

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION



TESIS:

Programa de planificación estratégica para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 43178 “José Olaya Balandra” de la provincia de Ilo. 2017

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.

Autora:

Bach. Magali Elizabett Arana Quintanilla

Asesora:

Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías

LAMBAYEQUE- 2020

**Programa de planificación estratégica para mejorar el clima
organizacional de la Institución Educativa N° 43178 “José Olaya
Balandra” de la provincia de Ilo. 2017**

Presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.



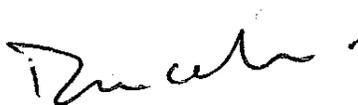
Magali Elizabett Arana Quintanilla
AUTORA



Dr. Dante Guevara Servigon
PRESIDENTE DEL JURADO



Dra. Miriam Valladolid Montenegro
SECRETARIO DEL JURADO



M.Sc. Daniel Alvarado León
VOCAL DEL JURADO



Dra. Ivonne Sebastiani Elías
ASESORA

LAMBAYEQUE, ENERO 2020



Nº 000068



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 4:30 p.m horas del día 27 de enero del año dos mil Veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 2578 -2019 D-FACHSE, de fecha 22 / 10 / 2019 conformado por:

- Dr. Dante Guevara Servigón PRESIDENTE(A)
- Dra. Miriam F. Valladolid Montenegro SECRETARIO(A)
- Msc. Daniel Edgar Alvarado León VOCAL
- Dra. Vonne Sebastiani Elias ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de Planificación Estratégica Para mejorar el clima Organizacional de la Institución Educativa N° 43178 "José Olaya Balandra" de la Provincia de Ilo 2017

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Magali Elizabeth Arana Quintanilla

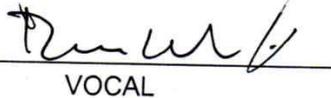
sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 140-2020D-FACHSE, de fecha 24 / 01 / 2020
El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 85 puntos que equivale al calificativo de Muy Bueno

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación Con Mención en Administración de las Instituciones Educativas y Tecnologías de Información

Siendo las 5:20 p.m horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL


ASESOR

Observaciones: _____

En el Acta de Sustentación de Tesis se evidencia el proceso de sustentación de tesis. La misma que ha sido refrendada por el jurado conformado por el presidente, secretario y vocal, mas no se registra la firma del asesor, cuya labor efectiva es durante el proceso de elaboración de tesis y su presencia en el acto de sustentación de la tesis es voluntaria. Por tanto, su ausencia no invalida el acto de sustentación.

El/la sustentante cumple con los requisitos para la emisión de su grado académico correspondiente.

Lambayeque, 28 de enero del 2021.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Percy Morante".

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
DIRECTOR UP-FACHSE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Magali Elizabett Arana Quintanilla investigadora principal, Yvonne de Fátima Sebastiani Elías asesora del trabajo de investigación. **“Programa de planificación estratégica para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 43178 “José Olaya Balandra” de la provincia de Ilo. 2017”**. Declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 30 de enero del 2022



Magali Elizabett Arana Quintanilla
Investigadora



Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías
Asesora

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo John, por su apoyo permanente y su ejemplo de superación personal y profesional, a mis queridos hijos, Gabriel y Camila, quienes fueron y son la inspiración que me motiva a seguir en la senda del estudio y la realización personal y finalmente a mis queridos padres José y Rosa.

Magali Elizabett

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo por darme la oportunidad de seguir mi carrera profesional, a los docentes quienes con su esfuerzo y dedicación me han brindado sus sabias enseñanzas y a nuestro asesor de Tesis el Dr. Rubén Darío Sachun García, a todos ellos, mi eterno agradecimiento.

Magali Elizabett

INDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCION	11
CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	14
1.1 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS:	14
1.1.1 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.	14
1.2 BASES TEÓRICAS CONCEPTUALES.....	15
CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	15
CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	17
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	29
EVALUACIÓN SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	34
TIPOS DE CLIMAS ORGANIZACIONALES.....	39
PLANIFICACION ESTRATEGICA	41
LA PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO PROCESO.....	42
CAPITULO II: DISEÑO METODOLOGICO	
CAPITULO III - ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	46
3.1 RESULTADOS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: Programa de Planificación estratégica.....	46

VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL	50
3.2 CONSTRUCCION DE LA PROPUESTA: Programa de Planeamiento Estratégico para mejorar el Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 43178 “JOSE OLAYA BALANDRA” DE ILO.....	57
CAPITULO IV: CONCLUSIONES	71
CAPITULO V: RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	73
ANEXOS	76

RESUMEN

El problema científico del trabajo de investigación surgió del insuficiente clima organizacional, puesto que no existe el liderazgo adecuado de parte del director, existen diferencias de tipo laboral y personal, falta de una adecuada comunicación y de espacios de intercomunicación, falta de motivación y de identificación con los objetivos institucionales de parte de los docentes y el director de la Institución Educativa. **El objetivo de la investigación fue** Diseñar un programa de planificación estratégica basado en la Teoría del Clima Organizacional de Likert para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 43178 “José Olaya Balandra”. **Siendo la hipótesis:** Si se diseña un programa de planificación estratégica sustentado en la teoría científica de Peter Drucker entonces se para mejorará el clima organizacional de la Institución Educativa N° 43178 “José Olaya Balandra”. De acuerdo con la hipótesis y los objetivos propuestos la tesis es de tipo descriptiva y propositiva y el diseño de investigación es experimental; para la recolección de datos se aplicó un cuestionario a los docentes y directivos. Así mismo para el análisis e interpretación de los datos recolectados se utilizó la estadística descriptiva, presentándolos en tablas de frecuencias y gráficos estadísticos.

Se concluye que la propuesta del programa de Planeamiento Estratégico sustentado en la teoría de Peter Drucker contribuirá a la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa N° 43178 José Olaya Balandra de la provincia de Ilo, propiciando adecuados niveles de comunicación, un liderazgo eficiente y capaz que promueva el trabajo en equipo y adecuadas relaciones interpersonales, ya que en la institución se observa un clima organizacional inadecuado carente de liderazgo y participación activa y comprometida de los miembros de la comunidad educativa.

Palabras clave: Clima Organizacional, Programa de Planificación Estratégica.

ABSTRACT

The scientific problem of the research work arose from the insufficient organizational climate, since there is no adequate leadership on the part of the director, there are differences of labor and personal type, lack of adequate communication and intercommunication spaces, lack of motivation and identification with the institutional objectives of the teachers and the director of the Educational Institution. The objective of the research was to design a strategic planning program based on the Likert Organizational Climate Theory to improve the organizational climate of the Educational Institution No. 43178 "José Olaya Balandra" .. Being the hypothesis If a strategic planning program is designed based on the scientific theory of Peter Drucker then the organizational climate of the Educational Institution No. 43178 "José Olaya Balandra" will be improved. According to the hypothesis and the proposed objectives, the thesis is descriptive and purposeful and the research design is experimental; A questionnaire was applied to teachers and managers for data collection. Likewise, for the analysis and interpretation of the data collected, descriptive statistics were used, presenting them in frequency tables and statistical graphs.

It is concluded that the proposal of the Strategic Planning program based on the theory of Peter Drucker will contribute to improve the organizational climate in the Educational Institution No. 43178 José Olaya Balandra of the province of Ilo, promoting adequate levels of communication, efficient and capable leadership that promotes teamwork and adequate interpersonal relationships, since in the institution there is an inadequate organizational climate lacking leadership and active and committed participation of the members of the educational community.

Keywords: Organizational Climate, Strategic Planning Program.

