por parte de la propia gente.

Limitaciones del programa, ámbito geográfico, espacio temporal, determinación y precisión de actividades, cronograma de actividades, presupuestos de actividades 2020, 2021, 2022, organización, fuentes de financiamiento, evaluación.

El ejecutar esta propuesta tendrá resultados óptimos no solo para la I.E. sino también para los clientes internos, y los docentes, de esta forma se logrará la fidelización tanto de alumnos como de docentes hacia la I.E.

Este estudio permitirá servir de precedente descriptivo y analítico de las variables y factores que afectan el desempeño de los docentes en las instituciones educativas, para futuros trabajos de investigación. Motivo por el cual también incluyo el (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), para consulta de futuros investigadores.

Así como conclusiones y recomendaciones siendo la principal que podemos concluir, por lo expuesto, que la ejecución del programa de *Endomarketing* propuesto en esta tesis podría mejorar el desempeño de los docentes, y repercutir de manera positiva y satisfactoria en quienes reciben el servicio.

No solo las personas que reciben el servicio se verán beneficiados con un servicio de calidad, sino también las personas que laboran dentro de la institución ya que obtendrán condiciones adecuadas para la consecución de los objetivos.

Espero, que, de la aplicación, lectura, estudio y análisis de esta tesis, muchas personas sean beneficiadas, directa e indirectamente, y pueda lograrse en la I.E. objeto de la investigación, un trabajo en armonía y mejorando la motivación de la persona, y por ende su desempeño profesional.

En cuanto a los anexos tenemos Anexo A: Organigrama funcional del C.E.P. Stella Maris, Anexo B: Modelo de la encuesta Aplicada, Anexo C: Matriz de tabulación de datos de la encuesta aplicada, Anexo D: Resultados completos de los datos estadísticos, Anexo E: Transcripción de las Entrevistas Realizadas.

HIPÓTESIS

Dado que, en la recolección de información que justifica este estudio y en la entrevista preliminar con los directivos se ha determinado que el desempeño de los docentes en el C.E.P. Stella Maris en los últimos años, no es óptimo; es probable que, la Propuesta de un programa de *Endomarketing* mejore el desempeño docente en esta institución.

OBJETIVOS

Objetivo General

Propuesta de un programa de *Endomarketing* para mejorar el desempeño de los docentes en el C.E.P. Stella Maris.

Objetivos Específicos

- 1) Identificar la percepción sobre la remuneración por los trabajadores del C.E.P. Stella Maris, (2019).
- 2) Identificar el nivel de comunicación interna dentro del C.E.P. Stella Maris, (2019).
- 3) Identificar si el personal docente se desempeña de manera eficiente en el C.E.P. Stella Maris, (2019).
- 4) Identificar si el personal administrativo se desempeña de manera eficiente en el C.E.P. Stella Maris, (2019).
- 5) Analizar los procesos de inducción óptimos dentro del C.E.P. Stella Maris, (2019).
- 6) Analizar el tipo de liderazgo adecuado para el personal en el C.E.P. Stella Maris, (2019).
- 7) Identificar las estrategias y tácticas que utiliza la dirección del C.E.P. Stella Maris, (2019).
- 8) Conocer si el personal se identifica con el C.E.P. Stella Maris, (2019).
- 9) Reconocer las alianzas y recursos con que cuenta el C.E.P. Stella Maris, (2019).
- 10) Identificar los procesos que desempeña el personal docente dentro del C.E.P. Stella Maris, (2019).
- 11) Determinar la relevancia de los resultados que se obtienen en el C.E.P. Stella Maris, (2019).



CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. Definiciones

1.1. Endomarketing

La palabra *Endomarketing* es un anglicismo que proviene del prefijo griego *ENDO* que significa “dentro” combinado con la palabra anglo sajona *MARKET* que significa mercado, a la que se agrega el gerundio *ING* que indicaría que la acción continúa, por tanto, este término tiene difícil traducción al español, pero de acuerdo a los estudiosos mercadólogos puede tener las siguientes interpretaciones.

El *Endomarketing* o marketing interno es un conjunto de métodos de gestión de la relación persona-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad de servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad tanto interna como externamente, en todos los servicios de la empresa (Regalado, Allpaca, Baca, & Gerónimo, 2011).

En los últimos tiempos los mercadólogos han acuñado términos dentro del *marketing*, sin variar las bases del *marketing mix* la misma que radica en el estudio de las variable conocidas como las 4P: precio, producto, promoción y plaza (Kotler, 2011); pero el objeto de estas estrategias están dirigidas a los trabajadores de las empresas, también llamados clientes internos con el fin de evitar la rotación de personal, fidelización y atraer a los mejores talentos del mercado, de tal manera que la imagen de la empresa crece positivamente, no solo para los ofertantes de servicios, sino también para los clientes internos quienes sabrán que serán atendidos por los mejores.

La imagen y percepción lograda por los clientes en el mercado, es el más valioso activo que la empresa pueda tener.

De acuerdo a esta definición son ahora los trabajadores los actores relevantes dentro del mundo empresarial puesto que ellos son los que conocen el negocio y la cara visible de la empresa, por tanto, la calidad de la empresa está directamente relacionada con la calidad de los servidores. “ninguna sonrisa puede borrar un mal servicio”.

Dentro de los estudios de administración, se ha considerado al empleado como recurso humano, como capital humano; claro, en la actualidad se le conoce como gestión del talento humano; pero regresando a los términos anteriores, estos términos

no carecen de razón, porque si habláramos en términos netamente económicos, la empresa invierte gran cantidad de tiempo y dinero en sus colaboradores, desde el proceso de selección hasta la jubilación del mismo.

Todo el tiempo los colaboradores están ganando experiencia en el negocio y conociendo con más detalle a los clientes de las empresas, y si alguno de ellos partiera, la empresa jamás recuperará todo lo invertido en él. Entonces, dentro de las múltiples definiciones y disertaciones este término, muchas veces es resumido como estrategia de fidelización de los servidores, siendo un resumen muy limitado y hasta probablemente desmerecedor de los grandes aportes que puede obtener una organización cuando lo aplica en todo su esplendor y contexto.

No es novedad que esta teoría tenga observaciones y genere dudas de su aplicación, pero si se tiene recursos escasos como es el tiempo y el dinero, la inversión en los clientes internos es la opción tomada a priori porque los resultados serán directos y visible en el corto plazo; la inversión sobre los clientes internos tendrán sus frutos de manera discreta pero sostenible en el tiempo (Regalado, Allpaca, Baca, & Gerónimo, 2011).

1.2. **Marketing Mix Social y las 7 P**

Con el Transcurrir del tiempo la definición de marketing ha ido evolucionando, desde la definición que la Asociación Americana de Marketing en 1985 donde la definía como “Proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones” hasta las definiciones donde toman en cuenta las relaciones con los clientes, las dimensiones sociales del marketing como una filosofía de dirección, quedando como una definición moderna del Marketing “Es el modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que interviene y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción , por una de las partes, de los bienes, servicio o ideas que la otra parte necesita” (Santesmases, 2004).

Aunque, ya para el año 1971 Kotler involucra los aspectos sociales: sociedad y mercado, incorporando la importancia de determinar las necesidades y deseos del mercado objetivo, así como adaptar las organizaciones a la entrega de satisfacciones

de manera efectiva y eficiente logrando distinguirse de sus competidores buscando la fidelidad de sus clientes en base a su bienestar. De tal manera que a las 4 variables existentes dentro del marketing mix como son precio, producto, promoción y plaza, le añade personas, procesos y pruebas físicas para las empresas cuyo negocio modular no es la entrega de un producto a la sociedad sino la satisfacción de un cliente en base a un servicio brindado (Kotler & Andreasen, Strategic Marketing for nonprofit organizations, 1996).

1.3. Modelo de excelencia EFQM y medición de calidad educativa

El modelo EFQM fue presentado en 1991 y desde su creación ha demostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones como instrumento de autoevaluación. Este modelo está asociado a los principios de la calidad total (Martínez & Riopérez, 2005).

El modelo EFQM es propiedad de European Foundation for Quality Management y se puede encontrar más información en su página web www.efqm.org. Este modelo puede ser usado para:

- Herramienta de autoevaluación
- Modo de comparar las mejores prácticas entre organizaciones
- Guía para identificar el área de mejora
- Base para un vocabulario y estilo de pensamiento común
- Estructura para los sistemas de gestión de las organizaciones.

Como herramienta de autoevaluación puede ser usada para medir la calidad, factor presente en todo tipo de empresa, y es el factor determinante para su permanencia en el mercado, por lo general los consumidores siempre asocian la calidad con el precio. Esta relación no es ajena a las empresas prestadoras de servicios, dentro de ellas las instituciones educativas.

La calidad educativa está directamente relacionada con el desempeño de los docentes y puede ser definida como la relación entre los objetivos fijados y la consecución de los mismos. Estas coherencias están basadas en:

- **Funcionalidad:** respuesta dada por el sistema educativo a las necesidades de formación de la sociedad, a través de los proyectos educativos para el desarrollo del plan de estudio y la formación de los alumnos.

- **Eficacia:** la consecución de las metas de calidad planteadas.
- **Eficiencia:** Uso correcto de los recursos para la consecución de las metas.

Los criterios de medición son:

- Liderazgo
- Política y Estrategias
- Personas
- Alianzas y recursos
- Procesos
- Resultados en los clientes
- Resultados en el personal
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave de la organización (Cilla Álvarez, 2005).

1.4. **Motivación**

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus* que significa “la causa del movimiento” entonces viene a ser el impulso necesario del ser humano para la satisfacción de sus necesidades, como lo describe el Dr. Maslow en sus primeras disertaciones al respecto (Maslow, 1943) las misma que profundiza con el tiempo y experiencia ganada como psicólogo a lo largo de 20 años del ejercicio de su carrera en su libro titulado *Motivación y Personalidad* (Maslow, 1987).

Teniendo como base sus teorías y disertaciones podemos concluir que para lograr la satisfacción inmediata superior es necesaria la motivación para crecimiento; esto quiere decir que, si las personas no han logrado satisfacer sus necesidades básicas, no podrá escalar a un estado superior de satisfacción, siendo la más alta la autorrealización (Maslow, 1943).



Imagen 1: Pirámide de Maslow

Fuente: Maslow (1943, p. 375)

El comprender en qué nivel se encuentra cada uno de nuestros colaboradores será el primer gran paso para entenderlo y alinear sus objetivos con los de la empresa. Muchos de los planes de motivación han fracasado por hacer planes generales de gran envergadura, hoy ya se ha demostrado que la personalización es determinante sobre todo cuando nuestros colaboradores serán los que tomen decisiones sobre nuestro dinero o nuestros clientes.

Las ramas actuales de la administración han girado sus ojos hacia la persona humana, más aun, hoy ya se aplica nuevas teorías como la responsabilidad social familiar de las empresas, como resultado del requerimiento del personal en su calidad de ser humano con necesidades y que en base a estas satisfacciones determinara en la consecución de los logros.

Estos estudios han revolucionado todas las áreas de estudio donde haya el tratamiento del talento humano. Hoy en día, es común o casi una obligación citarlo en los estudios de modelos orientados a la gestión del talento humano sobre todo los que están orientados a generar cambios en las personas que originen cambios en las organizaciones que integran (Maslow, 1987).

Uno de los investigadores modernos más estudiados por el autor de este trabajo es el (Boltvinik, 2005) quien hace interesantes disertaciones sobre las teorías de Maslow contrastándolas con la de otros autores.

1.5. Cultura Organizacional

Es la suma de objetivos comunes en un grupo de personas y plantea que es sujeta a cambio aplicando la metodología adecuada (Robbins, 1999) allí menciona que es un sistema de significado compartido, que identifica un grupo de características clave que la organización valora. En la actualidad, dentro del mundo empresarial, mucho se habla sobre este tema, y como afecta el desempeño de los colaboradores.

En su libro Comportamiento Organizacional, Robbins plantea que se puede generar el cambio en la cultura organizacional de la empresa, para lo cual primero se debe conocer la base sobre la que se generaran los cambios, además pone a disposición del lector ejemplos y casos prácticos que fueron exitosos en este objetivo de aprovechar al máximo el talento humano.

Muchos autores especialistas, en este punto, coinciden que lo primero que se debe hacer es generar línea de base, luego identificar las motivaciones de los empleados, observar el entorno donde se realizan las operaciones teniendo en cuenta los objetos, espacios, colores, equipos y adornos, todo esto da una idea muy clara de quienes cohabitan allí; claro al final siempre hacer entrevistas al personal para tomar de primera mano sus apreciaciones las mismas que pueden verse distorsionadas por el momento emocional del mismo (Robbins, 1999).

1.6. Desempeño y su evaluación

El desempeño es sinónimo de productividad, o sea, es la maximización del uso de los recursos para lograr los objetivos. Ahora, es muy importante tener claro ¿cuáles son los objetivos y las metas de la empresa?, por cada puesto de trabajo y para este debería haber un estudio sobre la naturaleza de cada puesto y el perfil del colaborador asignado es este puesto.

Por tanto, de quien debería hacer la evaluación del desempeño del personal?; por lo general, en la antigua escuela, muchas empresas tienen la costumbre de hacer una evaluación anual, la misma que consta de requerir la opinión de los jefes inmediatos mediante unos formatos, para quedar almacenados los registros; esta forma de evaluación tiene muchas debilidades para empezar es la opinión de una persona que si bien tiene mayor rango dentro de la empresa, su opinión puede estar sesgada para beneficio o perjuicio del colaborador, además, si bien este jefe puede ser muy técnico

en el cumplimiento de sus funciones técnicas dentro de la empresa, pero puede tener deficiencias en el manejo e interpretación de las relaciones laborales.

De este punto nace muchos autores quienes estudian y evalúan la forma correcta o más eficiente de la evaluación del desempeño del personal y la comunicación de los resultados (Chiavenato, 2009), según este autor, indica que son 6 interrogantes principales como el ¿Por qué?, ¿Cuál?, ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo comunicar los resultados?; este proceso tiene también algunas debilidades que son buenas mencionarlas como el hecho que los evaluados relacionen las evaluaciones de desempeño mecánicamente con una situación de castigo o recompensa, que la evaluación del desempeño queda en la definición frívola del llenado de formularios y no en su real objetivo, la que es la evaluación crítica y objetiva de la productividad en sí; la percepción de los evaluados puede ser determinante, puesto que si los colaboradores perciben inequidad dentro de la empresa, pueden deducir que este proceso sea injusto o tendencioso; los evaluadores pueden hacer comentarios que sesguen las opiniones de los evaluados y peor aún, podrían provocar reacciones negativas o resistencias de los evaluados; y por último, si la evaluación no ha sido bien diseñada, esta puede tener resultados completamente irrelevantes para la empresa, por tanto, no agregaría valor a nadie, ni para el contratante ni para el contratado porque en la retroalimentación por la entrega de los resultados, no permitirían el crecimiento profesional del trabajador.

Aquí también habla sobre la calidad de los servicios brindados por una empresa y concluye que esta depende directamente de los colaboradores, y los factores comunes de las empresas que lo logran son:

- Concepto estratégico: Es común que las empresas con cierto grado de obsesión por la satisfacción de los consumidores.
- Compromiso de la alta gerencia: es la alta gerencia los encargados de hacer cumplir el plan estratégico de las empresas.
- Establecen normas muy altas: las metas altas hacen que las empresas busquen alta calidad en el servicio brindado.
- Sistemas de monitoreo del desempeño: no solo del desempeño de sus colaboradores sino también del de sus competidores.

- Sistemas de atención de reclamos de clientes: sistemas de postventa ágiles y efectivos, además de servicios gratuitos compensatorios por insatisfacción de los clientes sea por el servicio en sí o para compensar tiempos largos en cola.
- Persiguen la satisfacción de los colaboradores y de los clientes: las excelentes relaciones internas generan excelentes relaciones con los clientes externos (Clemente Archi, 2014).

Existen diferentes métodos de evaluación de desempeño dentro de las más conocidas o también llamadas tradicionales podemos mencionar el método por escalas gráficas, que según este autor los factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño son:

- Producción: cantidad de trabajo realizado
- Calidad: Esmero en el trabajo
- Conocimiento del trabajo: Pericia
- Cooperación: relaciones interpersonales
- Comprensión de las situaciones: capacidad para resolver problemas
- Creatividad: Capacidad de innovar.
- Realización: Capacidad para hacer (Clemente Archi, 2014).

Algunos de los métodos usuales se detallan en los siguientes cuadros:

Tabla 1: Escala grafica de evaluación del desempeño

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Chiavenato (2009: p. 255)

Tabla 2: Evaluación por medio de la elección forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre: _____		Puesto: _____		Departamento: _____			
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable	Nº	+	-	Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda	Nº	+	-
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas				Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo			
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide				Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad			

Fuente: Chiavenato (2009: p. 256)

Tabla 3: Método de investigación de campo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio* Satisfactorio* Insatisfactorio	
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Fuente: Chiavenato (2009: p. 257)

Tabla 4: Método de incidentes críticos

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe atender correctamente a las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características para el liderazgo Facilidad para argumentar Espíritu muy emprendedor	Comete muchos errores Falta visión amplia de los asuntos Tarda en tomar decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

Fuente: Chiavenato (2009: p. 258)

Tabla 5: Método de evaluación en base a listas de verificación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre: _____		Puesto: _____		Departamento: _____	
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Cumple las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Presta atención a los costos					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Iniciativa personal					
Soporta la tensión y la presión					
Conoce el trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planificación y organización					
Cuida el patrimonio					

Fuente: Chiavenato (2009: p. 259)

El método de elección forzada es parecido al anterior, pero se evalúa al colaborador usando frases descriptivas que se enfocan en diferentes aspectos del comportamiento y que mejor aplique al desempeño del evaluado.

El método de investigación de campo está basado en el principio de responsabilidad de línea y la función del staff en el proceso de evaluación; siendo las entrevistas la principal herramienta, entre el equipo de evaluadores (staff) y los gerentes (línea), entre ellos llenan un formulario para cada colaborador. Son cuatro etapas en este método: entrevista inicial, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento de resultados.

El método de incidentes críticos se basa en características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños exitosos (positivos) y fracasos (negativos); como se aprecia son resultados extremos los tomados en cuenta en este método con el fin de resaltar los puntos fuertes y débiles de los colaboradores.

El método que usa la lista de verificación, lo hace a partir de una relación enumerada de factores a evaluar (*check-list*), siendo valorados y tratados estadísticamente; es una simplificación del método de escalas gráficas (Chiavenato, 2009).

1.7. Muestra Caso Único

Como su nombre indica, este tipo de diseños se caracterizan porque la muestra de sujetos es una solamente. Esta muestra puede tener desde pocos casos (3 o 4) hasta varias decenas. Este tipo de diseños son muy apropiados en investigación sobre la modificación de la conducta.

Diseños experimentales de caso único:

Estas investigaciones, como señala (Kazdin, 2001), cumplen con las características esenciales de todo diseño experimental:

- Control de la intervención (condiciones de línea de base, manipulación de variables independientes a través del retiro y presencia de la intervención),
- Evaluación del rendimiento a lo largo del tiempo y en las distintas condiciones
- Búsqueda de configuraciones intra caso con el fin de obtener predicciones acerca del comportamiento.

Existen distintos tipos de diseño experimental de caso único, los cuales suelen ser presentados en detalle en los distintos manuales metodológicos que tocan el tema.

1.7.1. Diseños observacionales de caso único

Se los puede encontrar en la bibliografía metodológica de distintas maneras como “cuasi-experimentales” (Kazdin, 2001) o “pre-experimentales” (Kratochwill, Mott y Dodson, 1989). Sin embargo, ambas denominaciones, pueden prestarse a confusión con la denominación clásica de diseños de investigación en ciencias sociales (Campbell y Stanley, 1967). La clave para entender este tipo de diseño de caso único es remitirse al hecho fundamental de la ausencia en los mismos, de una manipulación directa de la o las variables independientes. Esto es al margen de que el investigador pueda decidir fijar como constantes algunas de ellas al momento de seleccionar el (o los) casos de estudio (como, por ejemplo: edad, género, etc.).

Dado el vasto campo de acción restante, dedicado fundamentalmente al testeo de Hipótesis situacionales, los ECU parecen no haber recibido aún la suficiente atención por parte de los metodólogos en psicología clínica. Esta falta de atención se manifiesta en el poco espacio que se les dedica en los manuales, asignándole capítulos aislados, en el mejor de los casos. Esta falta de espacio de discusión contrasta con los numerosos aspectos metodológicos que quedan por

resolverse, que abarcan tanto la fase de diseño, de tratamiento y análisis de los datos, así como la forma de presentación y difusión de los ECU.

Para finalizar se puede decir que los ECU y los estudios inter grupales parecen compartir cada día más (Roussos, 2007).

1.8. **Gestión de Procesos**

(Maldonado, 2018) La gestión por procesos es cuando un cliente se dirige a una empresa no le importa cómo está organizada internamente, sólo le interesa recibir el producto o servicio de acuerdo a sus necesidades; esto hace que las organizaciones tengan que analizarse para ver de qué manera pueden orientar sus esfuerzos a la satisfacción de sus clientes. Es así como se empieza a hablar de Gestión por Procesos. La implementación de la Gestión por Procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todo tipo de organización. Sin embargo, existen una serie de factores que inciden en el éxito de la adopción de un enfoque de Gestión por Procesos, los cuales hacen la diferencia entre la organización cuya percepción del proyecto es un gasto injustificado y las que lo valoran como una inversión en un activo intangible que le reportará un gran ROL en el mediano y largo plazo. Estos factores son los siguientes:

- 1) La estrategia: un proyecto de implementación de Gestión por Procesos debe ser parte de las estrategias de la alta gerencia y es una decisión de negocios que debe evaluarse y tomarse de manera integral.
- 2) La cultura: La implementación de un enfoque de Gestión por Procesos conlleva un importante cambio en la cultura organizacional. Este cambio debe ser gestionado de manera adecuada para que se logre “sembrar” en la organización los principios y valores que deben estar presentes en cada una de las personas que la integran, ya que son éstas quienes se encargarán de materializar la implantación de la Gestión por Procesos con su trabajo.
- 3) La estructura organizacional: la estructura organizacional de la empresa se ve transformada con la adopción de un enfoque de Gestión por Procesos. Esta transformación se evidencia en el cambio que se produce en la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo, así como la coordinación y control de las actividades; inclusive afecta las jerarquías, que por lo general se oponen al cambio, ya que el nuevo enfoque de gestión busca

cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de creación de valor en sentido horizontal. Gráficamente veremos cómo la estructura pasa de ser vertical y alta a horizontal y plana.

4) Los procesos críticos: La adopción del enfoque a procesos implica identificar los procesos que son críticos para el negocio y que afectan al cliente y a las demás partes interesadas, procurando un “construir” un sistema que permita gestionar los procesos que agregan valor al producto o servicio final de la empresa, eliminando aquellas actividades que no agregan ningún valor pero que consumen una cantidad considerable de recursos.

5) La creación de valor: La gestión por procesos opera bajo la filosofía del Valor Agregado, por lo cual se centra en el diseño de un sistema de creación de valor que pueda ser medido a través de un sistema de indicadores, orientado a evaluar el desempeño de los procesos, en términos de eficacia y eficiencia. Si el sistema de creación de valor no cuenta con un mecanismo de medición y evaluación de resultados no está bien diseñado. Si se logra gestionar estos factores de manera adecuada, tengamos la seguridad de que la implementación del enfoque de Gestión por Procesos en la empresa reportará un rendimiento con el que nos sentiremos más que satisfechos. La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad. En un contexto empresarial y económico tan complejo, globalizado y competitivo como el actual, la gestión de procesos se ha convertido en una necesidad de las empresas, no ya para tener éxito, sino incluso para subsistir. Pese a su incuestionable éxito y la experiencia positiva de las innumerables compañías y empresas que lo están adoptando, la implantación de una gestión por procesos puede resultar complicada fundamentalmente por dos motivos:

- Las reticencias de directivos y empleados acostumbrados a una visión más tradicional de la empresa, es decir, vertical y funcional en vez de horizontal o por procesos. A este fenómeno se le conoce como “efecto silo”.