INTRODUCCION

El clima organizacional es, en la actualidad un aspecto muy importante en el trabajo que se desarrolla en las instituciones educativas de la provincia y la región Moquegua, para lograr ello se requiere de un proceso de planificación estratégica que permita mejorar este aspecto.

En el presente trabajo de investigación titulado Programa de Planificación Estratégica para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 43178 José Olaya Balandra de la provincia de Ilo, se ha partido de un diagnóstico situacional en la Institución Educativa N° 43178 José Olaya Balandra y luego a partir de los resultados se hace necesario la propuesta de un programa cuyo objetivo principal es mejorar el clima organizacional.

El problema que se ha identificado en la Institución Educativa N° 43178 “José Olaya Balandra” de la provincia de Ilo, región Moquegua: insuficiente clima organizacional, puesto que no existe el liderazgo adecuado de parte del director, existen diferencias de tipo laboral y personal, falta de una adecuada comunicación y de espacios de intercomunicación, falta de motivación y de identificación con los objetivos institucionales de parte de los docentes y el director de la Institución Educativa.

El objeto de estudio es el proceso de gestión institucional en relación con el clima organizacional en las instituciones del nivel primario.

El objetivo general es Diseñar un programa de planificación estratégica para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 43178 “José Olaya Balandra”.

Siendo los objetivos específicos son los siguientes:

- _ Caracterizar del clima organizacional en la Institución Educativa N° 43178 “José Olaya Balandra” de la provincia de Ilo.
- _ Revisar teorías científicas que ayuden a construir el marco teórico y la propuesta.
- _ Proponer un programa de planificación estratégica para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa.

La hipótesis sería es Si se diseña un programa de planificación estratégica sustentado en la teoría científica de Peter Drucker entonces se para mejorará el clima organizacional de la Institución Educativa N° 43178 “José Olaya Balandra”.

La tesis se presenta dividida en tres capítulos:

El primer capítulo está a la ubicación de la Institución Educativa donde se realiza la investigación, además de un estudio contextual de las diferentes características de la localidad en términos de productividad, distribución urbana, y otras características sociales. Se considera también el análisis histórico tendencial del objeto de estudio y las características actuales del objeto de estudio y se explica la metodología empleada para desarrollar el estudio de investigación.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico de acuerdo a las variables de estudio, los que ayudan a analizar e interpretar los datos obtenidos.

En el capítulo III se presenta los resultados de la investigación en cuadros y gráficos estadísticos cada cual con su respectiva interpretación lo cual sirve como base para hacer la propuesta de innovación que será el aporte del investigador para solucionar el problema identificado.

Finalmente se describen los resultados de la investigación y las recomendaciones a los distintos actores educativos.

CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1.BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS:

1.1.1. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a

establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1.2.BASES TEÓRICAS CONCEPTUALES

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Sistema 1. Autoritarismo Coercivo o Explotador

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio.

Sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.

Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.

Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. En el fondo es un sistema 1, pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

Proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior.

Sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.

Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la empresa.

Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

Sistema 3. Consultivo.

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas, son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en, la definición de

las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.

Sistema de comunicación: prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente, (pero más dirigidas hacia la orientación amplia que a órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.

Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema1 y, en menor grado en el sistema2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.

Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

Sistema 4. Participativo

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices, controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.

Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales.

Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Han sido muchos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional que se han propuesto hasta la fecha, pero el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena

medida de las actividades, interacciones sociales o interpersonales y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Es por ello, que el Clima Organizacional tiende a reflejar la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional, en una determinada empresa, por ejemplo, dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante influye en determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y, por ende, en el clima, completando de esta manera una especie de circuito de dirección biunívoca.

DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Likert, R. (1968), no se refiere al “clima organizacional” como tal, más rendimiento, donde dirigentes y supervisores involucrados en la investigación reconocieron que los trabajadores están cada vez menos dispuestos a tolerar presiones y controles estrictos, y que los conflictos que surgen por estos motivos se reflejan en una baja productividad.

Chiavenato, I. (1981), establece que el clima organizacional puede ser definido como el conjunto de características que describen a una organización y que distinguen a esa organización de otra. Es relativamente duradera e influye en la conducta de las personas en la organización.

Valenzuela, A. y Onetto, L. (1985), señalan que el clima organizacional es el resultado de las percepciones que los integrantes de los grupos tienen de la calidad de su interacción social como parte de una organización y de ésta con el medio. Agregan que se puede medir por la opinión y observación de la conducta de los miembros del grupo conceptualizándose así una propiedad ambiental de tipo psicológico, fruto del comportamiento, identidad y características de los sujetos pertenecientes al grupo.

Dessler, G. (1979) afirma que aun cuando existe acuerdo general acerca de la importancia del clima organizacional, hay mucho menos consenso en cuanto a lo que el término significa. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, política, reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivamente como la cordialidad, la intimidad y el apoyo.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Este tema que ha captado el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y, ha sido llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, Clima Laboral, etc.

Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. “De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el

trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas Instituciones Educativas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos.

Los ambientes estáticos crean en los directores mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la Institución Educativa, el director tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el docente de cada uno de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada docente tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización institucional en que se desempeñan los miembros de ésta, es decir los docentes, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los docentes que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del bimestre, proceso de reducción horarios de trabajo, incremento general del trabajo, sueldos minimizados etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma Institución Educativa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización,

entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una Institución Educativa.

Esta cultura es, en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los docentes tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones entre asesorías, ascenso de nivel, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás colegas, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro,

afiliación, poder, productividad, baja rotación en cargos, satisfacción, adaptación, Innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Enfoque estructural.

Los partidarios de este enfoque han identificado cinco variables estructurales objetivas que describen el clima organizacional:

a. Tamaño.

El tamaño de una Institución es a menudo una cualidad que induce a error; ya que muchas veces se presume que una organización grande es fuerte y estable por su tamaño aparente.

En efecto, la organización más grande se visualiza como algo impersonal. Ahora bien, aunque la magnitud de la organización total es importante, se ha descubierto que el nivel del individuo dentro de ella es psicológicamente más importante. Es decir, el nivel del docente en la jerarquía de la organización general tiene un mayor impacto sobre la persona que el hecho de que esa persona estuviere trabajando en una Institución grande, mediana o pequeña.

b. Estructura organizacional.

La estructura de una organización es importante y está relacionada con su tamaño. En la mayoría de los casos, mientras más grande es la Institución educativa, mayor es la distancia que media entre los principales directivos y los docentes.

Esta distancia, a su vez, crea una barrera psicológica entre aquellos docentes que, estando lejos jerárquicamente o simplemente fuera de los centros de poder (donde se toman decisiones) pueden percibirse a sí mismos como elementos que están fuera de la corriente principal. Por otra parte, la distancia también contribuye a crear una relación impersonal y genera dificultades para interactuar.

c. Complejidad de los sistemas.

La complejidad se puede definir en términos del número y de la naturaleza de las interacciones entre las partes del sistema. Por ejemplo, una parte lo constituyen las diversas asesorías de una Institución determinada.

d. Pautas de liderazgo.

Los estilos de liderazgo constituyen un factor determinante, pues participa en la creación del clima que influirá a su vez en resultados tales como la satisfacción y la productividad. No creemos

necesario resaltar que existen diversos estilos de liderazgo que pueden ejercerse.

e. Dirección de las metas.

Las organizaciones se diferencian entre sí según las metas que se proponen alcanzar. La variación de éstas constituye una base para clasificar las organizaciones. Pueden coexistir en una misma Institución, al mismo tiempo, diversas metas organizacionales, aunque hay ciertamente una o unas metas más importantes que otras.