- La complejidad organizativa de la gestión de procesos y sus distintos elementos, sobre todo cuando se utiliza como marco de mejora continua, siendo necesario el correcto uso de metodologías concretas y herramientas específicas (pp. 35 y 36).

1.9. Comunicación Organizacional

(Horacio Andrade, 2005) comunicación Organizacional interna, procesos, disciplina y técnica como Proceso Social: David K, Berlo, sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. Esta afirmación es muy cierta y por supuesto aplica plenamente al ámbito de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su diferente público externo. (pp. 15 y 16).

1.9.1. Categorías

1.9.1.1. Comunicación Interna:

Conjunto de actividades efectuadas por La organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través de uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Horacio Andrade, 2005).

1.9.1.2. Comunicación externa:

Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Publicas (Horacio Andrade, 2005).

2. Análisis de Antecedentes Investigativos

a) *Endomarketing* para Mejorar el Servicio al Cliente en los Colegios Privados del Municipio de Santo Tomas La Unión (Guatemala)

Es Para Rosales E, M. (2016), en su trabajo de tesis, presentado en la Universidad Rafael Landívar, (Guatemala) para optar el Grado de Licenciado con mención en Mercadotecnista, el problema era: ¿Cómo puede el *Endomarketing* mejorar el servicio al cliente en los colegios privados del municipio de Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez? (p. 22) para lo cual la autora plantea la siguiente Hipótesis: "El presente estudio servirá a los colegios privados como guía para conocer la herramienta de marketing, la importancia del recurso humano dentro de la empresa y que por medio de ella puedan mejorar el servicio al cliente." (p. 25), llegando a las siguientes conclusiones:

- a) El *Endomarketing* es una herramienta que al ser aplicada ofrece mayor apoyo empresarial, por medio de estrategias que van enfocadas a enriquecer la comunicación interna, en elevar la motivación de los colaboradores, aumentar los conocimientos y lograr que ellos sean parte de la empresa, es así como se logra el mejoramiento del servicio al cliente.
- b) Se determinó con base a la opinión de los directores, que en ningún establecimiento se aplican estrategias de *Endomarketing*, debido principalmente a que no poseen conocimientos acerca del tema.
- c) Se estableció una baja identificación de los colaboradores de los colegios con las respectivas instituciones donde se desenvuelven, y poca satisfacción por parte de los mismos a consecuencia de no ser motivados ni recibir incentivos, todo esto a consecuencia del desconocimiento de la herramienta de *Endomarketing* y el poco cuidado que se le presta a la satisfacción del cliente externo.
- d) De acuerdo con la opinión de padres de familia, se logró establecer que el servicio al cliente no es percibido como una prioridad en los establecimientos educativos privados; debido a que señalan muchas deficiencias en el servicio y atención, lo que genera baja satisfacción en el cliente.
- e) Tanto los directores, como los colaboradores y padres de familia, coinciden en que el *Endomarketing* a través de varias estrategias, podría contribuir a mejorar

significativamente el servicio al cliente en los establecimientos educativos (p. 62).

b) Propuesta de un Modelo de Marketing Interno en el CBTie 39 (México)

Para Villalobos G, A. (2006). En su trabajo de tesis, Presentado en la Universidad Autónoma de Aguascalientes (México), para optar el Grado de Master en Mercadotecnia, El problema era: ¿Con un modelo de Marketing Interno se podría mejorar la calidad de los servicios de la institución? (p. 10), para lo cual el autor plantea la siguiente Hipótesis: "Mediante esta investigación se analizará cuáles son los principales problemas de comunicación interna que hay entre los diferentes niveles jerárquicos del personal del CBTis 39 y se hará una propuesta de cómo se puede mejorar a través de un Plan Modelo de Marketing Interno." (p. 21), llegando a las siguientes conclusiones:

El personal en su mayoría no conoce la misión ni la estructura administrativa de la institución en la que trabaja.

No tiene claro con que áreas tienen relación lo que muestra claramente una falta de información y problemas de comunicación.

No se mantiene una comunicación directa y formal con el jefe inmediato ni con las autoridades.

Existen sentimientos de falta de apoyo ya que no se promueve el desarrollo profesional ni el trabajo en equipo, se vive una falta de reconocimiento o estímulo por el trabajo que se realiza, no hay compañerismo y prevalece un clima de desconfianza.

Por lo anterior se puede identificar que existen muchas áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora. Resulta imposible pensar que las cosas pueden cambiar de la noche a la mañana o por arte de magia, se necesita poner en acción para que se vayan logrando cambios.

La motivación y la moral de los empleados, así como la falta de reconocimiento pueden traer como consecuencia, falta de interés y entusiasmo en el trabajo, lo que se refleja con problemas de actitud y bajo rendimiento.

Por el contrario, cuando el personal está satisfecho con su trabajo, se provoca un ambiente de trabajo positivo y si la comunicación es adecuado y oportuno entre los

diferentes niveles, se tiene como resultado un incremento en la productividad y competitividad teniendo como consecuencia un mejor desempeño académico y administrativo.

Por lo anterior se hace la propuesta del modelo de marketing interno para que se aplique en la institución con la intención de que pueda ser una contribución para mejorar algunos de los aspectos que se reflejaron una urgente atención por parte de todas las que forman parte del CBTis 39 (pp. 109-110).

c) Propuesta Modelo de Marketing Educativo para la Creación de Valor en el Perfil Competitivo del Licenciado de administración de Empresas de las Universidades de la Región Lambayeque (Perú)

Para Pingo J, R. (2008) en su trabajo de tesis, Presentado en la Universidad Nacional de Trujillo (Perú), Para optar el Grado de Doctor en Administración, El problema era: ¿De qué manera un modelo de marketing educativo incide en la creación de valor en el perfil competitivo del Licenciado en Administración de Empresas de las universidades de la región Lambayeque? (p. 5), para lo cual el autor plantea la siguiente Hipótesis: "Un modelo de marketing educativo incide favorablemente en la creación de valor en el perfil competitivo del Licenciado en Administración de Empresas en las universidades de la región Lambayeque. " (p. 6), llegando a las siguientes conclusiones:

- a) Los perfiles del egresado de la carrera profesional de Administración de Empresas de las universidades de la región Lambayeque requieren rediseñarse en función de la demanda laboral empresarial del mercado. Deben estar orientados con un enfoque global y local, en base a la práctica empresarial en los negocios, con sentido humano, lo que implica que las universidades hagan realidad lo que desarrollan en las aulas y lo que investigan en sus diferentes proyectos.
- b) La aplicación del marketing educativo en las universidades debe darse durante todo el ciclo de vida del estudio universitario y no solo al momento de captar postulantes-ingresantes para la universidad. Esta brecha necesita reducirse significativamente y en el corto plazo.
- c) Para implementar el modelo propuesto en las universidades de la región Lambayeque, se puede aplicar el método investigación – acción durante dos periodos académicos (proyecto piloto), lo cual requiere la participación activa y

la integración de los agentes intervinientes. Esto facilitará el logro de los objetivos del modelo, como primera fase.

- d) Los resultados de la investigación indican que sí debería existir relación directa entre el modelo de marketing educativo estratégico que deben aplicar las universidades con el perfil competitivo del Licenciado en Administración de Empresas (p. 87).





CAPITULO II

METODOLOGÍA

1. Metodología

Propuesta de un Programa de *Endomarketing* para mejorar el desempeño de los docentes, en el C.E.P. Stella Maris SRL, Arequipa – 2019.

1.1. Campo:

Ciencias Sociales

1.2. Área:

Administración

1.3. Línea:

Gerencia Social

1.4. Nivel:

Investigación

1.5. Tipo de Problema:

Mixta

2. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron, fueron:

- a) El instrumento que se usó fue el cuestionario, que aparece en el (Anexo B: Modelo De La Encuesta Aplicada) el que se aplicó a la muestra, la cual fue de 23 individuos, con perfil de formación docente.
- b) “El cuestionario de desempeño y comunicación interna”, fue validado por medio del SPSS, utilizando un índice de confiabilidad “alfa de Cron Bach” de 0.756, y también fue validado por un experto: Magister Nicolás C.A. Antezana Abarca.
- c) Para la recolección de datos y fuentes bibliográficas se utilizó la ficha resumen.
- d) Los datos obtenidos de la encuesta se encuentran en (Anexo C: Matriz de Tabulación de Datos de la Encuesta aplicada)
- e) Para la contratación de resultados se utilizó la entrevista abierta la cual se realizó a 6 personas, se encuentra en (Anexo E: transcripción de las Entrevistas Realizadas)
- f) Para el análisis e Interpretación de los resultados se usó las medidas de Estadística Descriptiva, de Tendencia Central, de Dispersión, de Posición y de Forma,

procesadas utilizando hojas de cálculo en Excel, tanto para generar las tablas de distribución de datos, como figuras (Anexo D: Resultados de la Encuesta Aplicada, presentados en Tablas de Frecuencia de Cálculos Estadísticos).

3. Instrumentos

El instrumento que se usó fue el cuestionario, que aparece en el (Anexo B: Modelo de la Encuesta Aplicada) el que se aplicó a la muestra, la cual fue de 23 individuos, con perfil de formación docente.

“El cuestionario de desempeño y comunicación interna”, fue validado por medio del SPSS, utilizando un índice de confiabilidad “alfa de Cron Bach” de 0.756, y también fue validado por un experto: Magister Nicolás C.A. Antezana Abarca.

Para la recolección de datos y fuentes bibliográficas se utilizó la ficha resumen.

Los datos obtenidos de la encuesta se encuentran en (Anexo C: Matriz de Tabulación de Datos de la Encuesta aplicada).

Para la contratación de resultados se utilizó la entrevista abierta la cual se realizó a 6 personas, la cual se encuentra en (Anexo E: transcripción de las Entrevistas Realizadas)

Para el análisis e Interpretación de los resultados se usó las medidas de Estadística Descriptiva, de Tendencia Central, de Dispersión, de Posición y de Forma, procesadas utilizando hojas de cálculo en Excel, tanto para generar las tablas de distribución de datos, como figuras (Anexo D: Resultados de la Encuesta Aplicada, presentados en Tablas de Frecuencia de Cálculos



CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las respuestas de la aplicación de instrumentos han sido procesadas estadísticamente, y presentados en Tablas de Frecuencia, Gráficos y medidas estadísticas (Anexo D: Resultados de la Encuesta Aplicada), presentados en Tablas de Frecuencia de los Datos Primarios, Gráficos y Cálculos Estadísticos, así como también se ha transcrito las entrevistas realizadas (Anexo E: Transcripción de las Entrevistas Realizadas) de donde podemos obtener los resultados que se presentan y analizan a continuación:

1. Resultados

1.1. Considera que su remuneración está de acuerdo con su puesto de trabajo

- Por lo general, consideran que su remuneración está de acuerdo con su puesto de trabajo.
- Solo el 13%, no está conforme con su remuneración, el 52.17% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que su remuneración está de acuerdo con su puesto de trabajo.
- El personal no está conforme o satisfecho, de manera mayoritaria

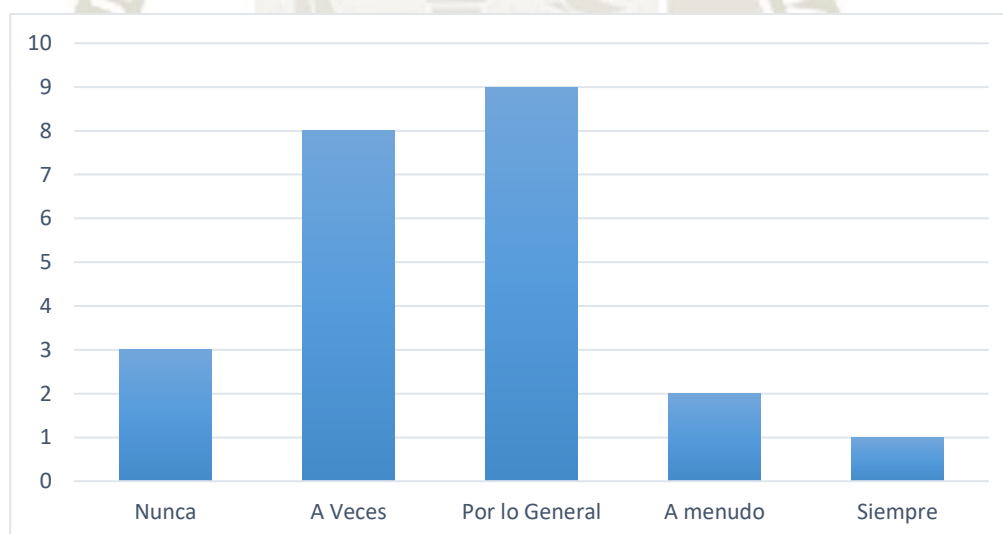


Figura 1: Resultados de la Pregunta 1 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.2. Considera que el personal docente se siente identificado con el C.E.P.

- Casi siempre el personal se siente identificado con el C.E.P.
- El 43.48% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que el personal docente se siente identificado con el C.E.P.
- El personal no está conforme o satisfecho, de manera mayoritaria.

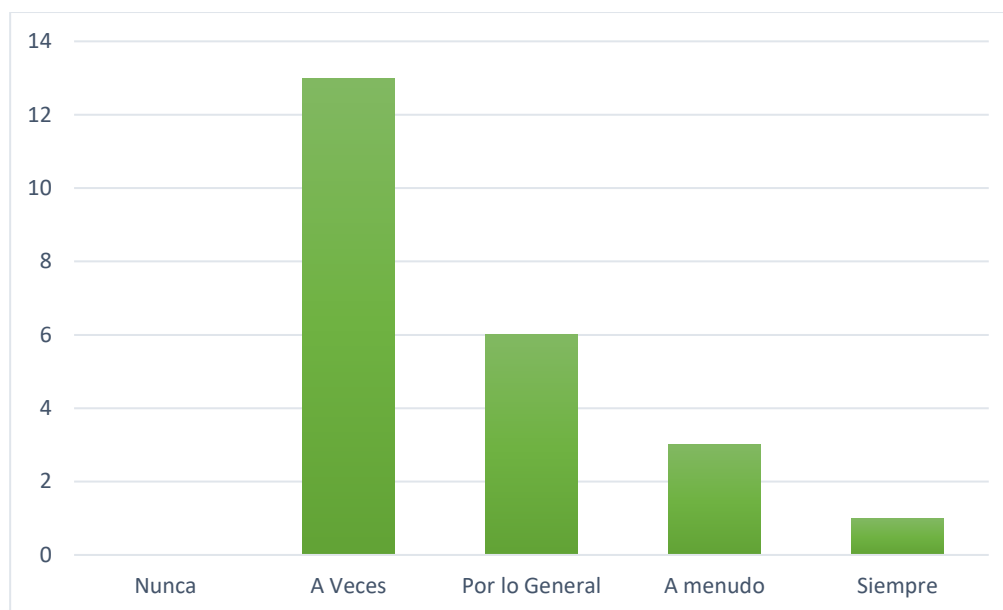


Figura 2: Resultados de la Pregunta 2 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.3. Consideras que el personal administrativo está identificado con el C.E.P.

- El personal administrativo siempre se siente identificado con el C.E.P.
- Hay solo una sola persona, que no se sienten identificada con el C.E.P.
- El 56.52% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Consideras que el personal administrativo está identificado con el C.E.P.
- El personal no está totalmente conforme o totalmente satisfecho.

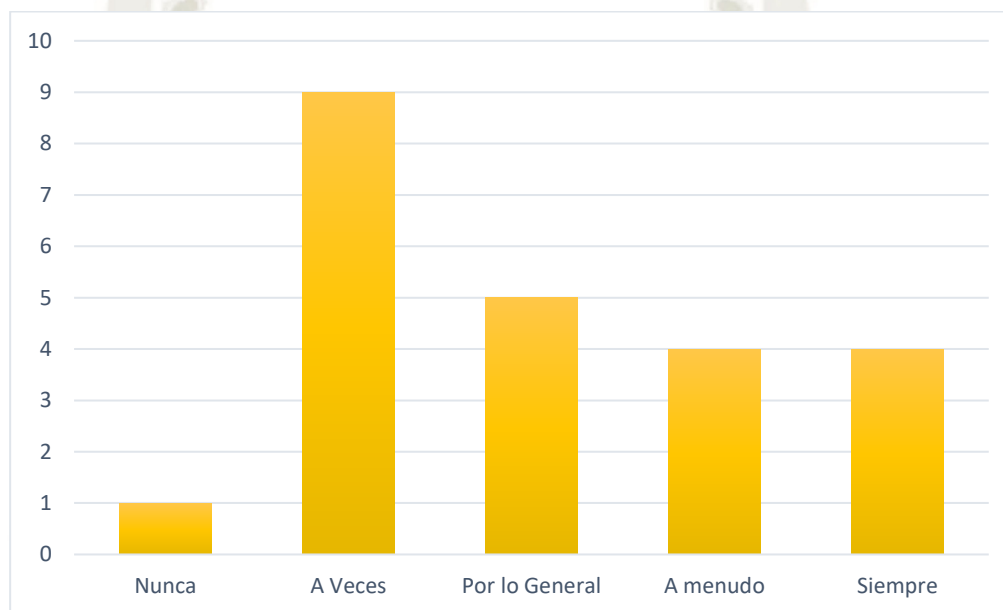


Figura 3: Resultados de la Pregunta 3 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.4. Considera que los procesos de gestión aplicados son buenos

- Más del 65% tienen una actitud positiva para aplicar mejoras
- El 65.22% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que los procesos de gestión aplicados son buenos.
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

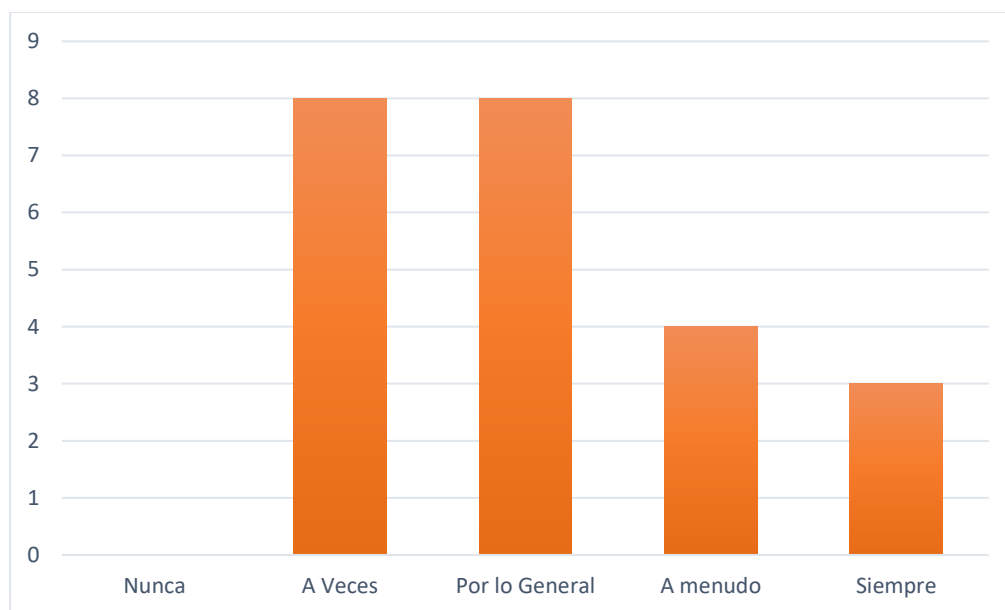


Figura 4: Resultados de la Pregunta 4 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.5. Considera que los procesos educativos que aplican se pueden mejorar

- Por lo general, consideran que los procesos educativos que aplican se pueden mejorar
- El 100.00% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que los procesos educativos que aplican se pueden mejorar.
- El personal no está totalmente conforme o totalmente satisfecho.

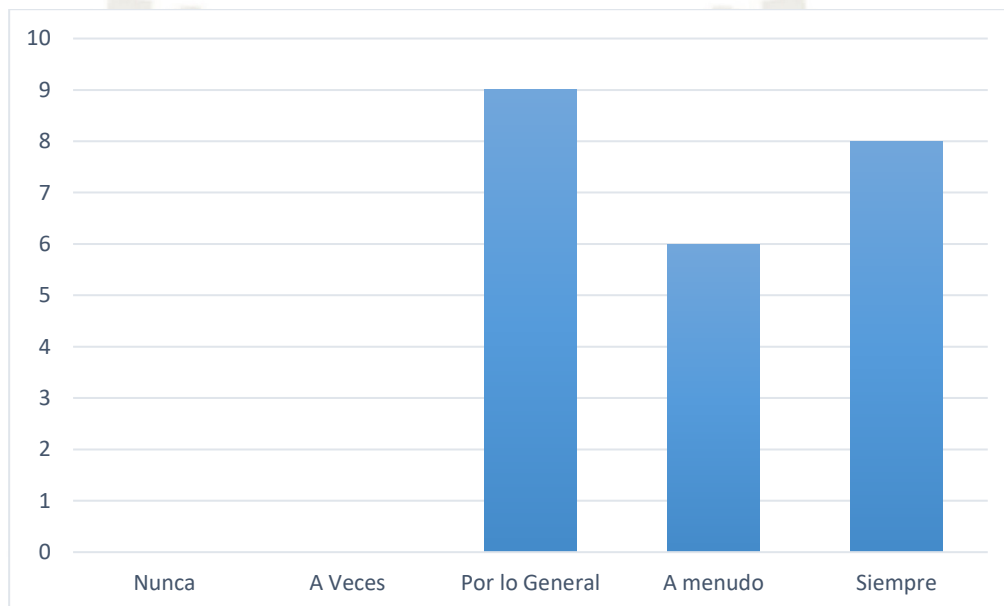


Figura 5: Resultados de la Pregunta 5 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.6. Considera que el personal docente recibe inducción al ingresar a la institución

- Siempre, consideran que el personal docente recibe inducción al ingresar a la I.E.
- Un porcentaje inferior al 25% considera que no reciben inducción al ingresar a la I.E.
- El 39.13% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que el personal docente recibe inducción al ingresar a la institución.
- El personal no está conforme o satisfecho, de manera mayoritaria.