Las metas organizacionales afectan las conductas de los docentes, ya que el logro de los objetivos y metas provee oportunidades para el otorgamiento de recompensas y sanciones.

ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Enfoque subjetivo.

Halpin, A. y Croft, D. (1979), estudiaron el clima organizacional y lo describieron en términos de la opinión que el empleado se forma de su organización. Afirman, por ejemplo, que las variables más importantes a estudiar dentro del clima organizacional tienen que ver, fundamentalmente, con aspectos tales como el “espíritu”, el ánimo de los empleados, la intimidad, la consideración entre los empleados, las

actitudes de éstos con la Institución, los directivos y las metas organizacionales planteadas.

En suma, se refieren básicamente a aspectos personales y subjetivos en los docentes y no a variables objetivas y estructurales como la producción o el tamaño de la organización, entre otros aspectos anteriormente descritos.

Enfoque convergente.

Conforme a la teoría desarrollada por Litwin y Stinger (citados por Dessler) en una organización podemos encontrar nueve dimensiones del clima organizacional, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

Esta teoría destaca entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), debido a que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de diversas dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada Institución.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como se menciona a continuación:

- a. Estructura:** Esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- b. Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los docentes de la Institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- c. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los docentes sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la Institución Educativa, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al docente a hacer

bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- d. Desafío:** Corresponde a las metas que los docentes de una Institución tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la Institución promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda Institución.

- e. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la Institución Educativa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones humanas tanto entre los docentes como entre directivos y docentes, estas relaciones se generan dentro y fuera de la Institución, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda Institución. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la Institución Educativa y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una Institución.

- f. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la Institución Educativa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los

directivos y de otros docentes del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- g. Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una Institución Educativa perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- h. Conflicto:** El sentimiento de que los directivos y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la Institución, la comunicación fluida entre los distintos niveles jerárquicos de la Institución Educativa evita que se genere el conflicto.
- i. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la Institución Educativa y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Institución Educativa.

EVALUACIÓN SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

La evaluación del clima organizacional es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados. (Martínez, 2002).

Para las Instituciones Educativas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una Institución de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los docentes de una Institución, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser.

La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

La realización de la evaluación del clima organizacional, estudios de satisfacción laboral y diagnóstico de cultura organizacional permiten evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la Institución Educativa y satisfactoria para todos sus miembros.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El objetivo principal de una evaluación del clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la Institución Educativa en el comportamiento de los individuos ya que estas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional.

Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional,

identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

El diagnóstico del clima organizacional permite la articulación de la dimensión de personas y la dimensión de los sistemas, para comprender la dinámica organizacional dentro de un corte temporal específico.

Las Instituciones Educativas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio Clima Organizacional; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

Las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la Institución Educativa en la comunidad, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por esto “mantener un Clima

Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales”. (Davis, 1997, p.175).

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. En el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- Clima se refiere a las características del ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los docentes que se desempeñan en ese ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento profesional.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, ascensos, encargaturas, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen un esquema de Clima Organizacional donde el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

TIPOS DE CLIMAS ORGANIZACIONALES.

Clima abierto. -

El clima organizacional abierto se caracteriza por tener jefes que se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los docentes muestran una identidad elevada para con la organización, el director no obstruye las funciones y tareas de los docentes, existe un alto grado de intimidad entre sus docentes, los docentes no se muestran reservados y no existe un gran énfasis en el rendimiento laboral.

Clima autónomo.

El clima organizacional autónomo se caracteriza por tener directivos que no se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los docentes muestran una identidad elevada para con la organización, el director no obstruye las funciones y tareas de los docentes, existe un alto grado de intimidad entre sus docentes, los docentes se muestran muy reservados, no existe un gran énfasis en el rendimiento laboral, los

docentes muestran empuje en su trabajo y existe además una consideración regular por parte del director hacia los docentes.

Clima controlado.

El clima organizacional controlado se caracteriza por tener docentes que muestran una identidad elevada hacia la Institución, despreocupación débil, un alto énfasis en el rendimiento laboral, consideración débil por parte del director hacia los docentes, un empuje elevado hacia el desempeño existe, una actitud de reserva regular entre los docentes, obstrucción débil y un nivel débil de intimidad entre los docentes.

Clima familiar.

El clima organizacional familiar se caracteriza por tener directivos que se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los docentes muestran despreocupación débil entre ellos, una obstrucción débil, un alto grado de intimidad entre los docentes, una identidad regular hacia la organización, consideración alta por parte de los directivos hacia los subordinados, existe reserva débil entre las relaciones de los profesores, no se enfatiza el rendimiento y los profesores muestran un empuje regular.

Clima paternal.

El clima organizacional paternal se caracteriza por tener directivos que se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los profesores

muestran un alto énfasis en el rendimiento, una despreocupación débil por parte del director hacia los profesores, una intimidación débil entre los profesores, un empuje regular hacia el trabajo, los profesores se muestran reservado entre ellos, los profesores se identifican de manera regular con la Institución.

Clima cerrado.

El clima organizacional cerrados se caracteriza por tener directivos que no se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los profesores muestran una alta despreocupación por la Institución, los directivos obstruyen en las funciones de los profesores, no existe una buena intimidad entre los miembros de la Institución, el empuje hacia el trabajo es débil, los profesores son reservados entre ellos, los directivos enfatizan el rendimiento profesional y no muestran consideración hacia los profesores.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

La Planificación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo, ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO PROCESO

La Planificación Estratégica como proceso establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

La Planificación Estratégica significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades no en impulsos sino en algún método, plan o lógica. Es decir, la Planificación Estratégica como proceso constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización.

El proceso de planificación estratégica supone, además, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo.

Según la definición de Peter Drucker, la Planificación Estratégica: “Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.”

Existen dos aspectos clave que se deben considerar para desarrollar un adecuado proceso de planificación estratégica:

- Enfocar la Planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.
- Diseñar un proceso de planificación que sea realista, en base a los recursos y capacidades técnicas.

Sobre la base de la experiencia desarrollada en diferentes procesos de Planificación Estratégica, consideramos además que son importantes los siguientes elementos:

- Intercambio de ideas sobre el tema
- Compromiso y participación de los integrantes de la organización
- Continuidad en las sesiones de trabajo.

El proceso de Planificación Estratégica será característico de cada organización en particular y depende mucho de la participación y compromiso de los miembros de la organización para lograr mejores resultados, así como de la conducción o liderazgo de los responsables del proceso mismo. Es importante destacar que son las personas que conforman la organización quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica, intentando responder básicamente a tres preguntas:

¿Dónde estamos?

¿A dónde queremos llegar? y

¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?

CAPITULO II: DISEÑO METODOLOGICO

2. METODOLOGIA.

La presente investigación que se ha utilizado fue del tipo propositivo, donde en primer lugar se identifica, describe y caracteriza la problemática referida al tema de estudio, y luego se elabora la propuesta teórica con la que se pretende dar solución a dicha problemática, además de brindar un aporte teórico y práctico al sistema educativo local y regional.

El trabajo se inició con la elaboración de los instrumentos de recolección de datos para cada una de las variables de estudio, los cuales fueron validados por el alfa de Cronbach para su aplicación.

Para la etapa de aplicación, se remitió a la dirección de la Institución Educativa un oficio para pedir la autorización correspondiente. Luego de este procedimiento administrativo, se aplicaron los instrumentos a los miembros de la muestra de estudio que está constituida por 30 trabajadores entre personal docente y administrativo de la Institución Educativa.

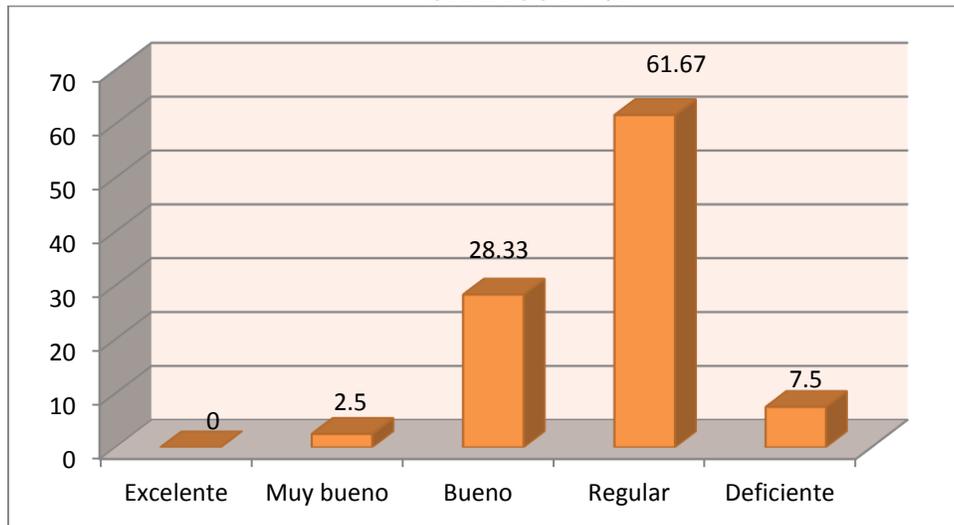
CAPITULO III - ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

3.1 RESULTADOS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: Programa de Planificación estratégica.

INDICADOR: ORGANIZACION

Alternativas	f	%
Excelente	0	0
Muy bueno	3	2.5
Bueno	34	28.33
Regular	74	61.67
Deficiente	9	7.5
Total	120	100

GRAFICO N° 01



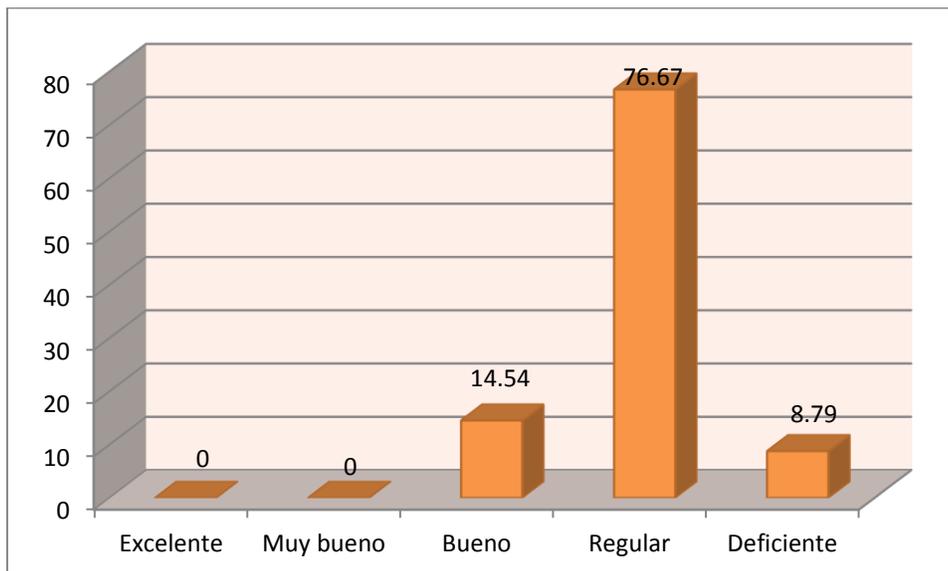
En la tabla N° 01 se observa los resultados del indicador organización de la variable programa de planificación donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa excelente, el 2.5 % muy bueno, el 28.33 % por la alternativa bueno, el 61.67 % regular y el 7.5 % por la alternativa deficiente, se observa por tanto que la organización en la Institución Educativa no es la adecuada.

TABLA N° 02

INDICADOR: PLANIFICACION

Alternativas	f	%
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	48	14.54
Regular	253	76.67
Deficiente	29	8.79
Total	330	100

GRAFICO N° 02



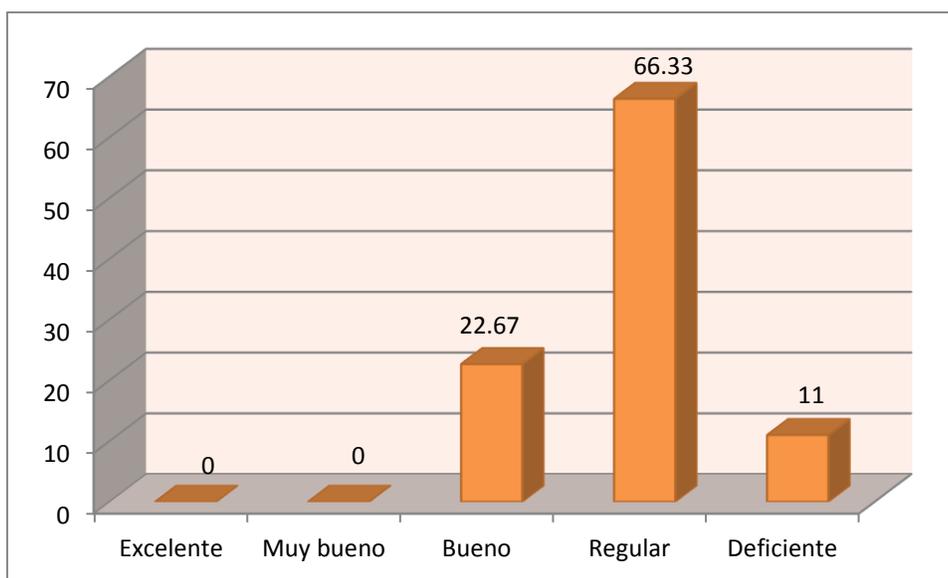
En la tabla N° 02 se observa los resultados del indicador planificación de la variable programa de planificación donde se tiene que el 0% opta por la alternativa excelente, el 0 % muy bueno, el 14.54 % por la alternativa bueno, el 76.67 % por la alternativa regular y el 8.79% por la alternativa deficiente, se observa por lo tanto que la actividad de planificación en la Institución Educativa no es la adecuada.

TABLA N° 03

INDICADOR: EJECUCION

Alternativas	f	%
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	68	22.67
Regular	199	66.33
Deficiente	33	11
Total	300	100

GRAFICO N° 03



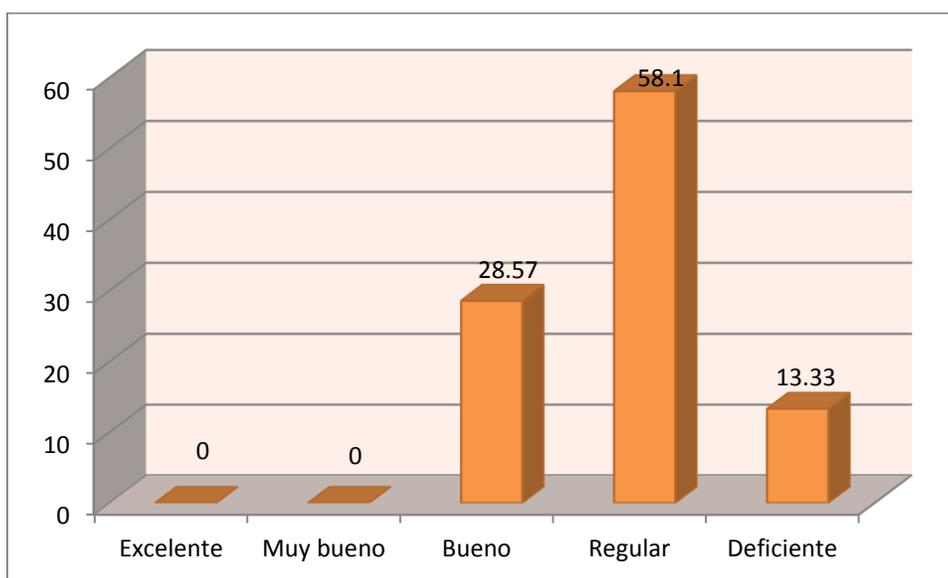
En la tabla N° 03 se tiene los resultados del indicador ejecución de la variable programa de planificación donde se tiene que el 0% opta por la alternativa excelente, el 0 % por la alternativa muy bueno, el 22.67 % por la alternativa bueno, el 66.33 % por la opción regular y el 11 % por la alternativa deficiente, se observa por tanto que la ejecución en la Institución educativa es regular.