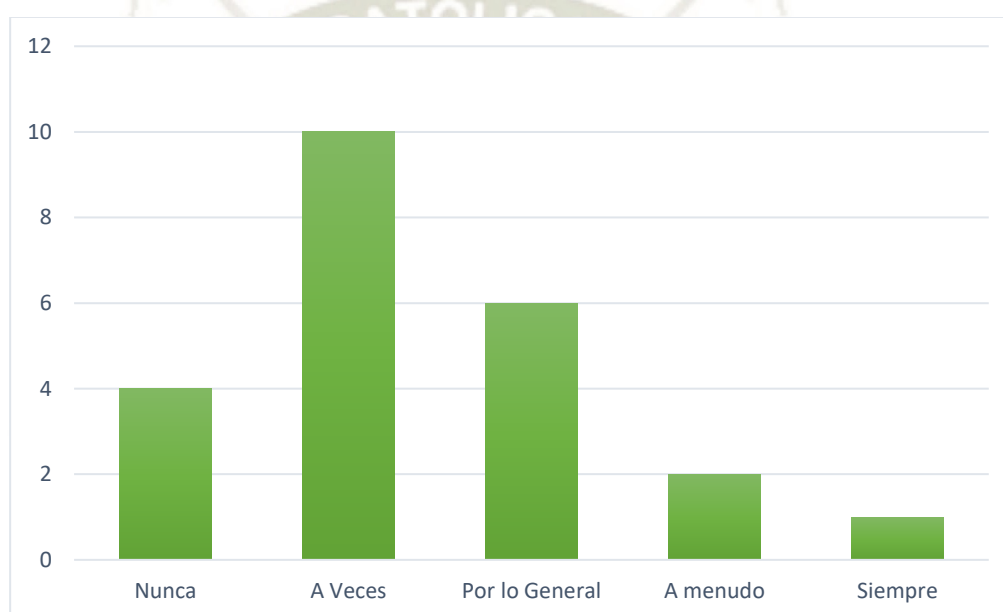


Figura 6: Resultados de la Pregunta 6 de la Encuesta

Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

1.7. **Considera que usted se siente motivado a continuar en el C.E.P.**

- Más del 77% se sienten motivados a continuar en la I.E.
- El 77.27% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que usted se siente motivado a continuar en el C.E.P.
- El personal no está totalmente conforme o totalmente satisfecho.

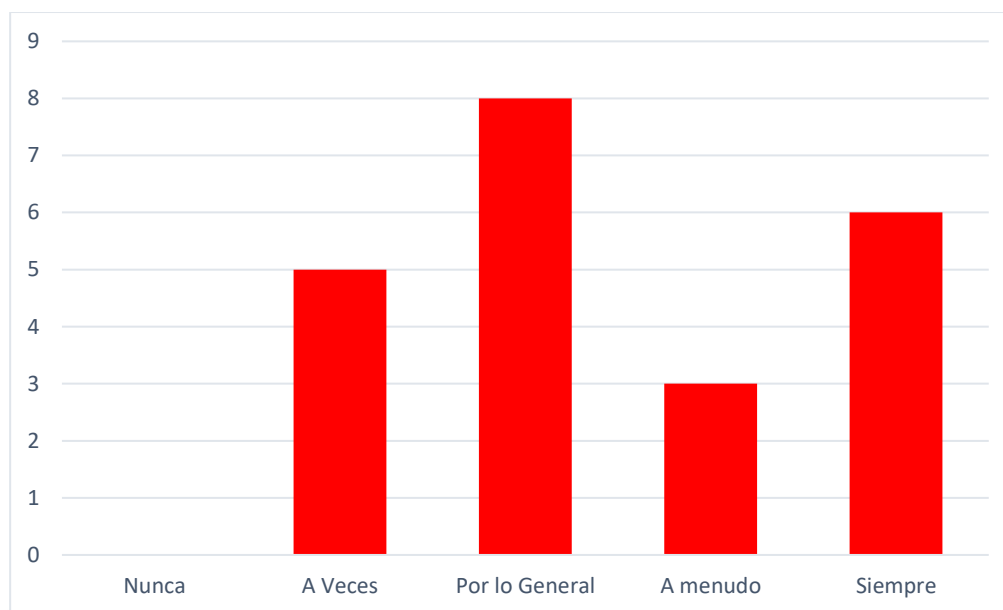


Figura 7: Resultados de la Pregunta 7 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.8. Considera que se siente satisfecho con su puesto de trabajo

- Casi siempre consideran que se sienten satisfechos con su puesto de trabajo
- El 82.61% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que se siente satisfecho con su puesto de trabajo
- El personal está o muy conforme o muy satisfecho.

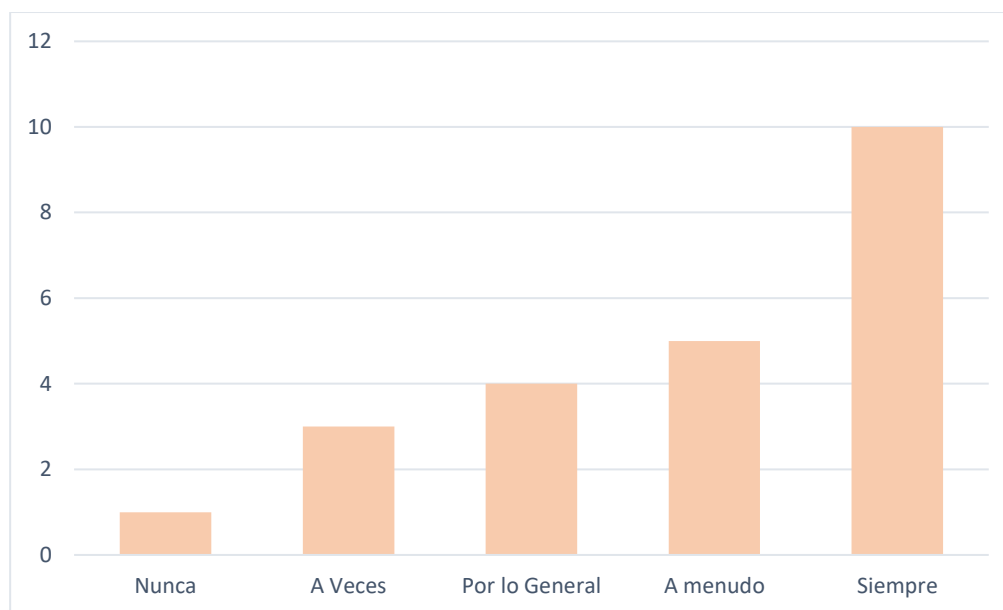


Figura 8: Resultados de la Pregunta 8 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.9. Usted realiza una planificación anual de su trabajo

- Siempre la mayoría realiza una planificación anual de su trabajo
- Muy pocos son los que a veces realizan planificación anual de su trabajo, lo que quiere decir que no siempre lo hacen en base a su desarrollo
- El 91.30% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Usted realiza una planificación anual de su trabajo
- El personal si está conforme o satisfecho, de manera mayoritaria

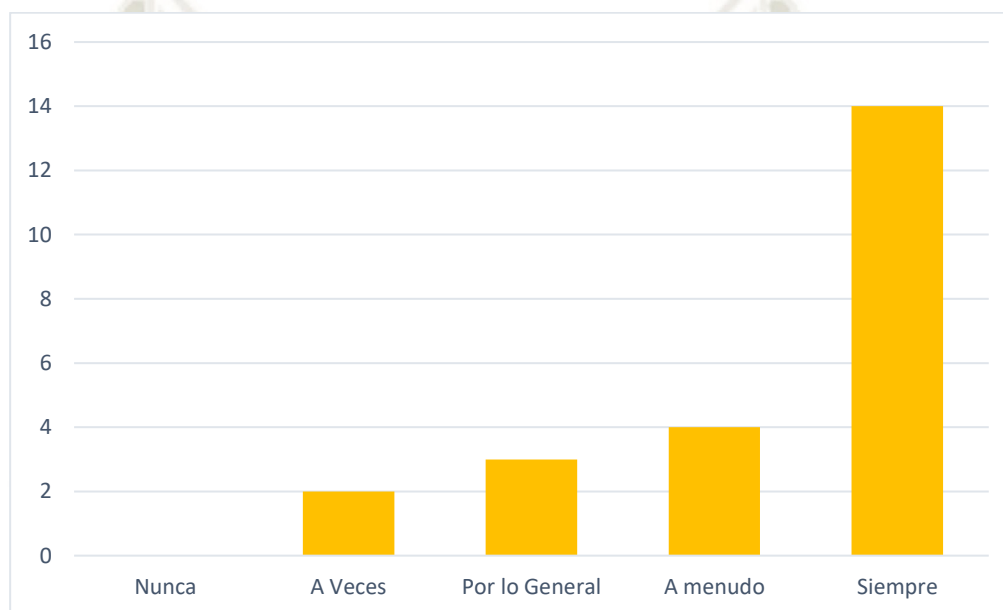


Figura 9: Resultados de la Pregunta 9 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.10. Como califica su rendimiento en el desarrollo de sus labores

- La gran mayoría califica su rendimiento en el desarrollo de su trabajo como muy bueno, siempre cumplen con todo
- El 95.00% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Como califica su rendimiento en el desarrollo de sus labores
- El personal está muy conforme o muy satisfecho.

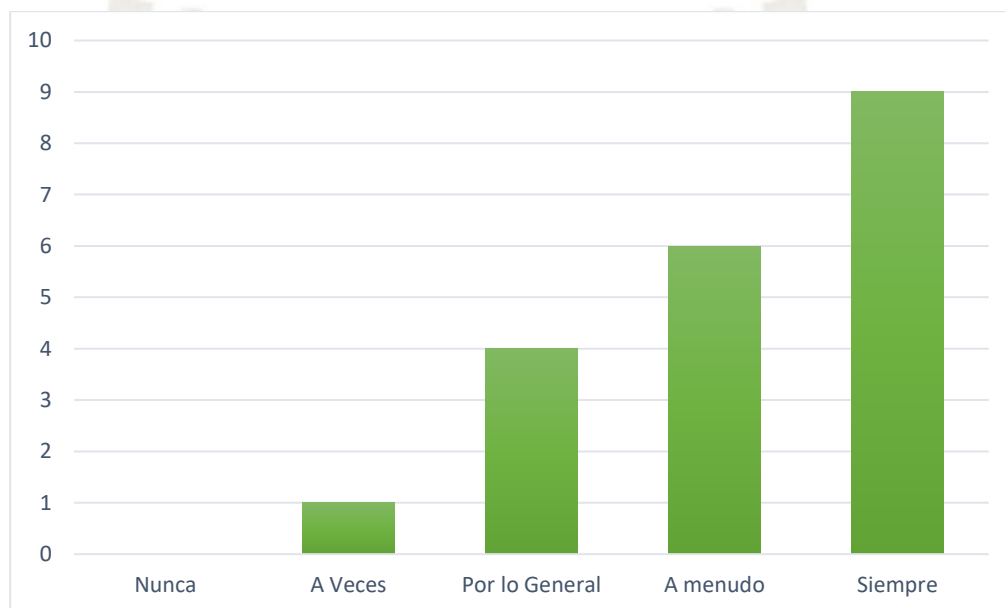


Figura 10: Resultados de la Pregunta 10 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.11. Usted realiza alguna investigación para mejorar su desempeño en la institución

- Casi siempre realizan alguna investigación para mejorar su desempeño en la institución
- Lo cual nos indica, que unos pocos si hacen investigación, no es de manera permanente.
- El 82.61% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Usted realiza alguna investigación para mejorar su desempeño en la institución
- El personal está muy conforme o muy satisfecho.

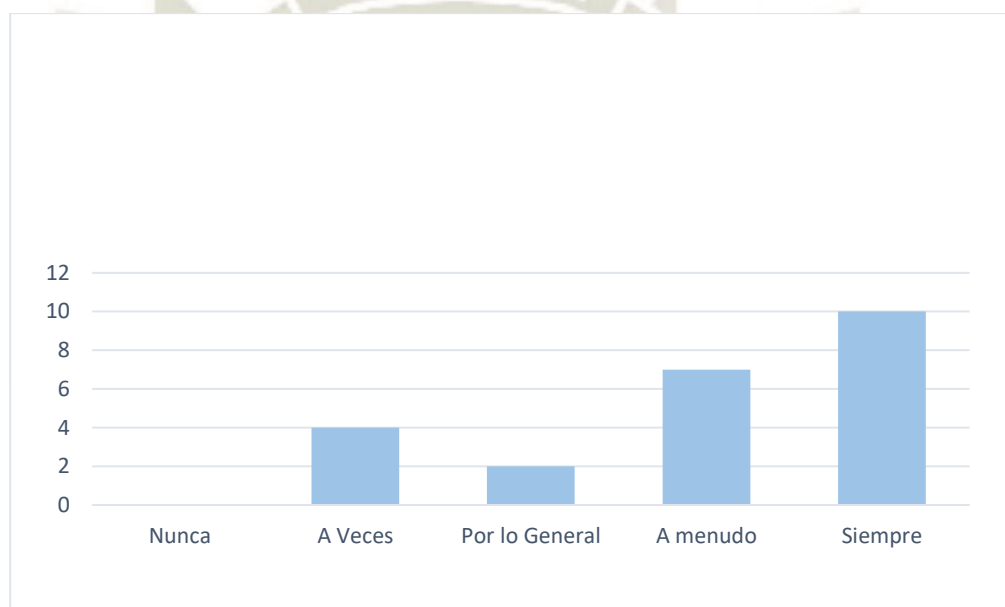


Figura 11: Resultados de la Pregunta 11 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.12. Usted considera que el aprendizaje de los alumnos es óptimo

- La mayoría considera que el aprendizaje del alumno por lo general es óptimo, por lo tanto, existiría una mejora.
- El 78.26% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Usted considera que el aprendizaje de los alumnos es óptimo
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

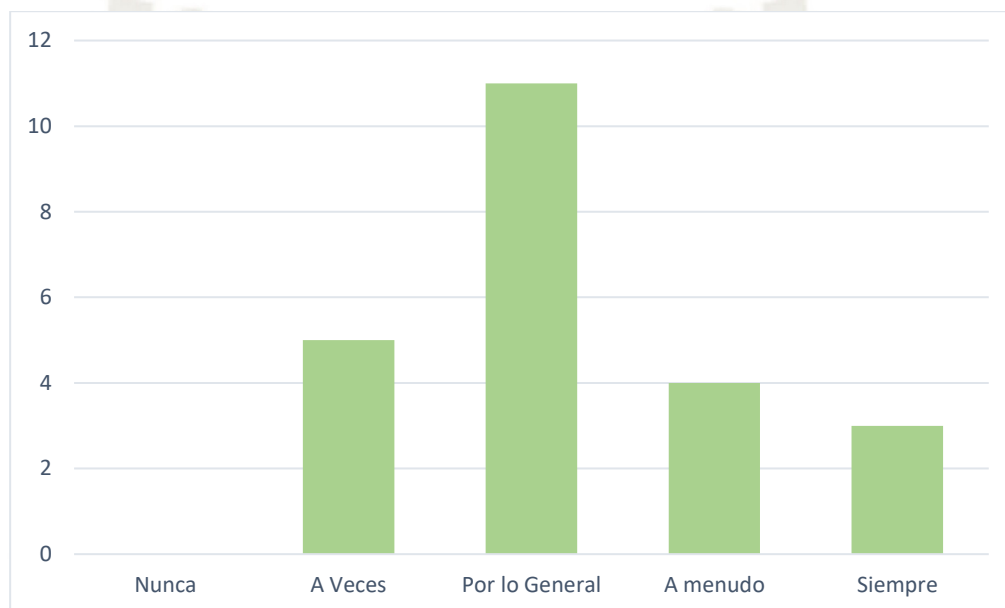


Figura 12: Resultados de la Pregunta 12 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

1.13. Realiza alguna capacitación externa para mejorar su desarrollo personal

- El 70% del personal realizan capacitaciones externas para mejorar su desarrollo personal, lo cual nos indica que existe personal responsable y motivado a la mejora
- El 65.22% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Realiza alguna capacitación externa para mejorar su desarrollo personal
- El personal está muy conforme o muy satisfecho.

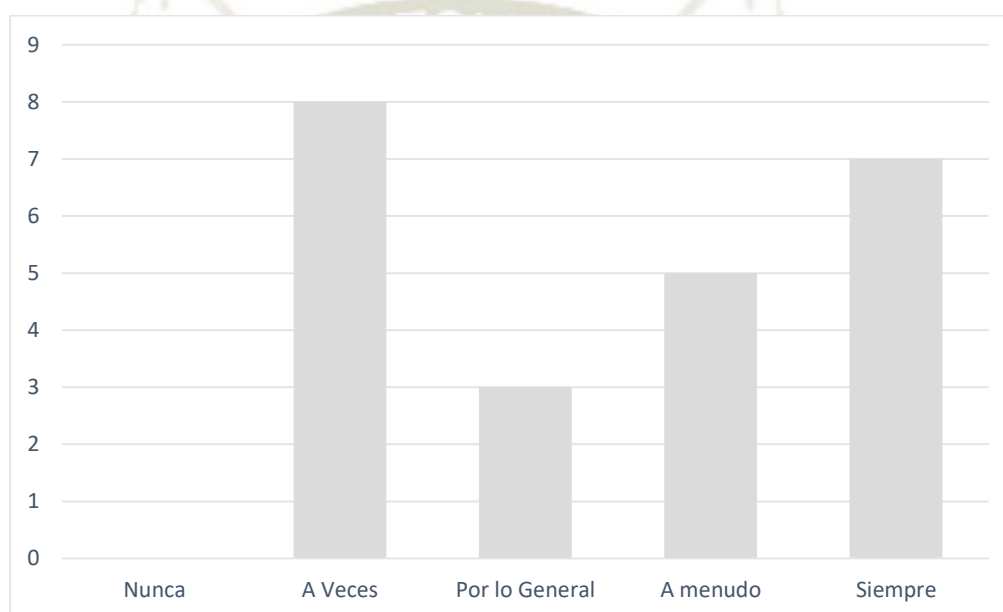


Figura 13: Resultados de la Pregunta 13 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.14. Considera que utiliza tácticas en cuanto a su trabajo y desempeño

- A menudo utilizan tácticas en cuanto a su desarrollo y desempeño
- El 81.82% que corresponde a: A menudo y Siempre; Considera que utiliza tácticas en cuanto a su trabajo y desempeño.
- El personal si está conforme o satisfecho, de manera mayoritaria

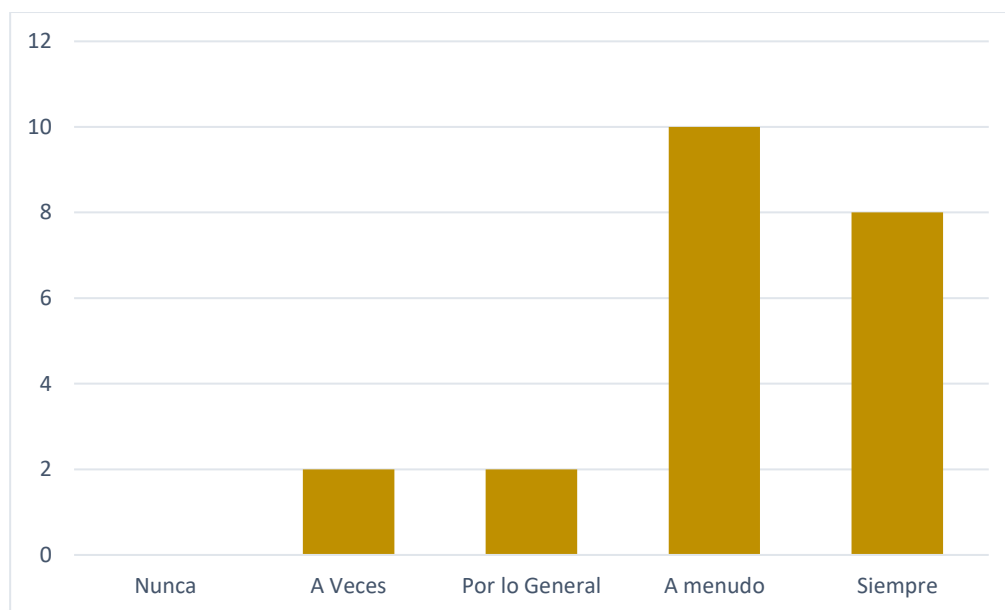


Figura 14: Resultados de la Pregunta 14 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

1.15. La I.E. le brinda por lo menos dos capacitaciones al año

- La percepción es que I.E. le brinda al menos dos capacitaciones al año, pero la I.E. nunca las realiza directamente, sino que los envía a las organizadas por terceros.
- El 72.73% que corresponde a: Nunca y A Veces; La I.E. le brinda por lo menos dos capacitaciones al año.
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

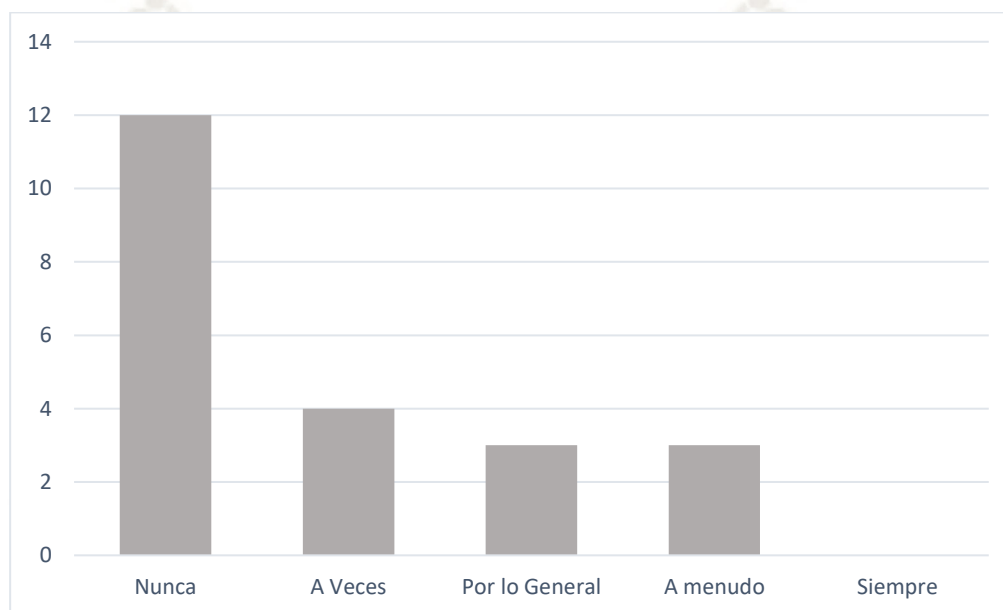


Figura 15: Resultados de la Pregunta 15 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.16. Considera que sus responsabilidades están acordes con su puesto de trabajo

- Se puede observar que por lo general sus responsabilidades están acorde con su puesto de trabajo
- El 81.82% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que sus responsabilidades están acordes con su puesto de trabajo
- El personal está muy conforme o muy satisfecho.