TABLA N° 04

INDICADOR: EVALUACION

Alternativas	f	%
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	60	28.57
Regular	122	58.1
Deficiente	28	13.33
Total	210	100

GRAFICO N° 04



En la tabla N° 04 se aprecia los resultados del indicador evaluación de la variable programa de planificación donde se tiene que el 0% opta por la alternativa excelente, el 0 % por la alternativa muy bueno, el 28.57 % por la alternativa bueno, el 58.1 % por la alternativa regular y el 13.33 % por la alternativa deficiente, se considera por lo tanto que la evaluación en la Institución educativa no es la correcta.

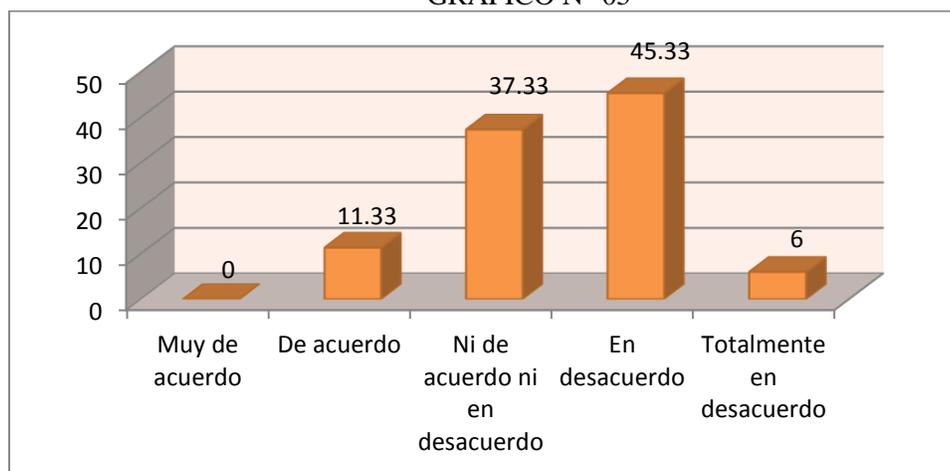
VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

INDICADOR: RESPONSABILIDAD

TABLA N° 05

Alternativas	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	17	11.33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	37.33
En desacuerdo	68	45.33
Totalmente en desacuerdo	9	6
Total	150	99.99

GRAFICO N° 05



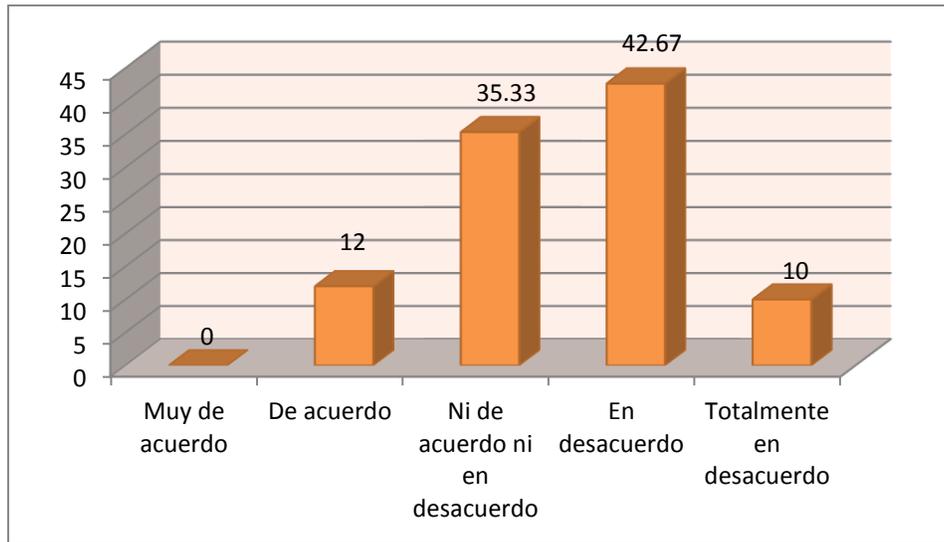
En la tabla N° 05 se observa los resultados del indicador responsabilidad de la variable clima organizacional, el cual expresa que el 0% elige la alternativa muy de acuerdo, el 11.33 % por la alternativa de acuerdo, el 37.33 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 45.33 % por la alternativa en desacuerdo y el 6 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, se determina por lo tanto que la responsabilidad en la Institución educativa no es practicada adecuadamente por la mayoría de sus integrantes.

TABLA N° 06

INDICADOR: RECOMPENSA

Alternativas	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	18	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	35.33
En desacuerdo	64	42.67
Totalmente en desacuerdo	15	10
Total	150	100

GRAFICO N° 06



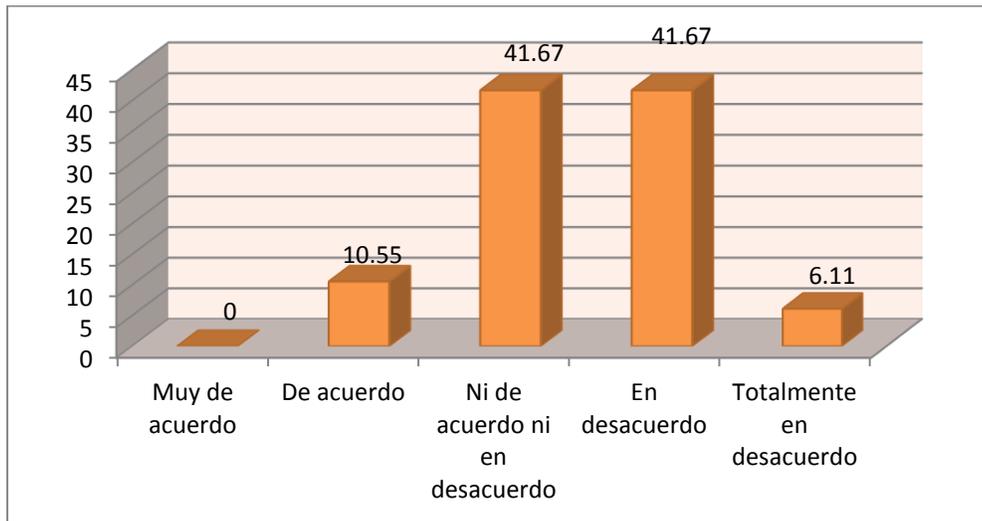
En la tabla N° 06 se aprecian los resultados del indicador recompensa de la variable clima organizacional, el cual expresa que el 0% elige la alternativa muy de acuerdo, el 12 % por la alternativa de acuerdo, el 35.33 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 42.67 % por la alternativa en desacuerdo y el 10 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, se determina por lo tanto que la recompensa en la Institución educativa no es practicada adecuadamente por el ente correspondiente.

TABLA N° 07

INDICADOR: DESAFIO

Alternativas	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	19	10.55
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	75	41.67
En desacuerdo	75	41.67
Totalmente en desacuerdo	11	6.11
Total	180	100

GRAFICO N° 07



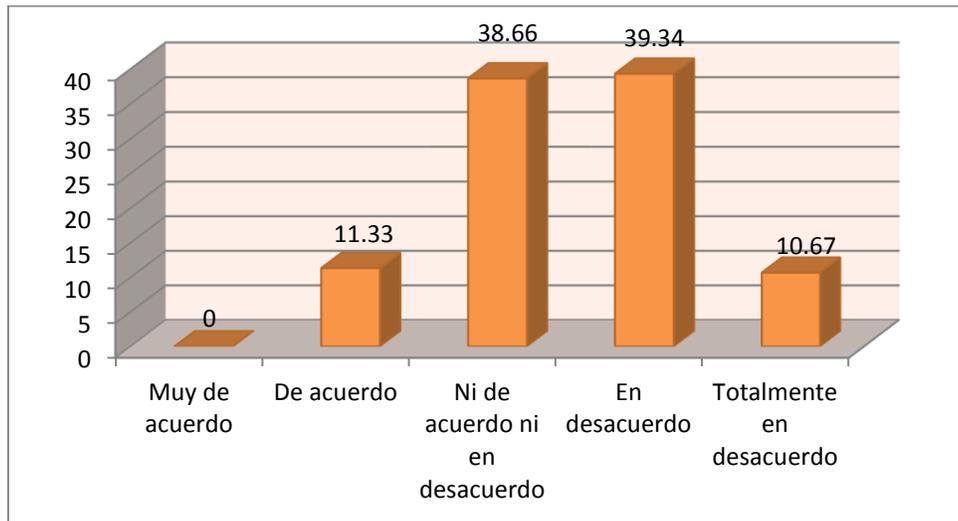
En la tabla N° 07 se aprecian los resultados del indicador desafío de la variable clima organizacional, el cual expresa que el 0% elige la alternativa muy de acuerdo, el 10.55 % por la alternativa de acuerdo, el 41.67 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 41.67 % por la alternativa en desacuerdo y el 6.11 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, por lo tanto se tiene que el desafío en la Institución educativa no es practicada en la busque de mejores logros en la educación.

TABLA N° 08

INDICADOR: RELACIONES

Alternativas	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	17	11.33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	38.66
En desacuerdo	59	39.34
Totalmente en desacuerdo	16	10.67
Total	150	100

GRAFICO N° 08



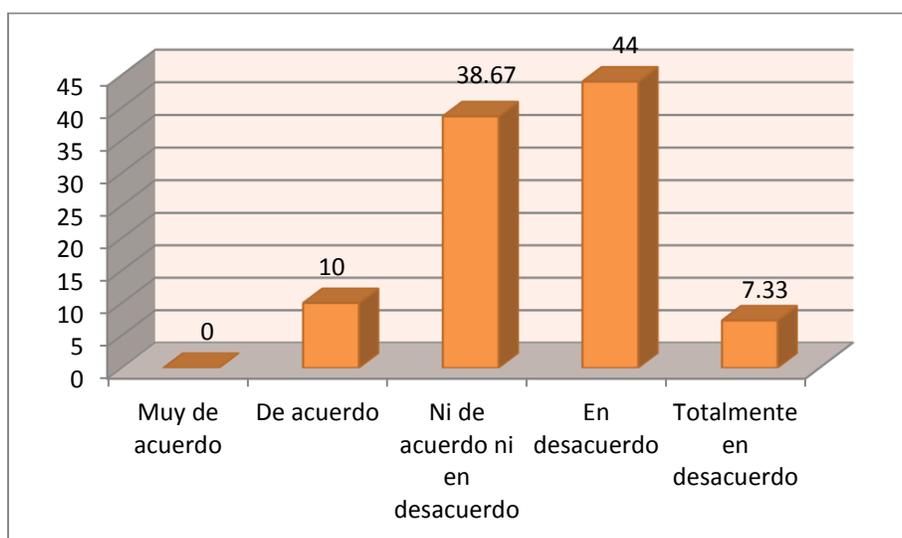
En la tabla N° 08 se aprecian los resultados del indicador relaciones de la variable clima organizacional, el cual expresa que el 0% elige la alternativa muy de acuerdo, el 11.33 % por la alternativa de acuerdo, el 38.66 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 39.34 % por la alternativa en desacuerdo y el 10.67 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, por lo tanto, se tiene que las relaciones en la Institución educativa no son las adecuadas.

TABLA N° 09

INDICADOR: COOPERACION

Alternativas	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	15	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	38.67
En desacuerdo	66	44
Totalmente en desacuerdo	11	7.33
Total	150	100

GRAFICO N° 09



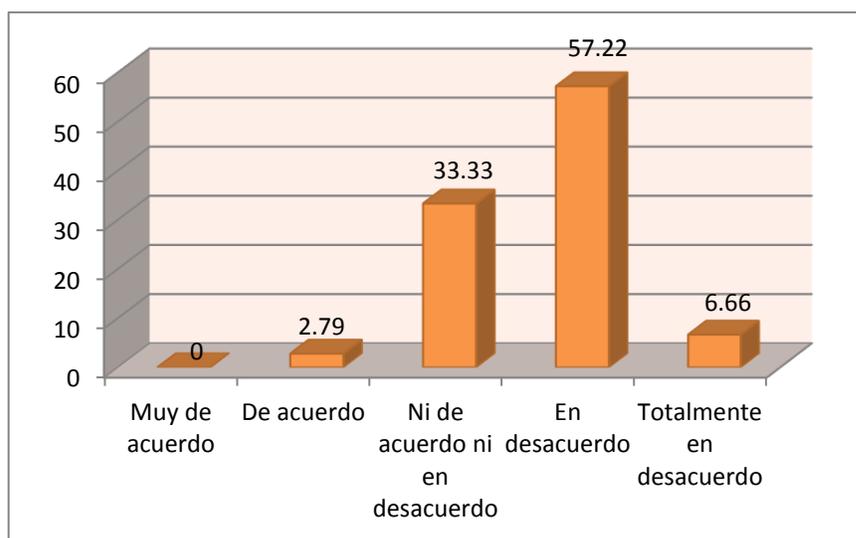
En la tabla N° 09 se aprecian los resultados del indicador cooperación de la variable clima organizacional, el cual expresa que el 0% elige la alternativa muy de acuerdo, el 10 % por la alternativa de acuerdo, el 38.67 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 44 % por la alternativa en desacuerdo y el 7.33 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, por lo tanto, se tiene que la cooperación en la Institución educativa no es practicada adecuadamente.