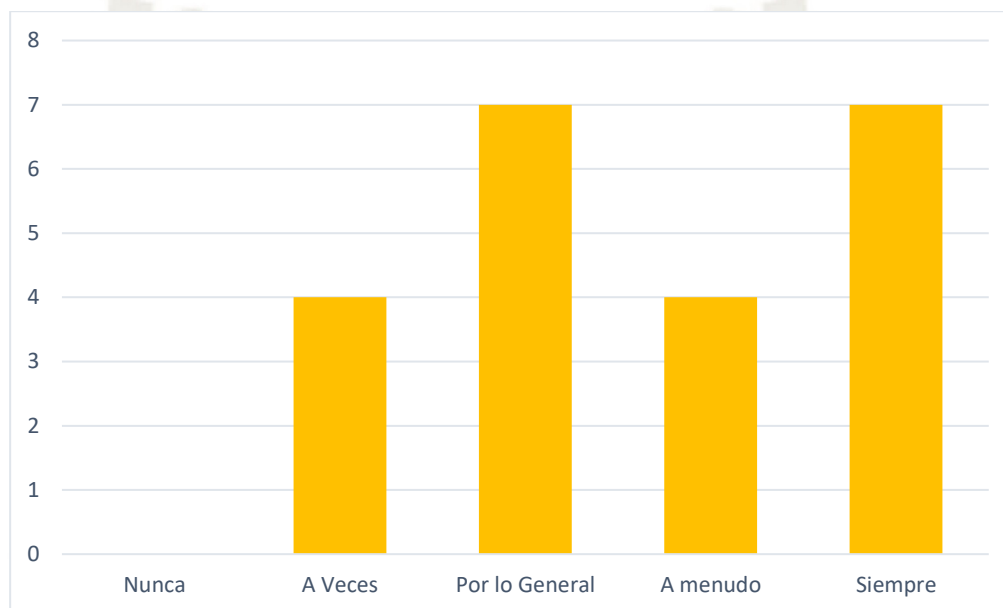


Figura 16: Resultados de la Pregunta 16 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

1.17. Considera que sus jefes escuchan sus ideas

- Casi siempre los jefes escuchan sus ideas
- El 47.83% que corresponde a: Nunca y A Veces; Considera que sus jefes escuchan sus ideas
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

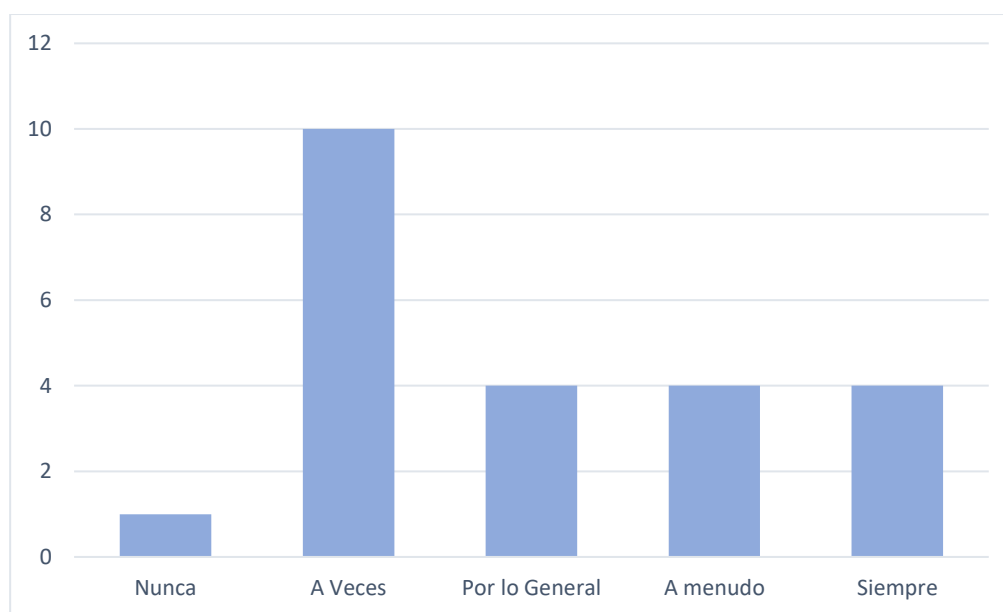


Figura 17: Resultados de la Pregunta 17 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.18. Considera que sus jefes tienen buen trato entre ellos

- La percepción de los trabajadores respecto del trato entre las jefaturas, esta polarizado, para un alto número NUNCA hay buen trato, y para otro número similar, por lo general y a menudo, si lo hay .
- Esto evidencia una falta de comunicación interna, y una división marca por equipos, grupos, áreas o liderazgos
- El 56.52% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que sus jefes tienen buen trato entre ellos.
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

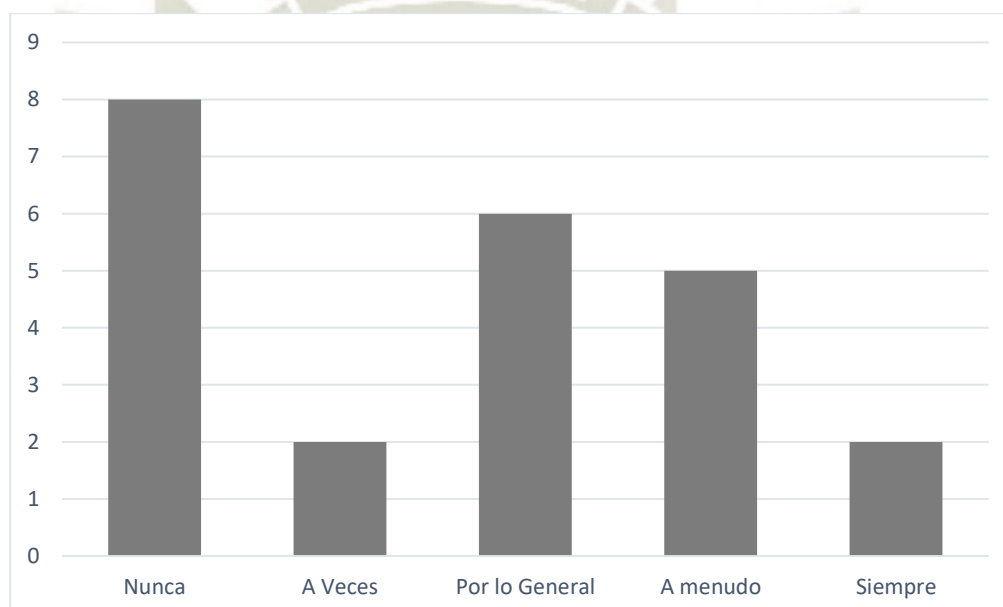


Figura 18: Resultados de la Pregunta 18 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.19. Considera que cuentan con la tecnología necesaria para el aprendizaje

- La mayoría considera que, cuentan con la tecnología necesaria para el aprendizaje
- El 78.26% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que cuentan con la tecnología necesaria para el aprendizaje
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

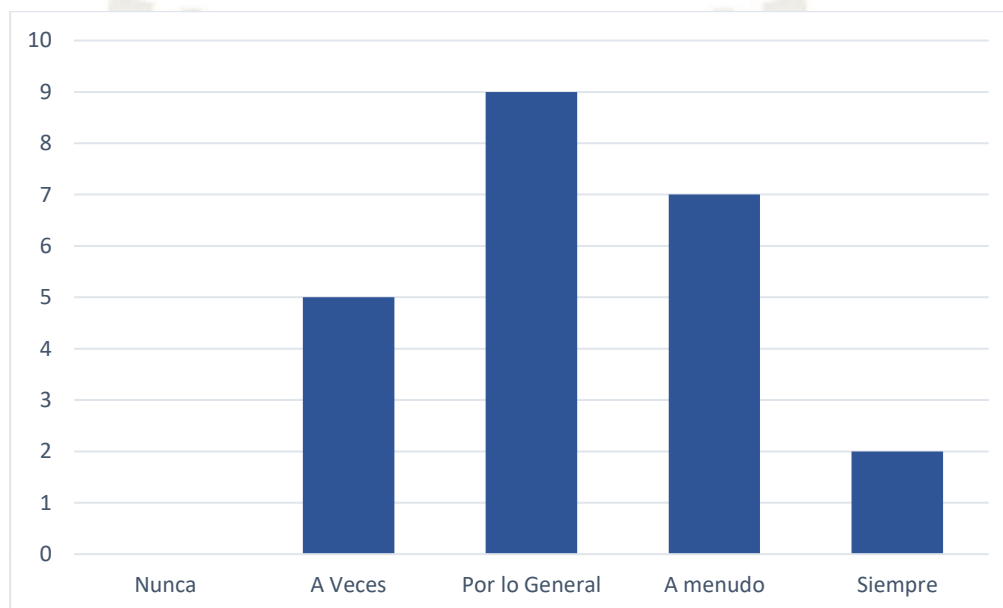


Figura 19: Resultados de la Pregunta 19 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.20. Considera que el proceso de gestión de alumnos nuevos funciona

- La Mayoría considera que el proceso de gestión de alumnos nuevos funciona
El 52.17% que corresponde a: A Veces; Considera que el proceso de gestión de alumnos nuevos funciona
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

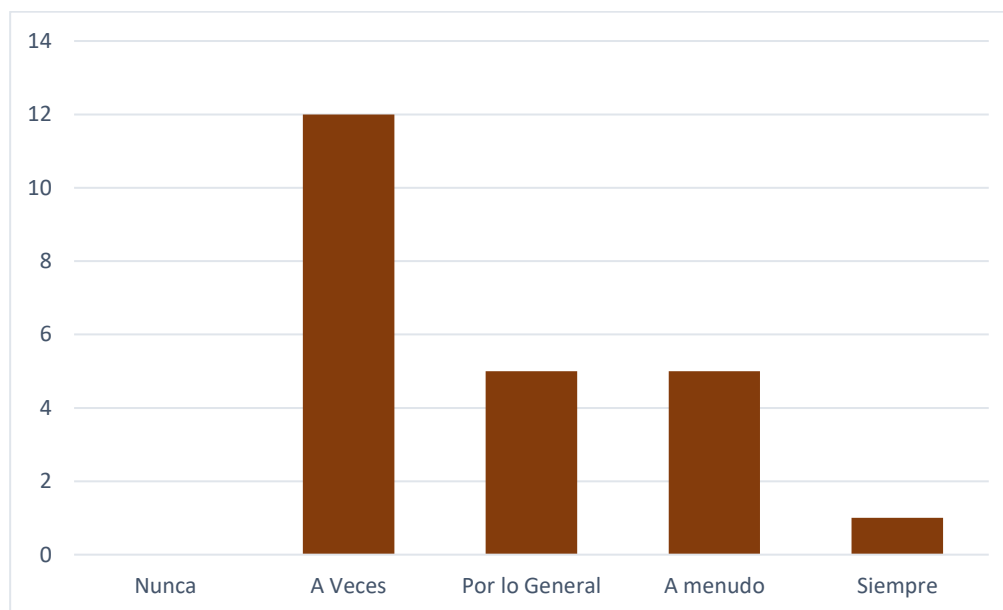


Figura 20: Resultados de la Pregunta 20 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.21. Conoce los resultados que brinda su trabajo a la I.E.

- Una mayoría, considera que "Por lo general" conoce los resultados que brinda su trabajo a la I.E.
- El 69.57% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Conoce los resultados que brinda su trabajo a la I.E.
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

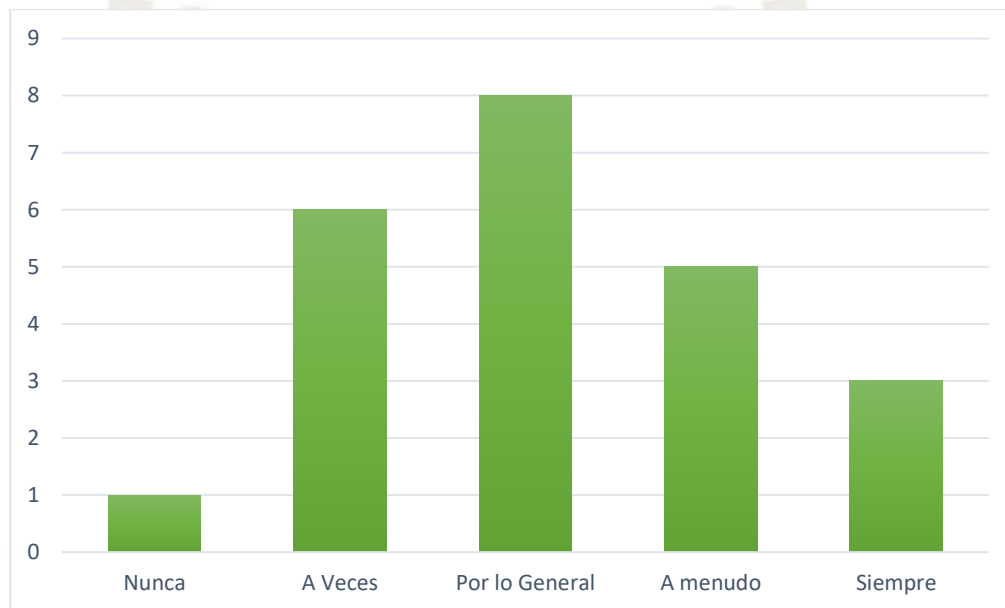


Figura 21: Resultados de la Pregunta 21 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

1.22. Considera que si recibiera día libre por su onomástico se sentiría identificado con la I.E.

- La mayoría considera que si recibiera día libre por su onomástico se sentiría más identificado con la empresa.
- Los datos están polarizados, por lo que se infiere que para algunos el día libre es un incentivo, pero para otros (los docentes) no es así, dado que después deben recuperar esas clases
- El 65.22% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que si recibiera día libre por su onomástico se sentiría identificado con la I.E.
- El personal está muy conforme o muy satisfecho.

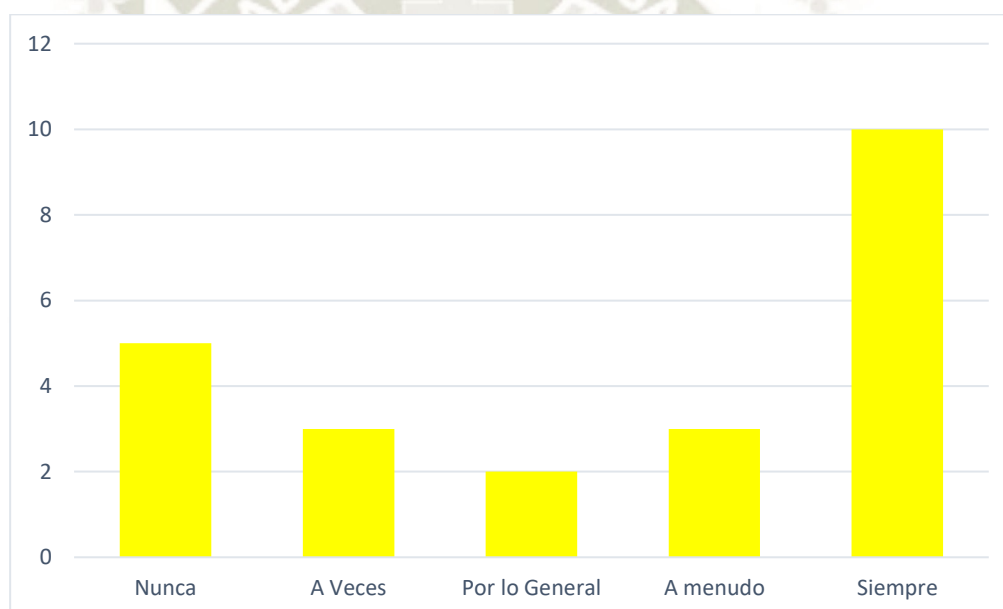


Figura 22: Resultados de la Pregunta 22 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.23. Recibe alguna felicitación cuando consigue resaltar en su trabajo

- Por lo general no reciben alguna felicitación cuando consigue resaltar en su trabajo
- La motivación y en el incentivo de los superiores no existe, o no se evidencia
- El 91.30% que corresponde a: Nunca, A Veces y Por lo General; Considera que Recibe alguna felicitación cuando consigue resaltar en su trabajo
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

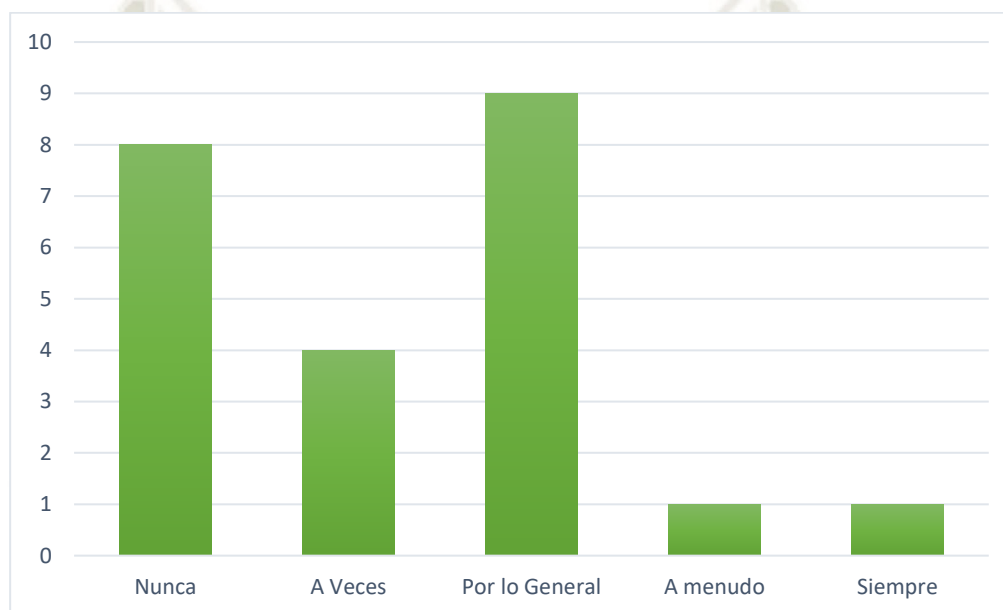


Figura 23: Resultados de la Pregunta 23 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

1.24. Siempre llega a cumplir con todos sus procesos de trabajo

- A menudo siempre llegan a cumplir con todos sus procesos de trabajo
- El 73.91% que corresponde a: A menudo y Siempre; Siempre llega a cumplir con todos sus procesos de trabajo
- El personal está muy conforme o muy satisfecho.

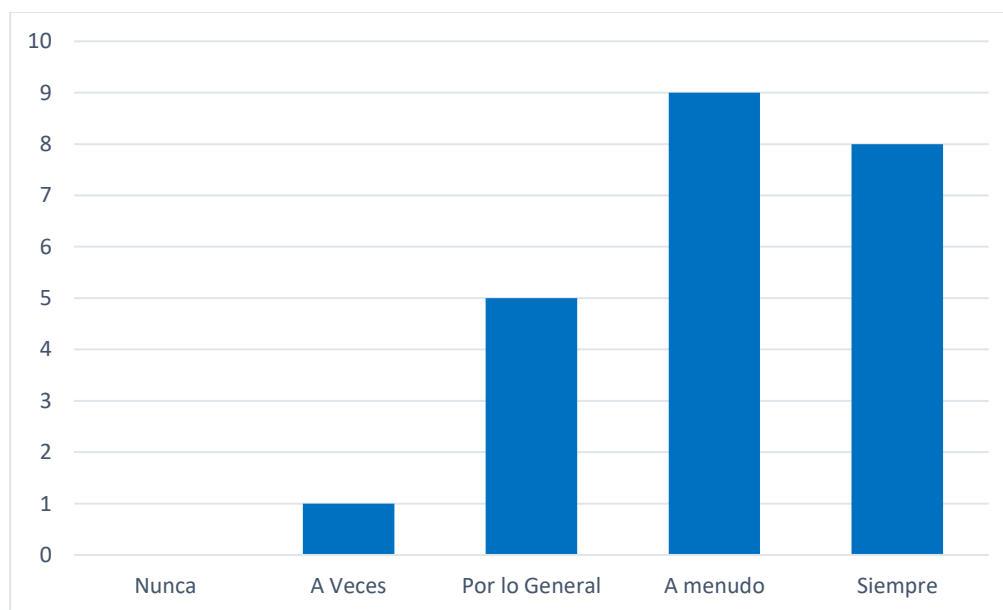


Figura 24: Resultados de la Pregunta 24 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.25. **Considera que cuenta con todas las herramientas necesarias para su trabajo**

- Por lo general Consideran que cuentan con todas las herramientas necesarias para su trabajo
- El 78.26% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que cuenta con todas las herramientas necesarias para su trabajo
- El personal está muy conforme o muy satisfecho.

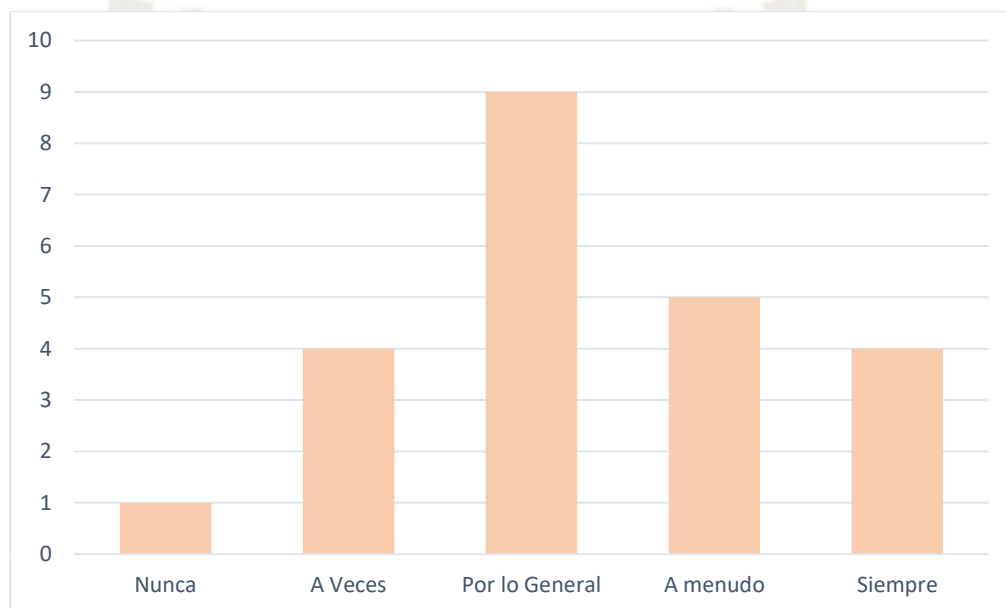


Figura 25: Resultados de la Pregunta 25 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.26. Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando lo solicita

- Por lo general reciben apoyo por parte de sus compañeros cuando lo solicita
- El 69.57% que corresponde a: A Veces y Por lo General; Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando lo solicita
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

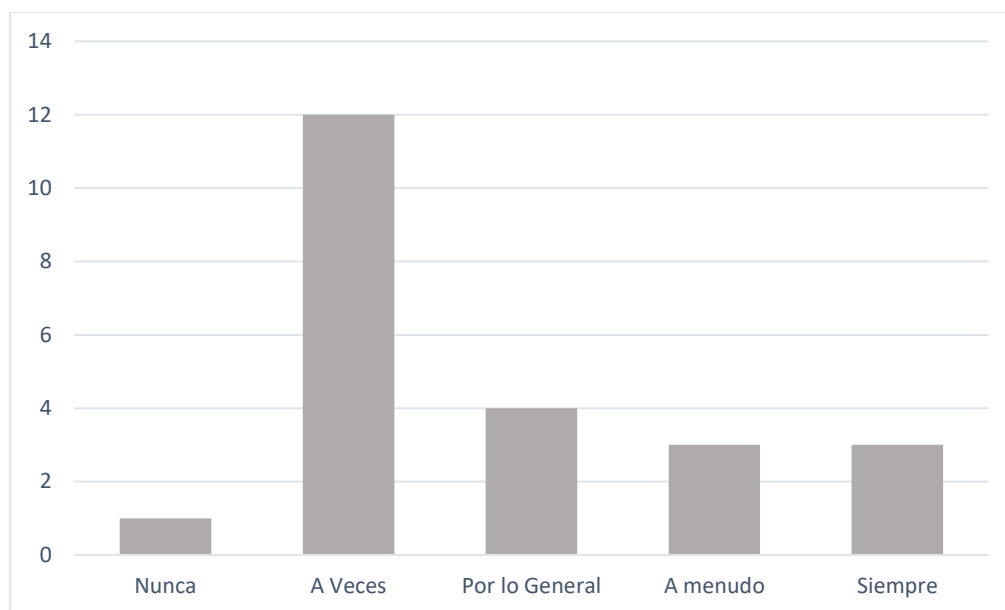


Figura 26: Resultados de la Pregunta 26 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.27. **Considera que existe comunicación interna dentro del I.E.**

- La mayoría considera que existe comunicación interna dentro del I.E.
- El 73.91% que corresponde a: A Veces y Por lo General; Considera que existe comunicación interna dentro del I.E.
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