TABLA N° 10

INDICADOR: CONFLICTO

Alternativas	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	5	2.79
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60	33.33
En desacuerdo	103	57.22
Totalmente en desacuerdo	12	6.66
Total	180	100

GRAFICO N° 10



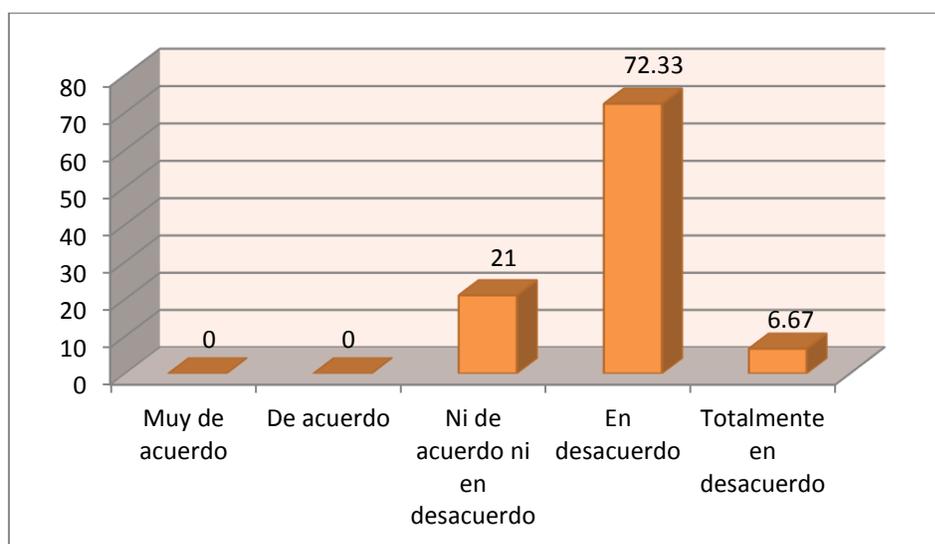
En la tabla N° 10 se aprecian los resultados del indicador conflicto de la variable clima organizacional, el cual expresa que el 0% elige la alternativa muy de acuerdo, el 2.79 % por la alternativa de acuerdo, el 33.33 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 57.22 % por la alternativa en desacuerdo y el 6.66 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, por lo tanto, se tiene que el conflicto en la Institución educativa no es actividad cotidiana ni concurrente.

TABLA N° 11

INDICADOR: LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Alternativas	f	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	21
En desacuerdo	217	72.33
Totalmente en desacuerdo	20	6.67
Total	300	100

GRAFICO N° 11



En la tabla N° 11 se aprecian los resultados del indicador liderazgo del director de la variable clima organizacional, el cual expresa que el 0% elige la alternativa muy de acuerdo, el 0 % por la alternativa de acuerdo, el 21 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 72.33 % por la alternativa en desacuerdo y el 6.67 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, por lo tanto se concluye que el liderazgo del director respecto al desarrollo de la Institución educativa no es la adecuada.

3.2 CONSTRUCCION DE LA PROPUESTA: Programa de Planeamiento Estratégico para mejorar el Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 43178 “JOSE OLAYA BALANDRA” DE ILO

I.- FUNDAMENTACION

El Clima Organizacional se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones educativas, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los docentes.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada Institución, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que se efectúa la medición del clima de una institución y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

II.- METAS.

La presente propuesta tiene como meta, lograr que todos los miembros de la comunidad educativa de la Institución participen de manera activa y comprometida en los módulos que se plantean para mejorar el clima organizacional de la institución educativa, los beneficios de la misma redundaran y se harán extensibles a todos los alumnos de la institución tanto de primaria como de secundaria, a los docentes, personal administrativo y jerárquico, a los padres de familia y la comunidad en general.

III.- CONTENIDOS:

Los contenidos de la presente propuesta se dan a través de cinco módulos referidos

a:

- Identidad y logro de objetivos.
- Motivación en el trabajo.
- Trabajo en equipos
- Mejorando la comunicación.
- Liderazgo del director.

IV.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: Planificar, organizar, diseñar e implementar estrategias para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 43178 José Olaya Balandra de Ilo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diseñar e implementar estrategias para mejorar la identidad y el logro de los objetivos en la institución educativa.
- Diseñar e implementar estrategias para mejorar el nivel de motivación en el trabajo.
- Diseñar e implementar estrategias para incentivar el trabajo en equipos.
- Diseñar e implementar estrategias para mejorar los niveles de comunicación en la institución.
- Diseñar e implementar estrategias para mejorar el liderazgo del director de la institución educativa.

V.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA

MODULO I : ÁREA: IDENTIDAD Y LOGRO DE OBJETIVOS

Toda organización o Institución pretende alcanzar objetivos. Un objetivo institucional es una situación deseada que la institución intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación, mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos. La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones." Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planificación

Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.

FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.

- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una organización
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la escuela.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

OBJETIVO: Reforzar la identificación del docente con la Institución Educativa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño profesional sea motivado en continuidad.

INTERVENCIÓN:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos de las diferentes asesorías.

- Mantener la comunicación, jerárquicos-docentes de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por comités que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada asesoría.
- **Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con una pizarra, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Es de suma importancia también, el uso de un cañón multimedia para realizar las exposiciones.

- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 80 minutos.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en relación con los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de la Institución o se puede contar con el apoyo de APAFA.
- **RESPONSABLE:** El responsable de llevar adelante este módulo es el director con el apoyo y el asesoramiento de la docente investigadora. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de objetivos para que el reconocimiento sea objetivo.

MODULO II : AREA: MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del Comportamiento Organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades.

La motivación es un fenómeno altamente complejo. Definirla no es tarea sencilla. Cualquier definición que se adopte sería, en cierto modo, arbitraria.

Para fines de introducción del presente escrito, consideramos la motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direccionalidad de una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Hacer interesante el trabajo: El director debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El director no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que, al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Relacionar las recompensas con el rendimiento: Es preciso determinar cuáles van a ser los premios y los estímulos a los docentes y trabajadores que destaquen en su labor en beneficio de la institución. Al conocer esto los trabajadores pondrán más empeño en realizar su trabajo y tendrá mayor productividad.

Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos directores se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el

personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen, además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen.

Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva oportunidad de representar a la institución, seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que, en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho, un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

OBJETIVO: Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente Institucional de forma global y positivamente. Un docente motivado está dispuesto a dar más de sí dentro de las horas de clase, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

INTERVENCIÓN:

- Proponer ante la Dirección la implementación de acciones y proyectos innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios docentes.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "Docente Creativo"; o publicando los éxitos en los paneles de lectura interna, o en la revista Cacerista.
- Escuchar a los docentes, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

- Revisar las descripciones de los comités de trabajo con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal docente y administrativo que labora actualmente en la Institución.

RECURSOS:

- Infraestructura: Aulas destinadas como áreas de trabajo.
- Materiales y Equipo: Documentos de gestión: PEI. Plan anual de trabajo y Reglamento Interno.
- Tiempo estimado: El plan de estímulos y felicitaciones deberá tener revisión cada semestre. El enriquecimiento de las asesorías podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual de la Institución Educativa, además con el apoyo de APAFA.

RESPONSABLE: La Dirección de la Institución Educativa con el apoyo y el asesoramiento de la docente investigadora.

MODULO III

ÁREA: TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es una condición que implica trabajar en cooperación con otros de una manera coordinada, armónica y enfocada, aprovechando las fortalezas de cada cual y potencializándolas a favor del grupo.

Un buen trabajo en equipo no genera trabajos o logros independientes, ni ambientes competitivos, protagonismos o rivalidades internas; más bien garantiza un logro general como equipo, un crecimiento personal de todos los integrantes y un ambiente laboral tal que todos se sienten como en familia, se generan grandes lazos y es muy probable que surjan muy buenas amistades.

Algunos aspectos fundamentales del trabajo en equipo son:

- La condición fundamental siempre será el **TRABAJO BIEN HECHO** que garantice la confianza y evite la supervisión y revisión del trabajo entre sus integrantes.
- Claridad y conocimiento por parte de todos los involucrados, de los objetivos y metas planteados para el equipo designado.
- Muy buena (excelente) comunicación.
- Actitud y disponibilidad para la generación de un ambiente de trabajo cordial y amistoso.
- Profundo respeto.