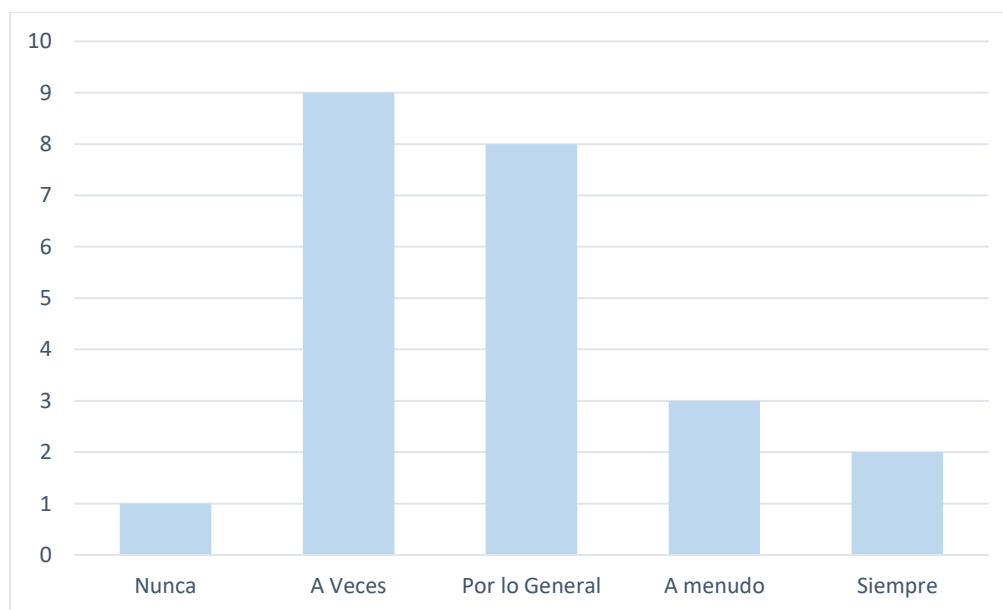


Figura 27: Resultados de la Pregunta 27 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.28. Considera bueno el trato que recibe por los directivos

- Por lo general consideran bueno el trato que recibe por los directivos
- El 72.73% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera bueno el trato que recibe por los directivos
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

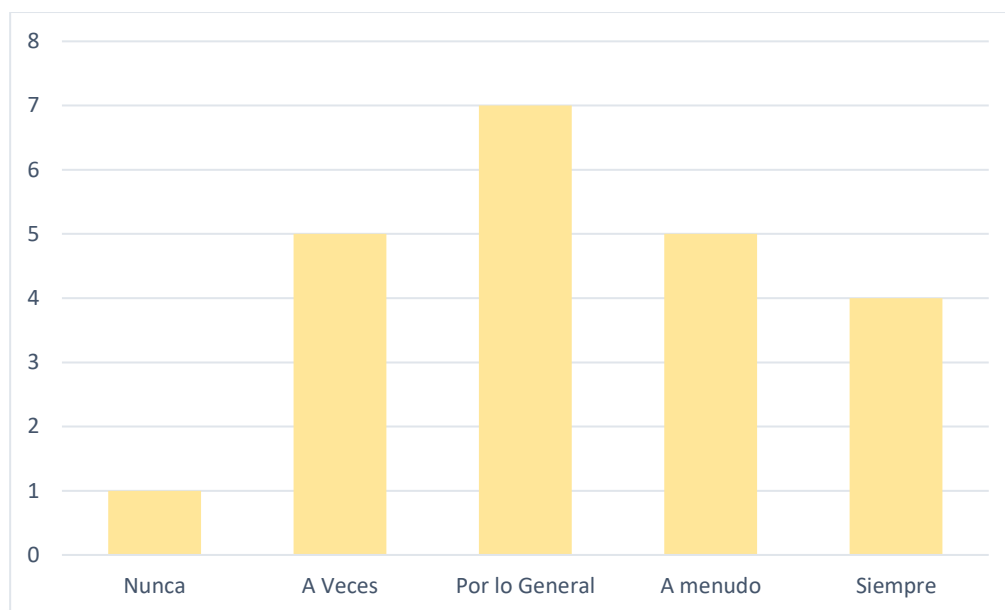


Figura 28: Resultados de la Pregunta 28 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.29. Considera que el comportamiento de los alumnos afecta en el desarrollo de sus labores

- Siempre consideran que el comportamiento de los alumnos afecta en el desarrollo de sus labores
- El 56.52% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que el comportamiento de los alumnos afecta en el desarrollo de sus labores
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

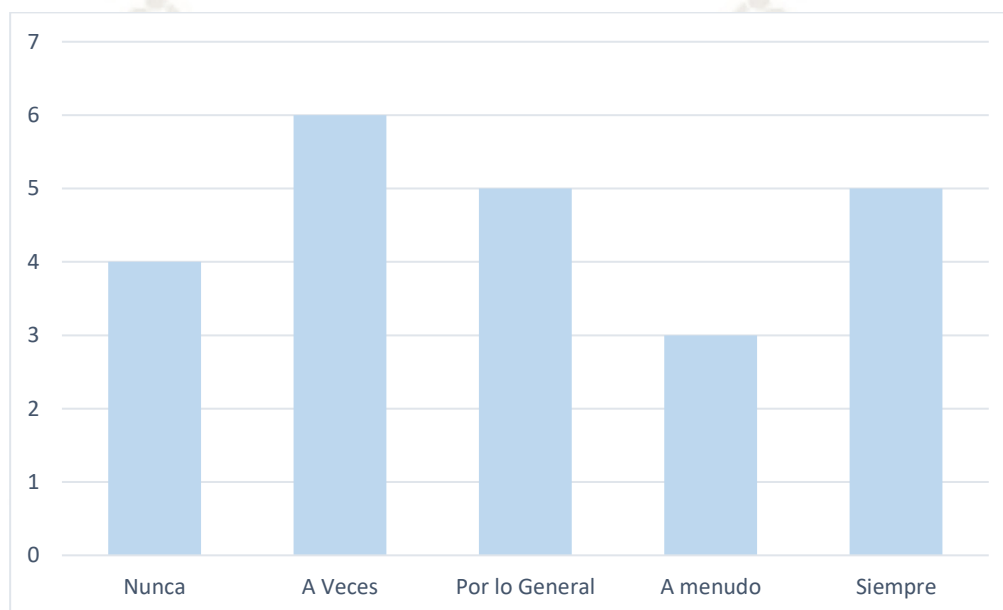


Figura 29: Resultados de la Pregunta 29 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

1.30. Considera que en la I.E. falta organización

- Los datos están polarizados, para un grupo siempre o a menudo falta organización, y para otro solo a veces, lo que evidencia problemas de comunicación interna
- El 60.87% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que en la I.E. falta organización
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

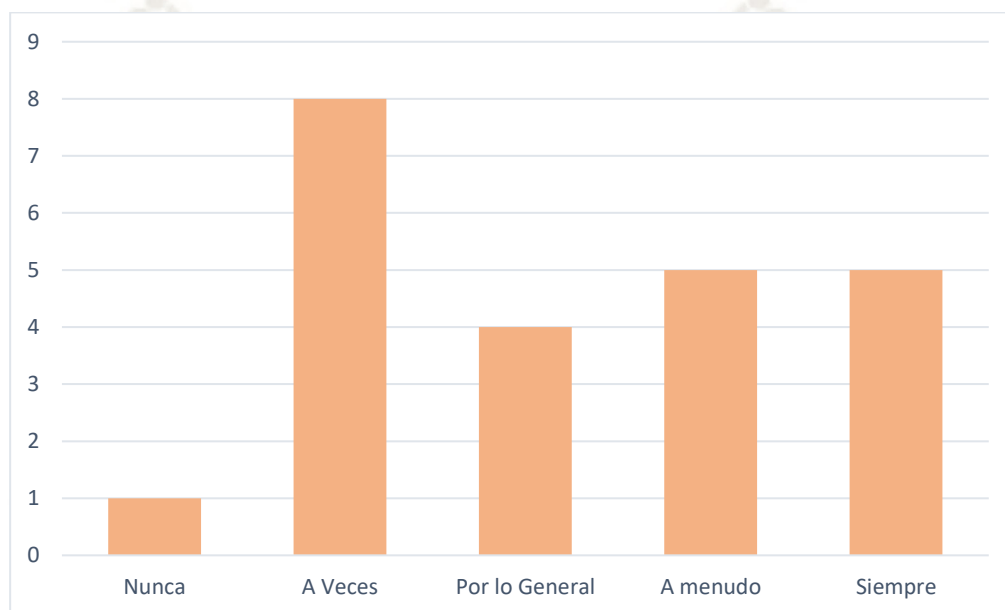


Figura 30: Resultados de la Pregunta 30 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

- Los datos están polarizados, para un grupo siempre o a menudo falta organización, y para otro solo a veces, lo que evidencia problemas de comunicación interna.
- El 60.87% que corresponde a: Por lo General, A menudo y Siempre; Considera que en la I.E. falta organización
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

1.31. Considera que dentro de sus funciones debe considerarse el apoyo en diferentes actividades organizadas por la I.E. después de su horario de trabajo

- Muy pocos consideran que nunca dentro de sus funciones debe considerarse el apoyo en diferentes actividades organizadas por la I.E. después de su horario de trabajo.
- El 86.96% que corresponde a: Nunca, A Veces y Por lo General; Considera que dentro de sus funciones debe considerarse el apoyo en diferentes actividades organizadas por la I.E. después de su horario de trabajo.
- El personal no está muy conforme o muy satisfecho.

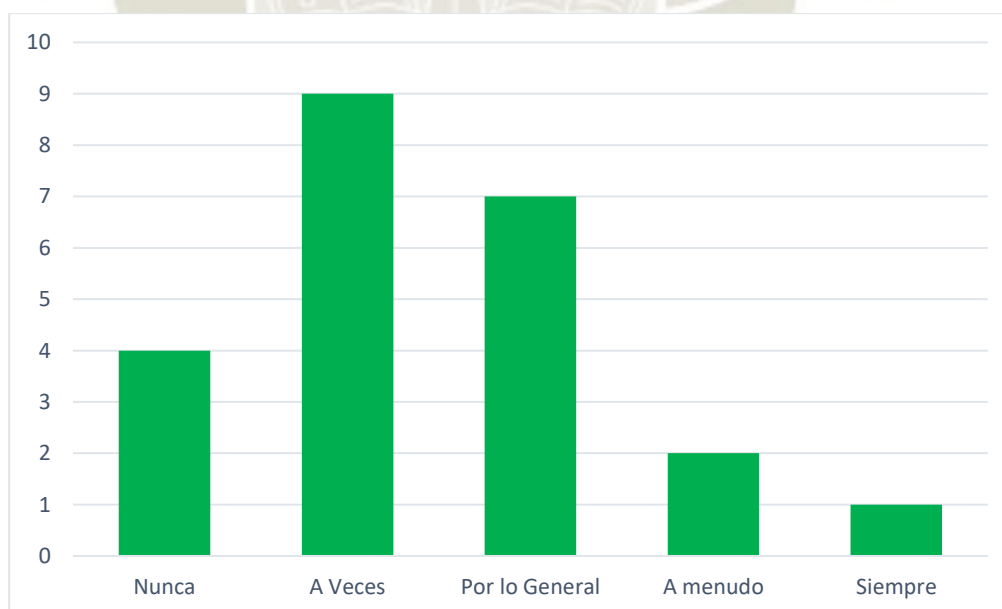


Figura 31: Resultados de la Pregunta 31 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

2. Discusión de Resultados

Si bien es cierto que hay personal que considera que su remuneración está acorde con su puesto de trabajo, también hay otra parte que no está de acuerdo; por lo tanto, se puede determinar que la percepción general no está conforme o satisfechos de manera mayoritaria consideran que podría mejorar.

Contrastando con los antecedentes de *Endomarketing* para Mejorar el Servicio al Cliente en los Colegios Privados del Municipio de Santo Tomas La Unión (Guatemala) El *Endomarketing* es una herramienta que al ser aplicada ofrece mayor apoyo empresarial, por medio de estrategias que van enfocadas a enriquecer la comunicación interna, en elevar la motivación de los colaboradores, aumentar los conocimientos y lograr que ellos sean parte de la empresa, es así como se logra el mejoramiento del servicio al cliente. Por lo cual en nuestra I.E. materia de análisis el personal no está muy conforme o muy satisfecho ya que consideran que no existe un buen nivel de comunicación interna, similar situación que se encontró en la investigación de Rosales E, M. (2016), Así como se puede apreciar dentro de la institución se puede determinar que la comunicación interna es un ítem deficiente que tienen.

Los docentes se autoevalúan con un desempeño óptimo, pero consideran que el comportamiento de los alumnos es lo que hace que ellos no puedan brindar el su mayor rendimiento, por lo tanto, tenemos una discrepancia entre lo que piensan y lo que obtienen por lo tanto se puede determinar que necesitan modificar ciertas conductas por ambos lados para poder mejorar su desempeño laboral y personal.

El personal administrativo desarrolla sus funciones de una manera correcta pero también se puede considerar que al ser funciones operativas son más fáciles de cumplir y lograr objetivos, pero también se tiene por otro lado que a veces la deficiencia es por el lado de los padres de familia por no cumplir con sus obligaciones o por falta de cooperación que estos no puede lograr su desenvolvimiento al máximo.

El personal no está conforme de manera mayoritaria con la inducción ya que no todos reciben el mismo tipo de inducción, por motivos como que no todos tienen el mismo tiempo ni la misma experiencia que otros ni las mismas capacidades, no reciben capacitaciones por parte de la institución, pero si algunos se capacitan por su cuenta.

No están conformes de manera mayoritaria con el liderazgo actual de la institución ya que a veces es un liderazgo autoritario o a veces no existe liderazgo mixto que sería lo óptimo.

No están conformes o satisfecho completamente con las estrategias aplicadas ya que no son consecuentemente a veces se aplican a veces no, se podrían mejorar.

Contrastando con los antecedentes de *Endomarketing* para Mejorar el Servicio al Cliente en los Colegios Privados del Municipio de Santo Tomas La Unión (Guatemala) Se estableció una baja identificación de los colaboradores de los colegios con las respectivas instituciones donde se desenvuelven, y poca satisfacción por parte de los mismos a consecuencia de no ser motivados ni recibir incentivos, todo esto a consecuencia del desconocimiento de la herramienta de *Endomarketing* y el poco cuidado que se le presta a la satisfacción del cliente externo. Por lo cual en nuestra I.E. materia de análisis por lo general se sienten identificados con la I.E. pero también hay un porcentaje que no lo están, por lo tanto, no están completamente satisfecho o conformes de manera mayoritaria. Por esto se puede observar que se tiene que hacer mejoras para que todos se lleguen a identificar con la institución.

No están conformes o muy satisfechos con las alianzas y recursos utilizados, pero el 52% si piensan que a veces lo hacen de forma adecuada, ambas cosas deberían ser mejoradas para lograr alianzas y recursos óptimos para la I.E. y para brindar una mejora en el servicio.

Si se sienten satisfechos o conformes con el trabajo que realizan y con su aporte a la I.E. por lo general saben que su aporte a la institución es bueno. El trabajo que realizan lo hacen de forma ordenada y cumpliendo con su currícula educativa llegando a cumplir el 100% de la misma.

Los resultados obtenidos favorecen a la institución, por lo tanto, están conformes o satisfechos con su aporte hacia la misma, ya que se esfuerzan cada día por dar lo mejor y buscan prepararse para captar de diferentes formas la atención de sus alumnos y brindarles un mejor servicio y mejor educación día con día.

CAPITULO IV

**PROPUESTA DE PROGRAMA DE
ENDOMARKETING PARA MEJORAR
EL DESARROLLO DE LOS DOCENTES
DEL C.E.P. STELLA MARIS SRL.**

Propuesta de un Programa de *Endomarketing*

1. Justificación

La percepción de los trabajadores respecto del liderazgo, comunicación y remuneración que perciben en la I.E. es negativa. Al no estar conformes, se genera un ambiente disfuncional, que influye en los otros colaboradores, y en los alumnos, generando malestar, falta de compromiso y mal desempeño en su trabajo.

2. Objetivos

2.1. **Objetivo a Corto plazo**

- a) Obtener mayor engagement en todo el personal
- b) Establecer nexos emocionales con los trabajadores para mejorar su desempeño en el C.E.P.
- c) Obtener mayor fidelización del alumnado
- d) Obtener compromiso en las actividades del personal

2.2. **Objetivo a largo plazo**

- a) Fidelizar al personal del C.E.P.
- b) Generar mayor compromiso dentro del Recurso Humano
- c) Promover la propuesta de soluciones por parte de la propia gente

2.3. **Limitaciones del Programa**

- a) Alta Rotación de Personal anual
- b) Cambia su entorno de trabajo, debido a las características operativas de las I.I.EE.

2.4. **Ámbito Geográfico**

C.E.P. Stella Maris

2.5. **Espacio Temporal**

Año 2020, 2021, 2022

3. Determinación y Precisión de actividades

3.1. Cronograma de Actividades

Actividades	Fecha inicio	Días	Fecha final	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22		
Taller de inteligencia emocional	03/03/2020	3	05/03/2020	***																																			
Taller de evaluación (capacitación)	13/03/2020	1	13/03/2020	*																																			
Taller de inteligencia emocional	06/07/2020	3	08/07/2020				***																																
Actividad recreativa solo profesores (Almuerzo)	10/07/2020	1	10/07/2020			*																																	
Actividad lúdica de confraternidad	07/09/2020	6	12/09/2020				*****																																
Taller de inteligencia emocional	10/11/2020	3	12/11/2020									***																											
Taller de evaluación (capacitación)	20/11/2020	1	20/11/2020										*																										
Cierre del año compartir / intercambiar regalos	18/12/2020	1	18/12/2020																																				
Taller de inteligencia emocional	04/03/2021	3	06/03/2021																																				
Taller de evaluación (capacitación)	04/07/2021	1	04/07/2021															*																					
Taller de inteligencia emocional	08/07/2021	3	10/07/2021																																				
Actividad recreativa solo profesores (Almuerzo)	09/07/2021	1	09/07/2021																																				
Actividad lúdica de confraternidad	06/09/2021	6	11/09/2021																																				
Taller de inteligencia emocional	17/11/2021	3	19/11/2021																																				
Taller de evaluación (capacitación)	23/11/2021	1	23/11/2021																																				
Cierre del año compartir / intercambiar regalos	17/12/2021	1	17/12/2021																																				
Taller de inteligencia emocional	04/03/2022	3	06/03/2022																																				
Actividad recreativa solo profesores (Almuerzo)	08/07/2022	1	08/07/2022																																				
Taller de inteligencia emocional	12/07/2022	3	14/07/2022																																				
Taller de evaluación (capacitación)	13/07/2022	1	13/07/2022																																				
Actividad lúdica de confraternidad	05/09/2022	6	10/09/2022																																				
Taller de evaluación (capacitación)	14/11/2022	1	14/11/2022																																				
Taller de inteligencia emocional	22/11/2022	3	24/11/2022																																				
Cierre del año compartir / intercambiar regalos	21/12/2022	1	21/12/2022																																				

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Programa de Actividades

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	COMITÉ
Taller de Inteligencia Emocional	Curso de desarrollo personal y liderazgo	Coach Jessica Llerena Chávez	Profesor de primaria Profesor de secundaria
Actividad lúdica de confraternidad	Mañana deportiva por el día del estudiante donde participen tanto colaboradores como alumnos	Sub directora	Un alumno de primaria, uno de secundaria, un profesor de cada nivel, un padre de familia
Actividad Recreativa solo profesores (Almuerzo)	Almuerzo de confraternidad por el día del colegio solo colaboradores	Directora y subdirectora	Secretaria, jefe de inicial
Taller de evaluación (Capacitación)	Curso de actualización en selección, capacitación y evaluación del desempeño	Coordinadora y directora	Coordinadoras de diferentes niveles
Cierre del año Compartir / Intercambio de regalos	Intercambio de regalos por navidad para compartir con todos los colaboradores y crear un vinculo	secretaria	Alumnos de nivel primario, secundario, dos madres de familia

Fuente : Elaboración Propia

4. Presupuestos

4.1. Presupuesto Actividades 2020

Actividades	Mar	Jul	Ag	Set	Nov	Dic
Taller inteligencia emocional	460	460.00			460.00	
Actividad Lúdica de confraternidad				100.00		
Actividad recreativa solo profesores			700.00			
Taller de evaluación		1500.00			1500.00	
Cierre del año compartir/intercambio regalos						460.00

Fuente : Elaboración Propia

4.2. Presupuesto Actividades 2021

Actividades	Mar	Jul	Ag	Set	Nov	Dic
Taller inteligencia emocional	460.00	460.00			460.00	
Actividad Lúdica de confraternidad				100.00		
Actividad recreativa solo profesores			700.00			
Taller de evaluación		1500.00			1500.00	
Cierre del año compartir/intercambio regalos						460.00

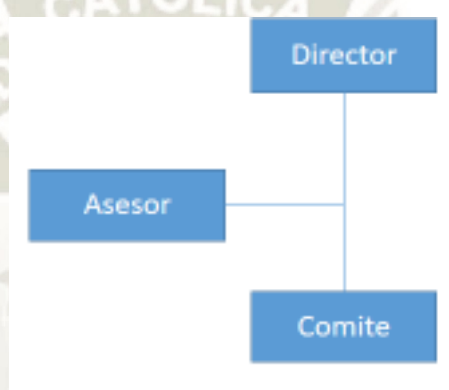
Fuente : Elaboración Propia

4.3. Presupuesto Actividades 2022

Actividades	Mar	Jul	Ag	Set	Nov	Dic
Taller inteligencia emocional	460.00	460.00			460.00	
Actividad Lúdica de confraternidad				100.00		
Actividad recreativa solo profesores			700.00			
Taller de evaluación		1500.00			1500.00	
Cierre del año compartir/intercambio regalos						460.00

Fuente : Elaboración Propia

5. Organización



6. Fuentes de Financiamiento

Con recursos propios.

7. Evaluación

- Sugiero que cada año se aplique el mismo instrumento que se usó este año, es decir la encuesta.
- Así como también una cartilla de evaluación del desempeño con el mismo instrumento y usando de línea base la tesis

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** La percepción de los trabajadores es que, la remuneración está acorde con sus funciones, pero no todos, están conformes con la remuneración que reciben.
- SEGUNDA:** Los colaboradores no están conformes con la comunicación interna, faltan estrategias de comunicación interna por parte del C.E.P. Stella Maris.
- TERCERA:** El personal docente, de acuerdo a los resultados, no se desempeña eficientemente en sus labores, se pudo determinar que no todos llegan a cumplir con el plan anual en su totalidad, así como también, el comportamiento de los alumnos afecta a su desempeño, y existen otros varios factores.
- CUARTA:** El personal administrativo de acuerdo a los resultados, no se desempeña eficientemente en sus labores, y el personal docente percibe este incumplimiento, como una deficiencia que debe ser corregida.
- QUINTA:** A todo el personal, le falta mucho en cuanto a procesos de inducción, ya que no reciben capacitaciones periódicas, sino muy eventuales, y están dirigidas solo al personal permanente, y no a todos los interesados dentro de la I.E.
- SEXTA:** La I.E. no presenta rasgos evidentes de liderazgo, si no que la organización funciona bajo un esquema autoritario y normativo.
- SÉPTIMA:** Las tácticas aplicadas para la resolución de problemas son ineficientes o inexistentes, ya que, por lo general, se opta por dejar que los problemas se resuelvan solos, o hacer que el personal cumpla su contrato y se retire al año siguiente.
- OCTAVA:** El personal no se encuentra identificado con la institución, de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio.
- NOVENA:** Las alianzas y convenios que existen entre la I.E. y terceros en la ciudad de Arequipa, son desconocidas para el personal docente, y solo la dirección maneja esta información, que además no se renueva

periódicamente, restándoles presencia social y competitividad en el medio.

DÉCIMA: Los resultados muestran que los procesos se pueden dividir en dos grupos: procesos docentes y procesos administrativos. En cuanto a los procesos docentes, no existe uniformidad de metodologías, ni de criterios de enseñanza-evaluación; y, en cuanto a los procesos administrativos, estos se basan en la costumbre, más que en procesos estandarizados y la eficacia de los resultados.

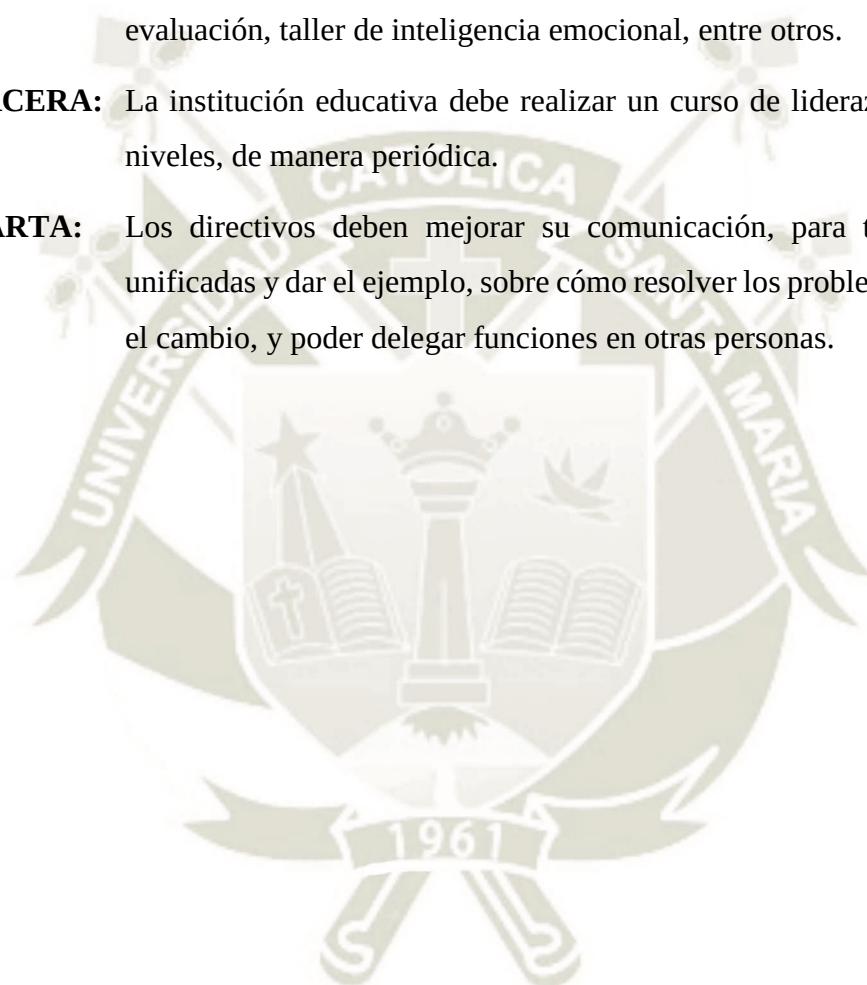
UNDÉCIMA: Los resultados que se obtienen en la I.E. se pueden organizar en tres grupos: resultados académicos, donde por referencias de la dirección, se sabe que la I.E. esta entre las mejores de sus zona; los resultados administrativos no son eficientes, generando demoras en el procesamiento de datos; y, las comunicaciones con los docentes, y los resultados en las personas, son negativos, porque no hay buena comunicación, lealtad, ni compromiso, lo que evidencia una falta de cultura organizacional estratégica y dirigida hacia el cliente interno.

DUODÉCIMA: Podemos concluir, por lo expuesto, que la ejecución del programa de *Endomarketing* propuesto en esta tesis (Anexo G: Propuesta de un Programa de Endomarketing) podría mejorar el desempeño de los docentes, y repercutir de manera positiva y satisfactoria en quienes reciben el servicio.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo investigado se alcanza las siguientes recomendaciones:

- PRIMERA:** Implementar un programa de *Endomarketing*, ya que la comunicación interna es muy pobre, y el personal no se siente identificado con la institución, ni con todo lo que conlleva ser parte de la misma.
- SEGUNDA:** Desarrollar capacitaciones docentes periódicas, tanto como talleres de evaluación, taller de inteligencia emocional, entre otros.
- TERCERA:** La institución educativa debe realizar un curso de liderazgo, en todos los niveles, de manera periódica.
- CUARTA:** Los directivos deben mejorar su comunicación, para tomar decisiones unificadas y dar el ejemplo, sobre cómo resolver los problemas que conlleva el cambio, y poder delegar funciones en otras personas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen.
- Boltvinik Kalinka, J. (2005). Ampliar la mirada. Un nuevo enfoque de la pobreza y el florecimiento humano. *Tesis de Doctorado*. Guadalajara, México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social-Occidente.
- Campbell, D. T. y Stanley, J. C. (1967). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cilla Álvarez, A. (2005). *Los recursos humanos en el modlo EFQM de excelencia*. Madrid. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1143058.pdf>
- Clemente Archi, S. L. (2014). *Relacion del desempeño laboral del personal administrativo con la satisfaccion de los usuarios de la Ugel - Castrovirreyna*. Huancayo: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCPC/4072/Clemente%20Archi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Hernandez Sampieri, R., Fernadez Collado, C., & Batista Lucio, M. (2014). *Metología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Horacio Andrade. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso Disciplina y Técnica*. En *La Comunicación*. Netbiblo.
- Kazdin. (2001). *Métodos de investigación en psicología clínica*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2011). Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Andreasen, A. (1996). *Strategic Marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kratochwill, T.R., Mott, J. y Dodson. (1984). Case study and single-case research in clinical and applied psychology. En A. Bellack y M. Herden. *Research Methods in Clinical Psychology*, 55-99).
- Maldonado. (21 de 01 de 2018). *Gestión de procesos*. Obtenido de https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos__2018_
- Martinez, C., & Riopérez, N. (2005). Modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI, Facultad de Educación. UNED*, 35-65.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. Nueva York: Longman.
- Pingo J. (2008). *Propuesta Modelo de Marketing Educativo para la Creación de Valor en el Perfil Competitivo del Licenciado de administración de Empresas de las Universidades de la Región Lambayeque*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Regalado, O., Allpaca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: estrategias de la relacion con el cliente interno*. Lima: Universidad ESAN.
- Reyes Meza, C., & Sánchez Carlessi, H. (2002). *Metodologia y diseño de la investigación científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

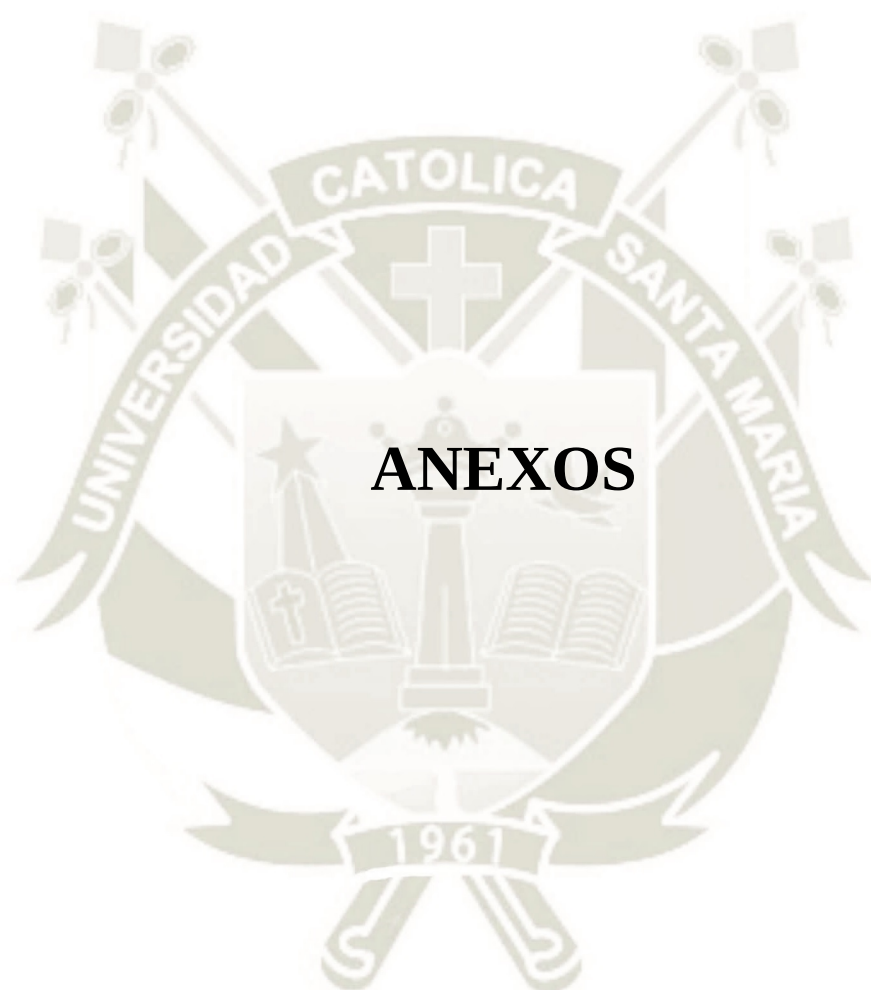
Rosales Fernandez, & Kaneko Aguilar. (2016). *Estres academico y habitos de estudio en universitarios de la Carrera de Psicología de un Centro de Formacion Superior Privada de Lima-Sur*. Lima: Universidad Autónoma del Perú.

Roussos. (2007). Fundación AIGLE Universidad de Belgrano. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 261-269.

Santesmases, M. (2004). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid: Piramide.

Villalobos García, A. (2006). *Propuesta de un modelo de marketing interno en el CBTis39*. México: Universidad Autónoma de Aguas Calientes.





ANEXOS

Anexo A: Organigrama Funcional del C.E.P. Stella Maris

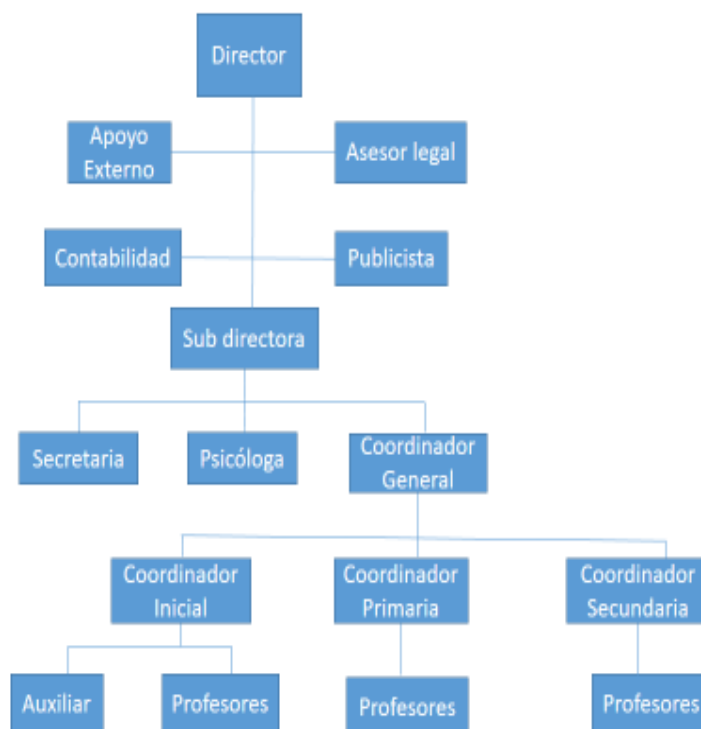


Figura 32: Organigrama funcional del C.E.P. Stella Maris
Fuente: Dirección de la Institución Educativa

Anexo B: Modelo De La Encuesta Aplicada

Encuesta de Desempeño y Comunicación Interna

Nota: En la matriz de variables, se señala que preguntas se relacionan con cada indicador, por lo tanto, con las dos variables en estudio (*Endomarketing* y desempeño del docente).

Califique las siguientes preguntas de 1 a 5:

Donde 1 es nunca, 2 es a veces, 3 es por lo general, 4 es a menudo, 5 es siempre

1. **¿Considera que su remuneración está de acuerdo con su puesto de trabajo?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general d) A menudo
- e) Siempre

2. **¿Considera que el personal docente se siente identificado con el C.E.P.?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general d) A menudo
- e) Siempre

3. **¿Considera que el personal administrativo está identificado con el C.E.P.?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

4. **¿Considera que los procesos de gestión aplicados son buenos?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

5. **¿Considera que los procesos educativos que aplican se pueden mejorar?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

6. **¿Considera que el personal docente recibe inducción al ingresar a la institución?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

7. **¿Considera que usted se siente motivado a continuar en el C.E.P.?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

8. **¿Considera que se siente satisfecho con su puesto de trabajo?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

9. **¿Usted realiza una planificación anual de su trabajo?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

10. **¿Cómo califica su rendimiento en el desarrollo de sus labores?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

11. **¿Usted realiza alguna investigación para mejorar su desempeño en la institución?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

12. **¿Usted considera que el aprendizaje de los alumnos es óptimo?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

13. **¿Realiza alguna capacitación externa para mejorar su desarrollo personal?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

14. **¿Considera que utiliza tácticas en cuanto a su trabajo y desempeño?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

15. **¿La I.E. le brinda por lo menos dos capacitaciones anuales?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

16. **¿Considera que sus responsabilidades están acordes con su puesto de trabajo?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

17. **¿Considera que sus jefes escuchan sus ideas?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

18. **¿Considera que sus jefes tienen buen trato entre ellos?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

19. **¿Considera que cuentan con la tecnología necesaria para el aprendizaje?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

20. **¿Considera que el proceso de gestión de alumnos nuevos funciona?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

21. **¿Conoce los resultados que brinda su trabajo a la I.E.?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

22. **¿Considera que si recibiera día libre por su onomástico se sentiría identificado con la I.E.?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

23. **¿Recibe alguna felicitación cuando consigue resaltar en su trabajo?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

24. **¿Siempre llega a cumplir con todos sus procesos de trabajo?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

25. **¿Considera que cuenta con todas las herramientas necesarias para su trabajo?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

26. **¿Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando lo solicita?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

27. **¿Considera que existe comunicación interna dentro del I.E.?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

28. **¿Considera bueno el trato que recibe por los directivos?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

29. **¿Considera que el comportamiento de los alumnos afecta en el desarrollo de sus labores?**

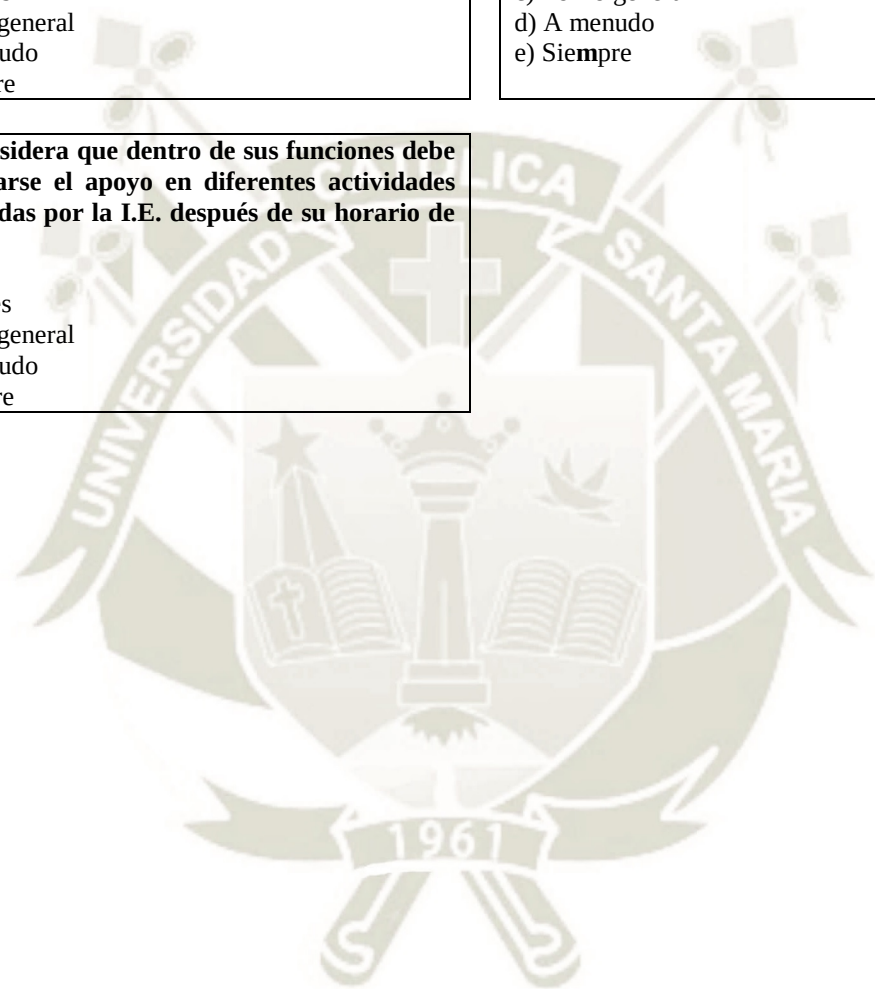
- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

30. **¿Considera que en la I.E. falta organización?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre

31. **¿Considera que dentro de sus funciones debe considerarse el apoyo en diferentes actividades organizadas por la I.E. después de su horario de trabajo?**

- a) Nunca
- b) A veces
- c) Por lo general
- d) A menudo
- e) Siempre



Anexo C: Matriz de Tabulación de Datos de la Encuesta aplicada

Encuesta	Genero	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
1	FEMENINO	2	2	2	3	4	2		5	4	4	4	4	2		1	3	2	2	3	4	3	5	3	3	3	2	4	4	1	2	2		
2	FEMENINO	3	2	3	3	5	2	5	1	4	3	4	2	2	4	3	3	4	3	2	2	3	4	1	2	2	2	3	3	4	3	3		
3	FEMENINO	3	2	4	3	4	2	4	3	4	5	2	2	3	3	1	4	3	1	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	1	2	1		
4	FEMENINO	3	2	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	2	5	3	5	2	3	3	5	2	1	3	5	5	5	2	5	5	3	1		
5	MASCULINO	1	2	2	2	5	2	2	3	5	5	5	3	5	5	1	2	2	2	1	3	4	3	1	1	5	3	2	2	1	4	3		
6	FEMENINO	2	2	2	5	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	1		2	1	2	2	3	5	2	4	3	2	2	3	5	2		
7	MASCULINO	1	2	2	2	3	1	2	2	5	2	5	3	4	2	1	3	2	2	1	4	2	2	5	1	5	3	2	2	3	2	5	3	
8	FEMENINO	2	4	4	2	3	2	2	2	5	5	5	4	4	5	1	3	2	2	4	3	2	4	1	1	4	4	2	2	2	2	2	2	
9	FEMENINO	3	4	4	3	3	2	3	5	5	4	4	3	2	4	2	5	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	2	2	1		
10	FEMENINO	2	3	3	4	3	3	3	3	5	3	5	3	5	5	1	3	2	2	2	3	3	3	5	2	5	5	2	2	5	3	2	2	
11	FEMENINO	4	3	5	3	5	1	5	5	5	5	5	3	4	5		5	3	5	3	2	2	2	5	3	3	5	5	3	2	2	1	2	
12	MASCULINO	3	2	2	2	3	4	3	4	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	4	3	2	3	3	3	4	3	
13	FEMENINO	2	2	3	3	5	1	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	1	3	3	4	3	4	2	4	3	2	
14	FEMENINO	3	2	2	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	3	5	4	5	5	1	4	3	3	3	3	3	3	2	3	
15	FEMENINO	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	
16	MASCULINO	3	3	4	5	4	5	3	4	5	4	4	3	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	2	3	3	
17	FEMENINO	3	2	2	2	5	1	5	5	3	3	2	2	2	5	4	3	3	1	3	2	1	1	1	1	3	2	2	1	3	5	5	1	
18	MASCULINO	3	2	2	2	4	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	2	3	4	2	5	5	3	5	5	5	4	3	4	2	5	2	
19	FEMENINO	1	5	5	4	3	2	2	4	5	4	2	3	2	4	1	2	1	1	2	2	2	5	1	3	2	2	2	2	1	2	5	2	
20	FEMENINO	2	3	3	3	5	2	5	5	3	5	5	4	5	4	1	5	5	3	3	2	4	5	3	4	1	2	3	5	5	4	3	3	
21	FEMENINO	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	1	5	5	5	1	3	3	5	5	3	5	3	1	5	5	3	5	3	
22	MASCULINO	2	2	1	2	3	3	3	4	5		4	2	2	4	1	2	2	2	1	4	2	2	2	1	5	4	3	2	2	1	4	2	2
23	MASCULINO	2	3	2	2	3	3	3	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2

Fuente: Elaboración Propia

Anexo D: Resultados de la Encuesta Aplicada, presentados en Tablas de Frecuencia de Cálculos Estadísticos

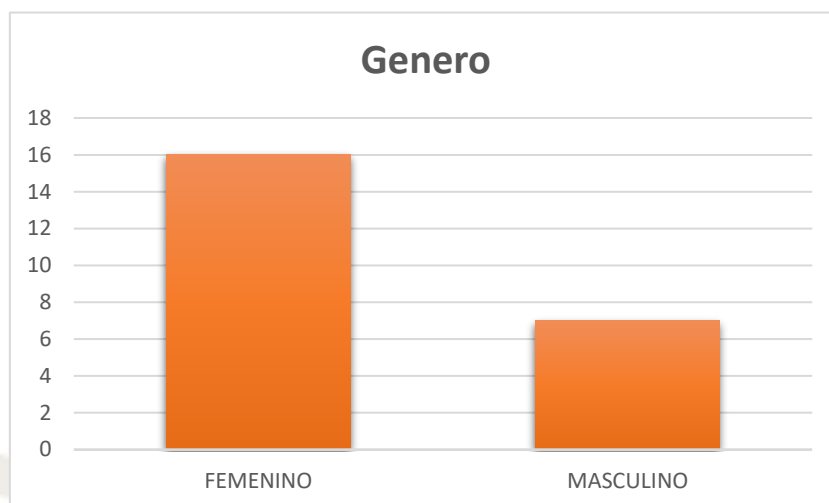


Figura 33: Cantidad de Hombres y Mujeres Encuestados
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 1: Distribución de Frecuencias de Cantidad de Hombres y Mujeres Encuestados

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Femenino	1	16	16	69.57%	69.57%
Masculino	2	7	23	30.43%	100.00%
		23			

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522

Moda Por lo General

Mediana 2.0556

Desviación Media 1.0832

Desviación Estándar 2.8891

Varianza 8.3468



Figura 34: Resultados de la Pregunta 1 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 2: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 1 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	H	H
Nunca	1	3	3	13.04%	13.04%
A Veces	2	8	11	34.78%	47.83%
Por lo General	3	9	20	39.13%	86.96%
A menudo	4	2	22	8.70%	95.65%
Siempre	5	1	23	4.35%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda Por lo General
Mediana 2.0556

Desviación Media 1.0832
Desviación Estándar 2.8891
Varianza 8.3468

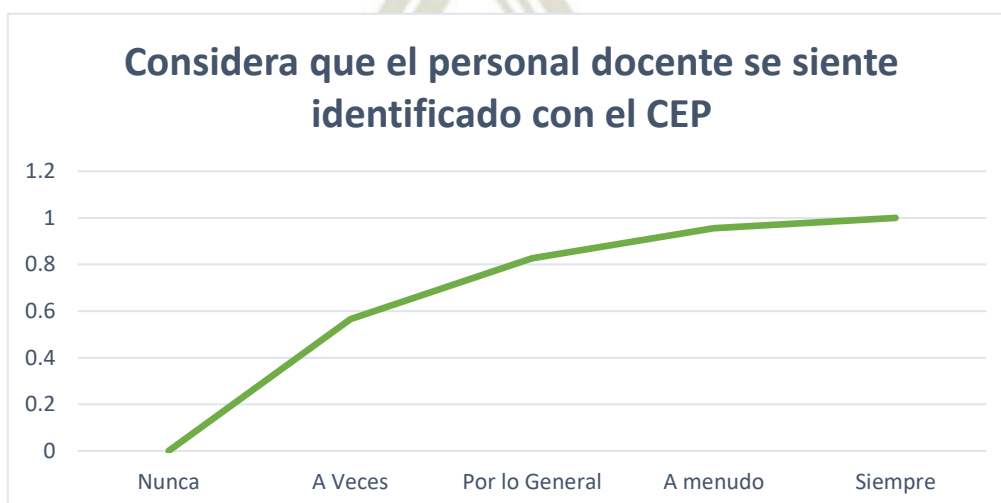


Figura 35: Resultados de la Pregunta 2 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

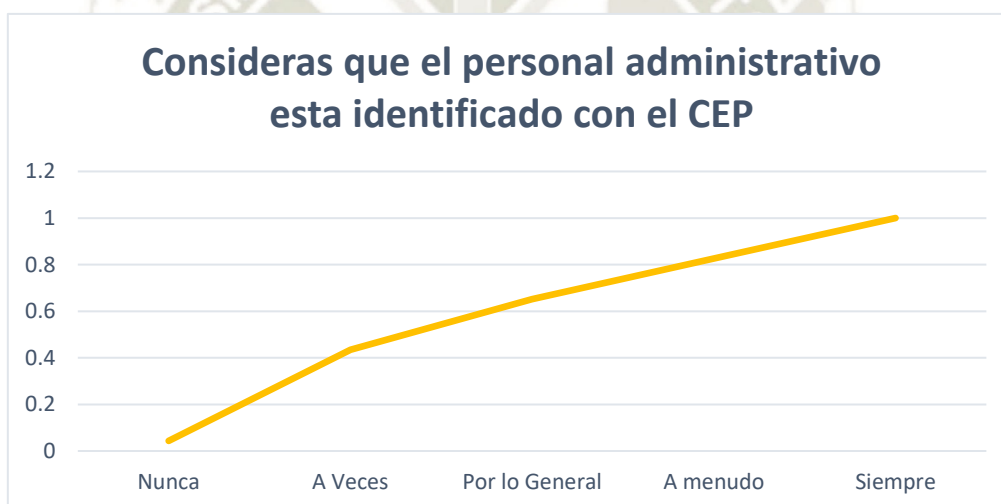
Tabla 3: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 2 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	H	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	13	13	56.52%	56.52%
Por lo General	3	6	19	26.09%	82.61%
A menudo	4	3	22	13.04%	95.65%
Siempre	5	1	23	4.35%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A Veces
Mediana 1.7500

Desviación Media 1.0000
Desviación Estándar 2.5252
Varianza 6.3767


Figura 36: Resultados de la Pregunta 3 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 4: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 3 de la Encuesta

Respuesta	Valor	F	F	h	H
Nunca	1	1	1	4.35%	4.35%
A Veces	2	9	10	39.13%	43.48%
Por lo General	3	5	15	21.74%	65.22%
A menudo	4	4	19	17.39%	82.61%
Siempre	5	4	23	17.39%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A Veces
Mediana 2.3000

Desviación Media 1.4480
Desviación Estándar 3.7484
Varianza 14.0506

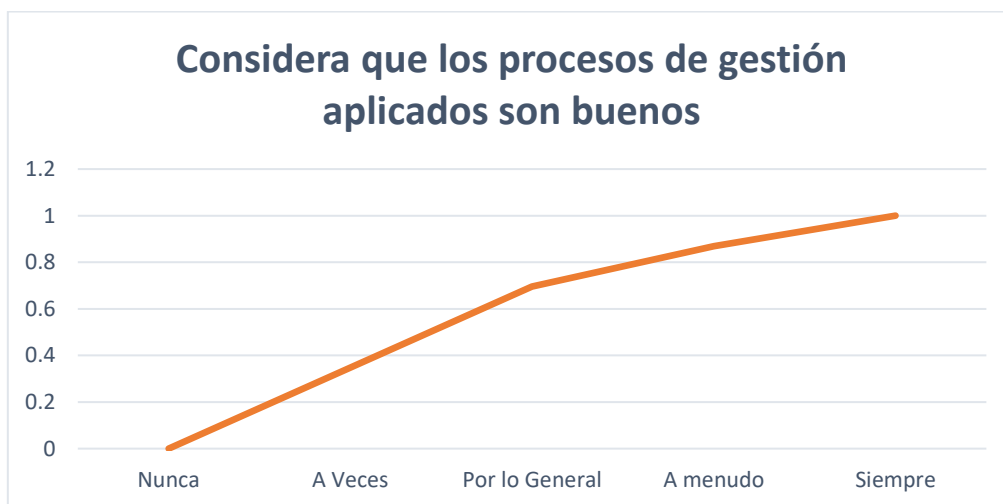


Figura 37: Resultados de la Pregunta 4 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 5: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 4 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	8	8	34.78%	34.78%
Por lo General	3	8	16	34.78%	69.57%
A menudo	4	4	20	17.39%	86.96%
Siempre	5	3	23	13.04%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A Veces
Mediana 2.4375
Desviación Media 1.4348
Desviación Estándar 3.6894
Varianza 13.6120

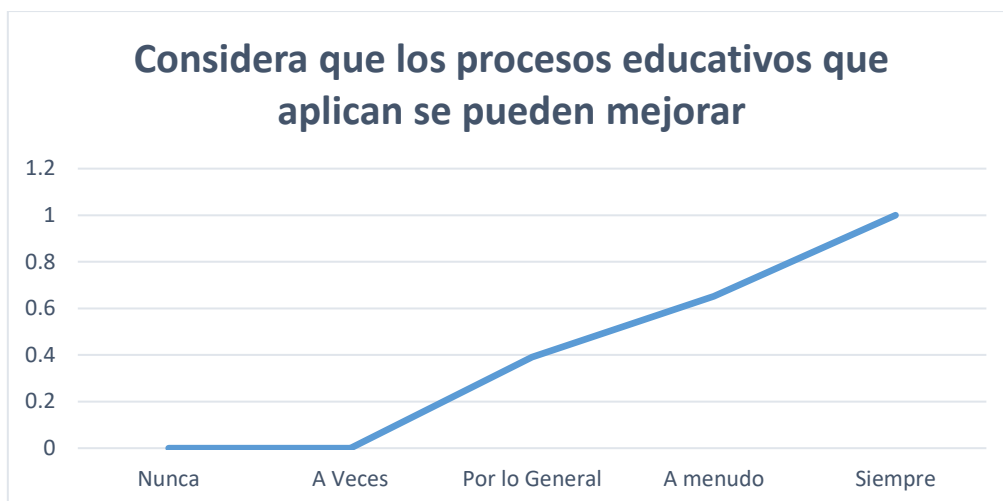


Figura 38: Resultados de la Pregunta 5 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 6: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 5 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	0	0	0.00%	0.00%
Por lo General	3	9	9	39.13%	39.13%
A menudo	4	6	15	26.09%	65.22%
Siempre	5	8	23	34.78%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda Por lo General
Mediana 3.4167

Desviación Media 2.3043
Desviación Estándar 6.7980
Varianza 46.2130

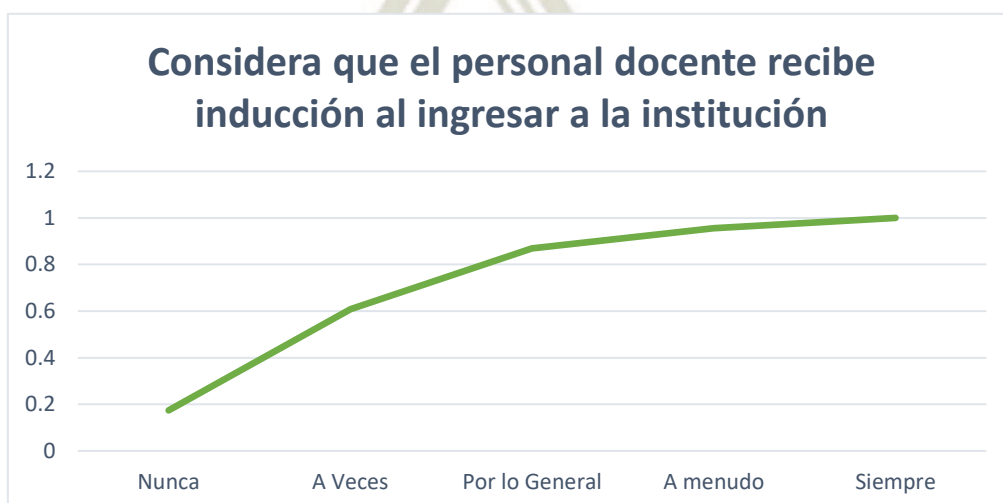


Figura 39: Resultados de la Pregunta 6 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 7: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 6 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	4	4	17.39%	17.39%
A Veces	2	10	14	43.48%	60.87%
Por lo General	3	6	20	26.09%	86.96%
A menudo	4	2	22	8.70%	95.65%
Siempre	5	1	23	4.35%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A Veces
Mediana 1.7500

Desviación Media 0.9660
Desviación Estándar 2.2608
Varianza 5.1113


Figura 40: Resultados de la Pregunta 7 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 8: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 7 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	5	5	22.73%	22.73%
Por lo General	3	8	13	36.36%	59.09%
A menudo	4	3	16	13.64%	72.73%
Siempre	5	6	22	27.27%	100.00%
		22		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6818
Moda Por lo General
Mediana 2.7500

Desviación Media 1.7727
Desviación Estándar 5.0384
Varianza 25.3852



Figura 41: Resultados de la Pregunta 8 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

Tabla 9: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 8 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	1	1	4.35%	4.35%
A Veces	2	3	4	13.04%	17.39%
Por lo General	3	4	8	17.39%	34.78%
A menudo	4	5	13	21.74%	56.52%
Siempre	5	10	23	43.48%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda Siempre
Mediana 3.7000

Desviación Media 2.2741
Desviación Estándar 7.4867
Varianza 56.0514



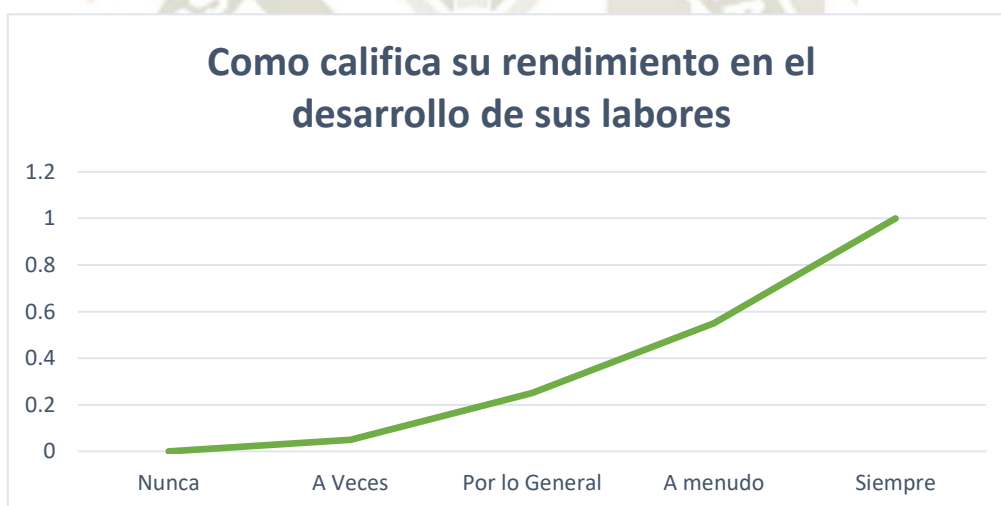
Figura 42: Resultados de la Pregunta 9 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

Tabla 10: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 9 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	2	2	8.70%	8.70%
Por lo General	3	3	5	13.04%	21.74%
A menudo	4	4	9	17.39%	39.13%
Siempre	5	14	23	60.87%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media	1.6522
Moda	Siempre
Mediana	4.1786
Desviación Media	2.6522
Desviación Estándar	10.0039
Varianza	100.0777


Figura 43: Resultados de la Pregunta 10 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 11: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 10 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	1	1	5.00%	5.00%
Por lo General	3	4	5	20.00%	25.00%
A menudo	4	6	11	30.00%	55.00%
Siempre	5	9	20	45.00%	100.00%
		20		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media	1.7500
Moda	Siempre
Mediana	3.8333

Desviación Media 2.4000
Desviación Estándar 7.2900
Varianza 53.1438



Figura 44: Resultados de la Pregunta 11 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 12: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 11 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	H	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	4	4	17.39%	17.39%
Por lo General	3	2	6	8.70%	26.09%
A menudo	4	7	13	30.43%	56.52%
Siempre	5	10	23	43.48%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda Siempre
Mediana 3.7857

Desviación Media 2.3478
Desviación Estándar 7.8022
Varianza 60.8738

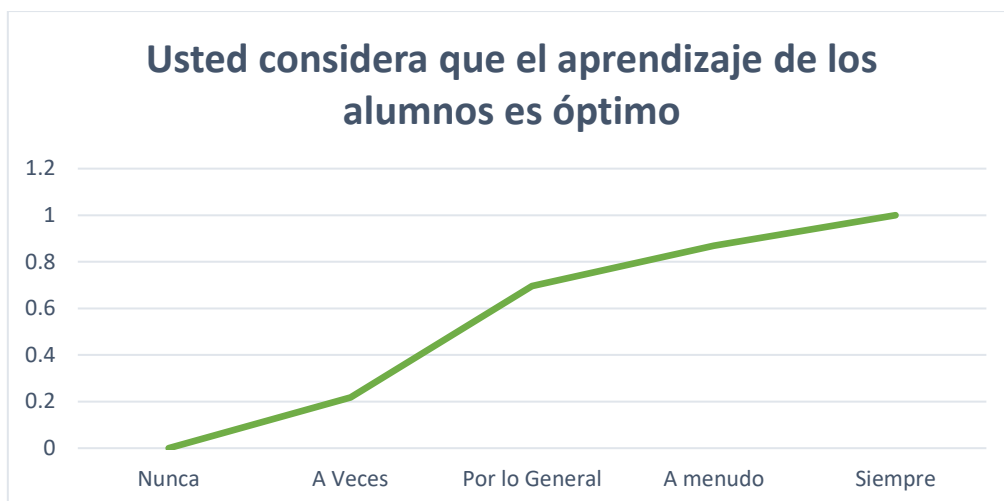


Figura 45: Resultados de la Pregunta 12 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

Tabla 13: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 12 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	5	5	21.74%	21.74%
Por lo General	3	11	16	47.83%	69.57%
A menudo	4	4	20	17.39%	86.96%
Siempre	5	3	23	13.04%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda Por lo General
Mediana 2.5909

Desviación Media 1.5652
Desviación Estándar 4.2319
Varianza 17.9089

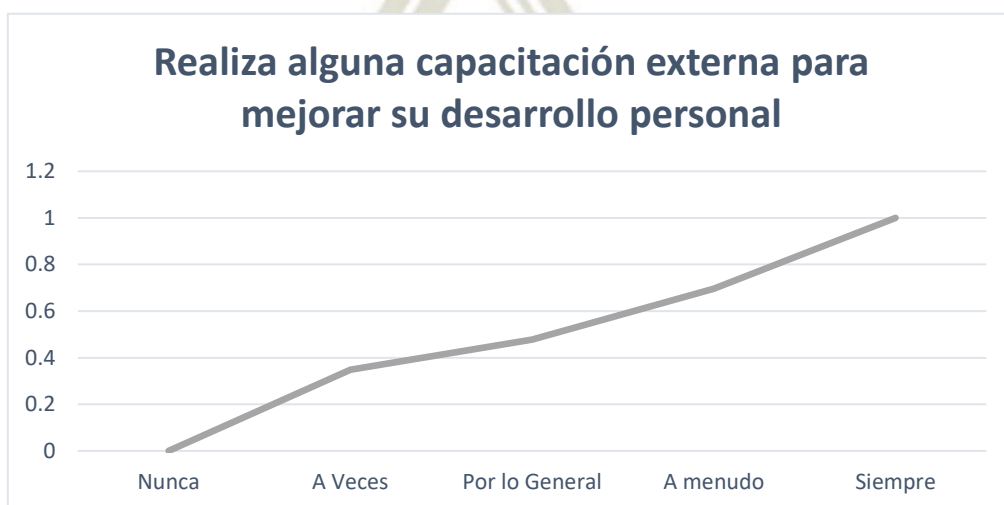


Figura 46: Resultados de la Pregunta 13 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

Tabla 14: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 13 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	8	8	34.78%	34.78%
Por lo General	3	3	11	13.04%	47.83%
A menudo	4	5	16	21.74%	69.57%
Siempre	5	7	23	30.43%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522

Moda A Veces

Mediana 3.1000

Desviación Media 1.8261

Desviación Estándar 5.5603

Varianza 30.9169

Figura 47: Resultados de la Pregunta 14 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 15: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 14 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	2	2	9.09%	9.09%
Por lo General	3	2	4	9.09%	18.18%
A menudo	4	10	14	45.45%	63.64%
Siempre	5	8	22	36.36%	100.00%
		22		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6818

Moda A menudo

Mediana 3.7000

Desviación Media 2.4091
Desviación Estándar 7.5360
Varianza 56.7915

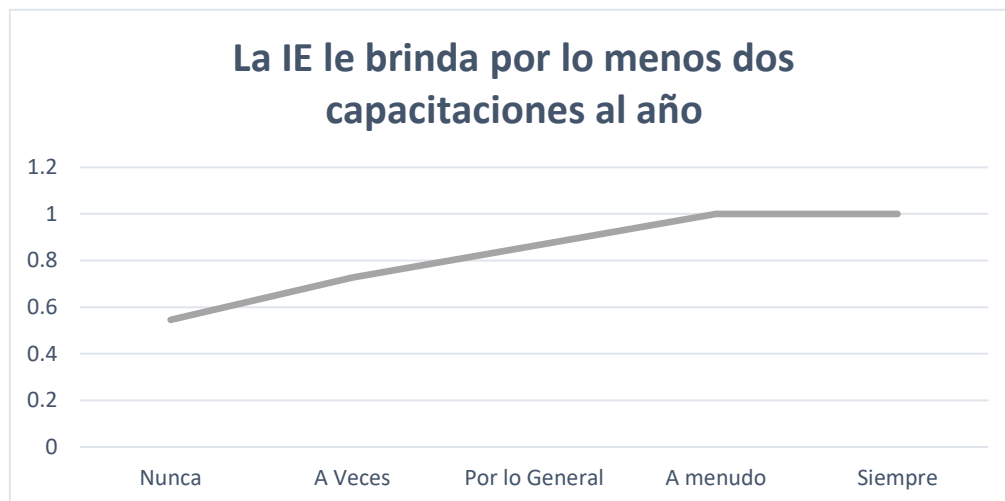


Figura 48: Resultados de la Pregunta 15 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 16: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 15 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	12	12	54.55%	54.55%
A Veces	2	4	16	18.18%	72.73%
Por lo General	3	3	19	13.64%	86.36%
A menudo	4	3	22	13.64%	100.00%
Siempre	5	0	22	0.00%	100.00%
		22		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6818
Moda Nunca
Mediana 0.7500

Desviación Media 0.9256
Desviación Estándar 2.4547
Varianza 6.0257

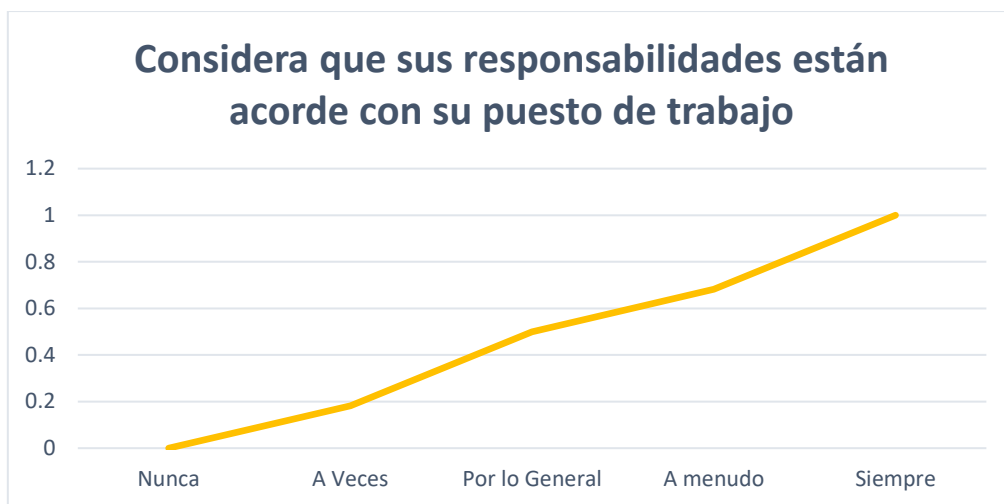


Figura 49: Resultados de la Pregunta 16 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 17: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 16 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	4	4	18.18%	18.18%
Por lo General	3	7	11	31.82%	50.00%
A menudo	4	4	15	18.18%	68.18%
Siempre	5	7	22	31.82%	100.00%
		22		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6818
Moda Por lo General
Mediana 3.0000
Desviación Media 1.9545
Desviación Estándar 5.6899
Varianza 32.3751

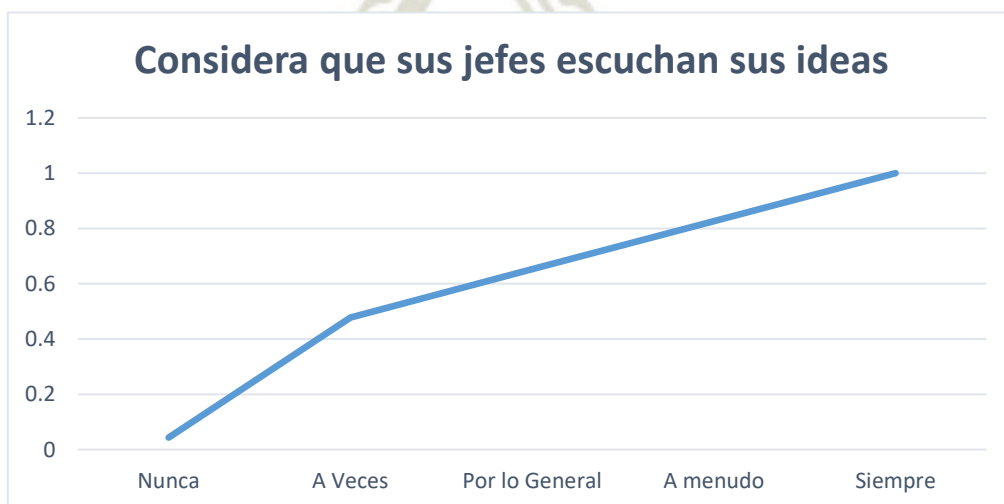


Figura 50: Resultados de la Pregunta 17 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

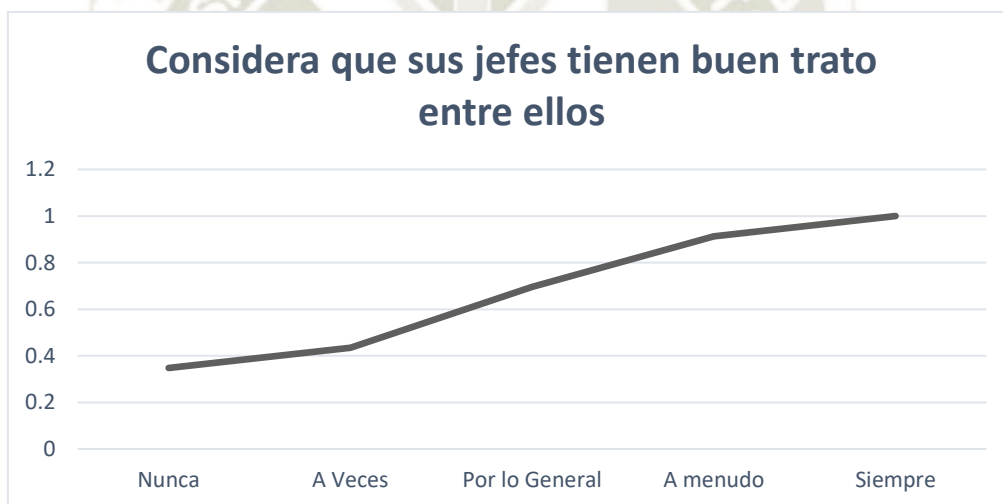
Tabla 18: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 17 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	1	1	4.35%	4.35%
A Veces	2	10	11	43.48%	47.83%
Por lo General	3	4	15	17.39%	65.22%
A menudo	4	4	19	17.39%	82.61%
Siempre	5	4	23	17.39%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A Veces
Mediana 2.1250

Desviación Media 1.4045
Desviación Estándar 3.6660
Varianza 13.4397


Figura 51: Resultados de la Pregunta 18 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 19: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 18 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	8	8	34.78%	34.78%
A Veces	2	2	10	8.70%	43.48%
Por lo General	3	6	16	26.09%	69.57%
A menudo	4	5	21	21.74%	91.30%
Siempre	5	2	23	8.70%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda Nunca
Mediana 2.2500

Desviación Media 1.4102
Desviación Estándar 3.4625
Varianza 11.9888



Figura 52: Resultados de la Pregunta 19 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 20: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 19 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	5	5	21.74%	21.74%
Por lo General	3	9	14	39.13%	60.87%
A menudo	4	7	21	30.43%	91.30%
Siempre	5	2	23	8.70%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda Por lo General
Mediana 2.7222

Desviación Media 1.6087
Desviación Estándar 4.4969
Varianza 20.2220

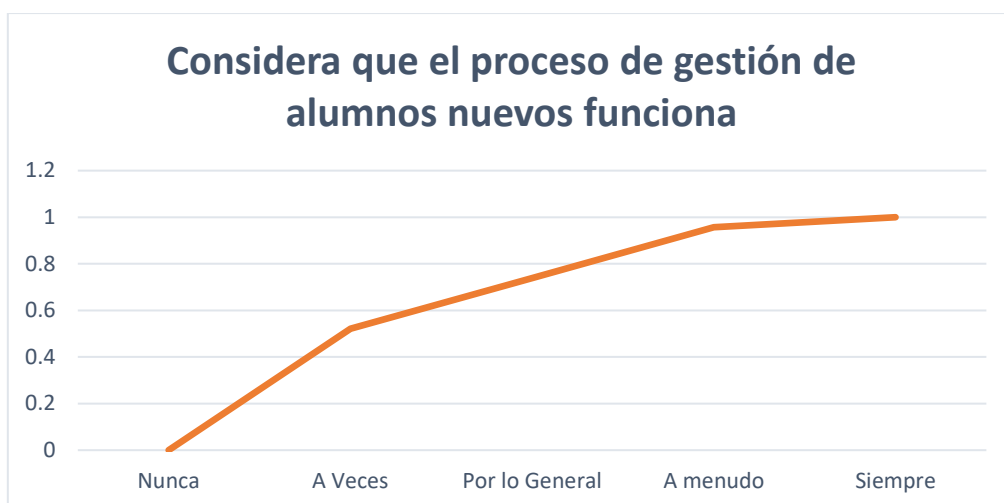


Figura 53: Resultados de la Pregunta 20 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 21: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 20 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	12	12	52.17%	52.17%
Por lo General	3	5	17	21.74%	73.91%
A menudo	4	5	22	21.74%	95.65%
Siempre	5	1	23	4.35%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A Veces
Mediana 1.9583

Desviación Media 1.1304
Desviación Estándar 3.0350
Varianza 9.2110



Figura 54: Resultados de la Pregunta 21 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 22: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 21 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	1	1	4.35%	4.35%
A Veces	2	6	7	26.09%	30.43%
Por lo General	3	8	15	34.78%	65.22%
A menudo	4	5	20	21.74%	86.96%
Siempre	5	3	23	13.04%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda Por lo General
Mediana 2.5625

Desviación Media 1.5350
Desviación Estándar 3.9548
Varianza 15.6402



Figura 55: Resultados de la Pregunta 22 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 23: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 22 de la Encuesta

Respuesta	Valor	F	F	h	H
Nunca	1	5	5	21.74%	21.74%
A Veces	2	3	8	13.04%	34.78%
Por lo General	3	2	10	8.70%	43.48%
A menudo	4	3	13	13.04%	56.52%
Siempre	5	10	23	43.48%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda Siempre
Mediana 3.5000

Desviación Media 2.0662
Desviación Estándar 7.1912
Varianza 51.7127



Figura 56: Resultados de la Pregunta 23 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 24: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 23 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	H	H
Nunca	1	8	8	34.78%	34.78%
A Veces	2	4	12	17.39%	52.17%
Por lo General	3	9	21	39.13%	91.30%
A menudo	4	1	22	4.35%	95.65%
Siempre	5	1	23	4.35%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda Por lo General
Mediana 1.8750

Desviación Media 1.0624
Desviación Estándar 2.8970
Varianza 8.3924

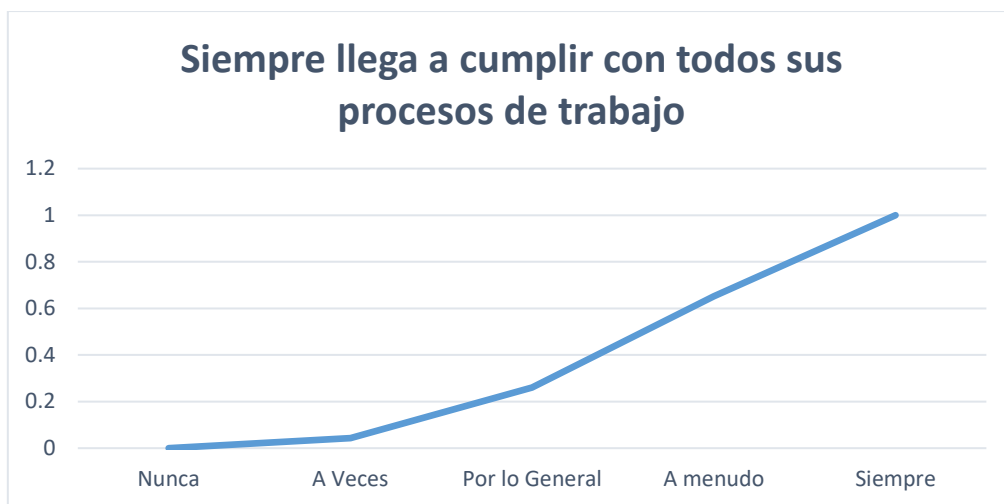


Figura 57: Resultados de la Pregunta 24 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

Tabla 25: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 24 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	H	H
Nunca	1	0	0	0.00%	0.00%
A Veces	2	1	1	4.35%	4.35%
Por lo General	3	5	6	21.74%	26.09%
A menudo	4	9	15	39.13%	65.22%
Siempre	5	8	23	34.78%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A menudo
Mediana 3.6111

Desviación Media 2.3913
Desviación Estándar 7.2512
Varianza 52.5800



Figura 58: Resultados de la Pregunta 25 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

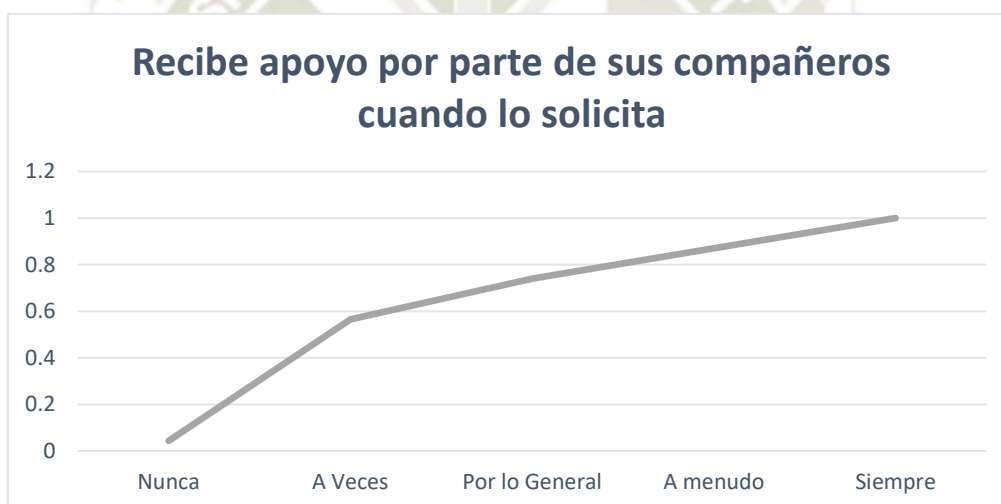
Tabla 26: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 25 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	H	H
Nunca	1	1	1	4.35%	4.35%
A Veces	2	4	5	17.39%	21.74%
Por lo General	3	9	14	39.13%	60.87%
A menudo	4	5	19	21.74%	82.61%
Siempre	5	4	23	17.39%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda Por lo General
Mediana 2.7222

Desviación Media 1.7089
Desviación Estándar 4.5043
Varianza 20.2888


Figura 59: Resultados de la Pregunta 26 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 27: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 26 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	H	H
Nunca	1	1	1	4.35%	4.35%
A Veces	2	12	13	52.17%	56.52%
Por lo General	3	4	17	17.39%	73.91%
A menudo	4	3	20	13.04%	86.96%
Siempre	5	3	23	13.04%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A Veces
Mediana 1.8750

Desviación Media 1.1871
Desviación Estándar 2.9296
Varianza 8.5824



Figura 60: Resultados de la Pregunta 27 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 28: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 27 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	H	H
Nunca	1	1	1	4.35%	4.35%
A Veces	2	9	10	39.13%	43.48%
Por lo General	3	8	18	34.78%	78.26%
A menudo	4	3	21	13.04%	91.30%
Siempre	5	2	23	8.70%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A Veces
Mediana 2.1875

Desviación Media 1.2306
Desviación Estándar 3.0993
Varianza 9.6057

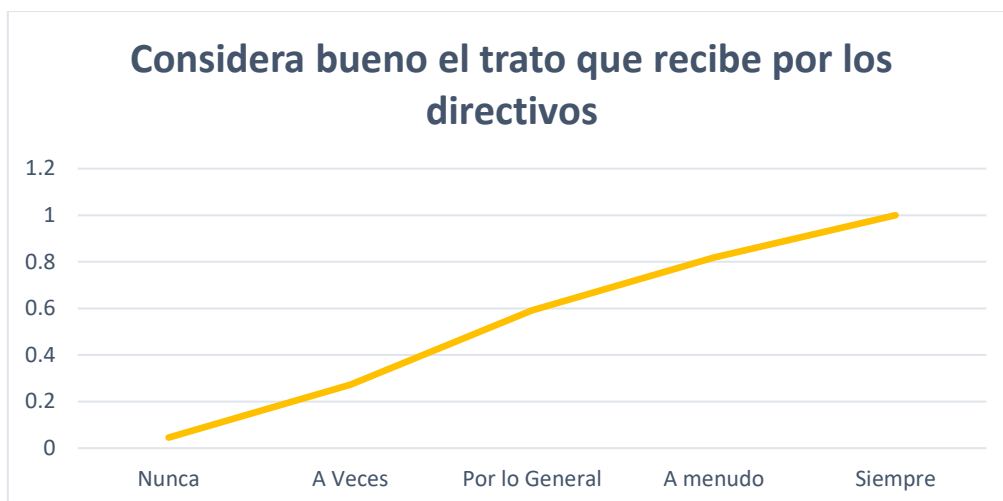


Figura 61: Resultados de la Pregunta 28 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

Tabla 29: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 28 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	1	1	4.55%	4.55%
A Veces	2	5	6	22.73%	27.27%
Por lo General	3	7	13	31.82%	59.09%
A menudo	4	5	18	22.73%	81.82%
Siempre	5	4	22	18.18%	100.00%
		22		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6818
Moda Por lo General
Mediana 2.7143

Desviación Media 1.6529
Desviación Estándar 4.2568
Varianza 18.1206



Figura 62: Resultados de la Pregunta 29 de la Encuesta
Fuente: *Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada*

Tabla 30: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 29 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	4	4	17.39%	17.39%
A Veces	2	6	10	26.09%	43.48%
Por lo General	3	5	15	21.74%	65.22%
A menudo	4	3	18	13.04%	78.26%
Siempre	5	5	23	21.74%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A Veces
Mediana 2.3000

Desviación Media 1.5312
Desviación Estándar 4.0987
Varianza 16.7994


Figura 63: Resultados de la Pregunta 30 de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 31: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 30 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	h	H
Nunca	1	1	1	4.35%	4.35%
A Veces	2	8	9	34.78%	39.13%
Por lo General	3	4	13	17.39%	56.52%
A menudo	4	5	18	21.74%	78.26%
Siempre	5	5	23	21.74%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A Veces
Mediana 2.6250

Desviación Media 1.6219
Desviación Estándar 4.4489
Varianza 19.7930

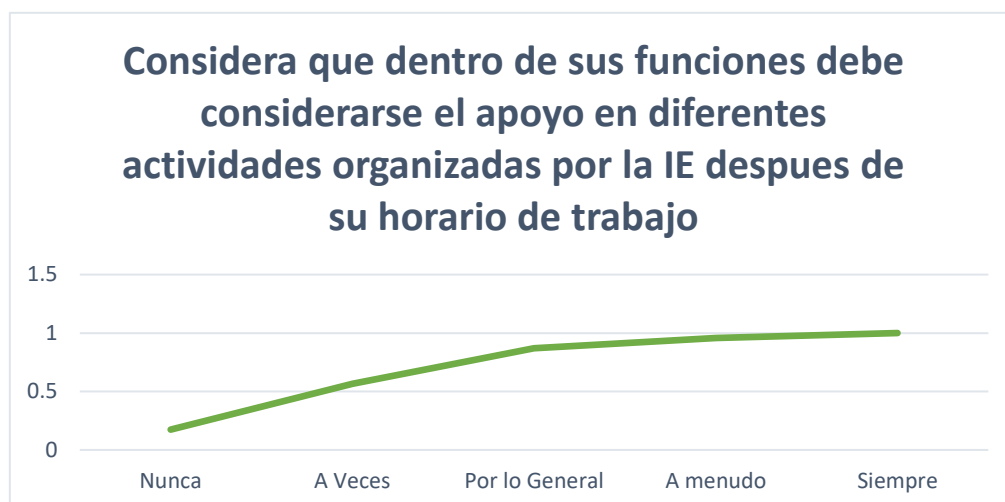


Figura 64: Resultados de la Pregunta 31 de la Encuesta
Fuente: Elaboración Propia con los Datos de la Encuesta Aplicada

Tabla 32: Distribución de Frecuencias de la Pregunta 31 de la Encuesta

Respuesta	Valor	f	F	H	H
Nunca	1	4	4	17.39%	17.39%
A Veces	2	9	13	39.13%	56.52%
Por lo General	3	7	20	30.43%	86.96%
A menudo	4	2	22	8.70%	95.65%
Siempre	5	1	23	4.35%	100.00%
		23		100.00%	

Fuente : Elaboración Propia

Media 1.6522
Moda A Veces
Mediana 1.8333

Desviación Media 1.0095
Desviación Estándar 2.4573
Varianza 6.0381

Anexo E: Transcripción de las Entrevistas Realizadas

Entrevista 1: secretaria

1. Recibe alguna felicitación cuando consigue resaltar en su trabajo

No, oral

2. Siempre llega a cumplir con todos sus procesos de trabajo

Sí, porque son funciones exactas y precisas al menos en la parte operacional

3. Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando lo solicita

Sí, claro que la ayuda que pido es para que ubiquen a algún padre de familia o para que pasen recados.

4. Considera que existe comunicación interna dentro del I.E.

Sí, pero falta porque a pesar de que hay reuniones mensuales de los trabajadores siempre modifican cosas a último momento porque a alguno de los directores no les parece, pero después veo que todos cumplen sus funciones y tiene responsabilidades.

5. Considera bueno el trato que recibe por los directivos

A mí sí, a los demás no sé, porque a mí sí me dan facilidades para asistir a las reuniones de mis hijos, cuando tengo que realizar algún viaje o cualquier otro tipo de permiso.

6. Considera que en la I.E. falta organización

Si, bastante, por que escucho que los padres de familia reclaman cuando los hacen venir a una reunión les dicen una hora y empiezan la reunión media hora después, lo mismo sucede con las actividades que se retrasan o ellos ya están presentes y no han terminado de instalar algo, o cuando suspenden labores de un momento a otro y no les avisan con anticipación claro que eso debido a cosas que escapan de las manos de la I.E.

Entrevista 2: Profesora Contratada

1. Recibe alguna felicitación cuando consigue resaltar en su trabajo

No, hasta el momento no hubo oportunidad ya que soy nueva

2. Siempre llega a cumplir con todos sus procesos de trabajo

Sí, siempre

3. Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando lo solicita

De uno solo, del coordinador general, porque el coordinador de secundaria nunca y de los demás tampoco.

4. Considera que existe comunicación interna dentro del I.E.

No, nunca me comunican cuando hay una actividad interna, cuando sacan alumnos a algún evento y no sé porque el alumno no se encuentra en clases por lo tanto no sé cómo calificarlo, ya que nadie me comunico que tenían alguna actividad fuera del colegio, tengo que esperar a que regresen para enterarme, a veces también estoy dictando clases y me dicen que tenemos que ir al auditorio y me cortan la clase y yo no sé ni para que voy porque no tengo idea del tema a tratar.

Deberían ser más respetuosos e informar para estar al tanto, yo tengo que estar preguntando que hay hoy para enterarme a veces avisan, pero el 70% de las veces no.

5. Considera bueno el trato que recibe por los directivos

Si, en general

6. Considera que en la I.E. falta organización

Si, falta mucha organización, como le digo deben comunicar a todos en general las actividades que se realizaran porque yo vengo por horas, no sé si por eso no me informan o lo harán al final del día, pero también cuando programan por ejemplo el día del padre una semana antes nos dice una de las directoras que se hará de tal forma y luego faltando dos días, a la otra cabeza no le gusta y nos hace cambiar todo falta coordinación entre ellas o en todo caso primero se deben poner de acuerdo y luego comunicarnos o darnos pautas a seguir para que no nos hagan cambiar a último minuto, porque nos hacen trabajar doble y al final causamos retraso en la actividad.

Entrevista 3: Coordinadora

1. Recibe alguna felicitación cuando consigue resaltar en su trabajo

Algunas veces

2. Siempre llega a cumplir con todos sus procesos de trabajo

Sí, siempre

3. Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando lo solicita

Si

4. Considera que existe comunicación interna dentro del I.E.

Más o menos, falta un poco

5. Considera bueno el trato que recibe por los directivos

Algunas veces

6. Considera que en la I.E. falta organización

Bastante, solo debe pensar una cabeza porque hay dos, por ejemplo, una te dice ordena las sillas a lo horizontal y lo haces luego viene la sub directora y te dice que no que lo pongas vertical y le dices, pero me dijo la directora que lo hiciera así y ella te contesta que no le gusta y que lo modifiques y tú no sabes a quien obedecer, si yo hago caso a una la otra se puede molestar, deben unificar las decisiones.

Para ser sinceros la subdirectora es la que consulta con diferentes personas para tomar una decisión, pero son personas de su entorno familiar y quiere que se haga así, mientras que la directora toma la decisión por sí misma y si sale mal algo o se equivocó lo mejora para la siguiente vez.

Nos hacen perder tiempo y trabajar doble, hacen emitir comunicados que después que ya los entregue a los profesores me dice que los recoja porque no le gustan y a veces ya ni los llevo a entregar y los tengo ahí guardados hasta que se pongan de acuerdo.

Entrevista 4: Profesora tercer grado

1. Recibe alguna felicitación cuando consigue resaltar en su trabajo

De vez en cuando

2. Siempre llega a cumplir con todos sus procesos de trabajo

Si

3. Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando lo solicita

De algunos, no todos apoyan la mayoría son indiferentes.

4. Considera que existe comunicación interna dentro del I.E.

Falta información y comunicación, tengo que preguntar lo que va a pasar, tenemos que adivinar porque algunos coordinadores no comunican lo que va suceder.

5. Considera bueno el trato que recibe por los directivos

Depende del estado de ánimo de las cabezas, si están de buenas si

6. Considera que en la I.E. falta organización

Falta organización en general, más seriedad nos dicen que hagamos una cosa, pero después la cambian porque a una no le gusta lo que la otra quiere hacer.

Entrevista 5: Coordinadora secundaria

1. Recibe alguna felicitación cuando consigue resaltar en su trabajo

No

2. Siempre llega a cumplir con todos sus procesos de trabajo

Si

3. Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando lo solicita

De algunos no todos

4. Considera que existe comunicación interna dentro del I.E.

Del todo no, la sub directora quiere que se trabaje como en Canadá ya que sus nietas estudian ahí pero aquí no se puede hacer tenemos diferentes crianzas y tenemos diferente cultura.

5. Considera bueno el trato que recibe por los directivos

De la directora si, de la sub directora no

6. Considera que en la I.E. falta organización

No, en actividades estamos organizando y nos cambian, a veces ella dice al final es mi colegio y se hace como yo quiero, no se deciden espero hasta el final para comunicar a los alumnos algo para no estar diciendo una y otra cosa.

Entrevista 6: Profesora nueva

1. Recibe alguna felicitación cuando consigue resaltar en su trabajo

Personalmente si en público no

2. Siempre llega a cumplir con todos sus procesos de trabajo

A veces no porque siempre falta un poquito, se presenta algo, pero se logrará en un 90%.

3. Recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando lo solicita

A veces

4. Considera que existe comunicación interna dentro del I.E.

De alguna forma sí, pero por ejemplo inicial está completamente separado de los demás ellos no saben nada de lo nuestro ni nosotros de ellos.

5. Considera bueno el trato que recibe por los directivos

Si

6. Considera que en la I.E. falta organización

Falta mucho, los papas critican porque cuando hay actividades ellos ya están sentados esperando que empiece y están terminando de armar algo o están terminando de colocar sillas, no se ponen de acuerdo las cabezas cada una tiene una opinión diferente a veces nos hacen cambiar todo dos días antes, nos hacen trabajar doble, los profesores siempre nos organizamos para desarrollar la actividad pero a última hora no les gusta lo que pensamos hacer y lo cambian, debería darnos parámetros para basarnos en eso o en todo caso una semana antes revisar lo que haremos para que den su visto bueno o lo modifiquemos con anticipación.

No sabemos a quién obedecer porque una da una orden y la otra da una contra orden.