- Sentido de pertenencia al equipo.
- Valoración y reconocimiento explícito del conocimiento, la experiencia y las habilidades de todos los miembros del equipo.
- Nunca hablar en primera persona, pues los logros y fracasos son de todos. Hablar siempre de nosotros.
- Pensar en función del equipo y no en función del logro personal.
- Por último, y como condición propia de cualquier equipo, es indispensable la valoración, receptividad y apoyo de las ideas, sugerencias y aportes de los otros (actitud abierta).

“Los logros y resultados de un equipo siempre son mayores que la suma de los logros y resultados individuales de sus integrantes. También se puede interpretar como la capacidad de confiar algunas de mis acciones y actividades a mi compañero, porque sé que él es fuerte en ese aspecto; y a su vez, él y el resto del equipo me confían algunas de sus actividades para que yo las realice, ya que soy fuerte y especialista en este tema. La sinergia bajo el precepto del trabajo bien hecho incrementa la eficiencia, la eficacia y la efectividad, y fortalece día a día la confianza y el respeto entre los involucrados en ella.”

OBJETIVO: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la Institución Educativa de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora;

evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y grupal repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Fortalecer la identificación del docente con su asesoría, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del docente con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas educativas.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los docentes se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con las demás asesorías para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente Institucional, la dirección de la institución puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten lazos fraternales.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la Institución.

RECURSOS:

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la Institución.
- Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- Personal: La Dirección y los miembros de CONEI apoyarán en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas educativas.

- Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo debe ser trimestralmente. Los eventos o actividades de compartimiento general en la Institución podrán tener un ciclo de 6 meses.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual de la subdirección administrativa el área de capacitación para los líderes (personal directivo y jerárquico).

RESPONSABLE: El personal directivo y el CONEI deben ser los responsables de la interacción y buena relación entre sus docentes.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

_ Se caracterizó el clima organizacional en la Institución Educativa N° 43178 “José Olaya Balandra” cuya manifestación fue gran disconformidad y desorganización por parte del personal docente y administrativo.

_ Se revisaron teorías científicas para construir el marco teórico y la propuesta de un programa de Planeamiento Estratégico.

_ Se diseñó la propuesta sobre Planeamiento Estratégico que está dirigida a fortalecer aquellos puntos neurálgicos que tiene la Institución Educativa N° 43178 “José Olaya Balandra” en cuanto a su Clima Organizacional.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES

_ Aplicar el programa de planificación estratégica para mejorar el clima organizacional de la I.E. N° 43178 José Olaya Balandra de la Provincia de Ilo.2012.

_ A los egresados del programa de Maestría en Ciencias de la Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, realizar estudios de investigación con mayor profundidad sobre Programas de Planificación Estratégica.

_ A la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, específicamente a la Unidad de Posgrado se sugiere difundir éstas propuestas de solución y publicar en revistas indexadas los resultados de las investigaciones de carácter científico.

_ Establecer estrategias de planificación estratégica para crear y mantener canales de comunicación y planificación asertivos para que los mensajes fluyan de manera oportuna motivando el libre intercambio de ideas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alarcón, M. (2008). *Planificación estratégica: una herramienta en la gestión*

Alvarado, O. (2000). *Planificación. Oportunidades y desafíos*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.

Álvarez E. y Ortiz. (2002). *Asesorías para el Diagnóstico e Intervención del Clima Organizacional*. Colombia.

Ander Egg, E. (2003). *La planificación educativa, conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Anderson, L. (2000). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Trabajo de Grado. México.

Arana, M. (1998). *Administración Educativa*. Imprenta Editorial La Marina S.A. I Edición. Lima – Perú.

Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Caracas Venezuela

Brow W y Moberg D. (1990). *Teoría de la organización*. Barcelona.

Brunet L (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México.

Castañeda, A. (2001). *Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones como proceso cultural y las bases para su impacto en la actividad educativa*. Universidad Técnica de Ambato. Perú.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México.

- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Davis, K. (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México McGraw
- Dessler ,G. (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Durán, P. (2003). *La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas*. Chile.
- Fernández, N. y Aguerro, I. (1990): «*La planificación educativa en América Latina. Una reflexión a partir de la opinión de los planificadores de la región*», en Aguerro : El planeamiento educativo como instrumento de cambio. Buenos Aires,Troquel. Revista de Educación, 343. Mayo-agosto 2007.
- Guanilo, C. (2007). *Planeamiento Estratégico* .Fondo Editorial Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Habermas, J. (1997): *Teoría y praxis*. Estudios de filosofía social. Madrid,Tecnos.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. .México: Printice Hall.
- Hernández, R., (2013), *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana.
- Hidalgo, M. (2008). *Planificación educativa*. Lima: INHADEP.
- Hunt, J. (1993). *La Dirección de Personal en la Empresa*. España:
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial, S.A.

Velásquez, R. (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. Editorial Pretince Hall. México.

Villán, B. (2000). *Implementación de instrumentos para la gestión de la información*. México.

ANEXOS

GUIA DE OBSERVACIÓN : PLANIFICACION ESTRATEGICA QUE SE DESARROLLA EN LA INSTITUCIONN EDUCATIVA

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION				
		5	4	3	2	1
Organización del programa	Participan todos los agentes de la escuela. Asumen responsabilidades Cumplen responsabilidades. Existe compromiso e identificación.					
Planificación del Programa	Se toma en cuenta la misión y la visión de la Institución Educativa					
	Se considera las fortalezas y debilidades de la Institución Educativa					
	Se considera las Oportunidades y amenazas que tiene la Institución Educativa					
	Se realiza un diagnóstico de las necesidades de que sobre el tema tiene la institución educativa					
	Se formula el objetivo general					
	Se formulan los objetivos específicos					
	Se formulan las metas de atención					
	Se selecciona la metodología de trabajo					
	Se seleccionan las estrategias de trabajo					
	Se seleccionan los recursos y materiales					
	Se definen los aliados estratégicos					
Ejecución y aplicación del Programa	Se priorizan las acciones a realizar por orden de necesidad y secuencia lógica					
	Existe plena participación de los involucrados					
	Se cumplen con los compromisos pactados					
	Existe empoderamiento por parte de los involucrados					
	Todos apuntan hacia el logro de los objetivos					

	Se realiza la reformulación de estrategias, sobre la marcha, para salvar aspecto no previstos					
	Se realiza la retroalimentación de aspectos cuyo nivel de logro no es el adecuado					
	Se realiza un seguimiento permanente.					
	Se realiza un control permanente de los diversos aspectos del proceso					
	Se identifican y registran aspectos positivos y negativos del programa					
Evaluación del Programa	Se realiza una evaluación de entrada					
	Se realiza una evaluación permanente.					
	Los resultados de la evaluación, favorecen la toma decisiones					
	Se evalúa el grado de eficiencia y eficacia					
	Se evalúa la idoneidad del programa.					
	Se hace una evaluación de salida, para medir los logros del programa					
	Se presentan los informes respectivos, sobre los logros y las dificultades que se han identificado durante el proceso					

Leyenda:

- 5 = Excelente
- 4 = Muy bueno
- 3 = Bueno
- 2 = Regular
- 1 = Deficiente

La autora.

ENCUESTA

Para determinar la percepción que tienen los trabajadores del Clima Organizacional de la Institución Educativa

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

Responsabilidad

1. Tenemos claro cuál es la mejor forma de realizar las tareas del trabajo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

2. El personal toma la iniciativa y desarrolla proactivamente nuevas ideas o soluciones para lograr sus metas.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

3. Cada uno de aquí toma la responsabilidad por sus acciones; los errores son vistos como oportunidades de aprender.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

4. Mi compañero de trabajo y yo discutimos como poder producir mejores resultados.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

5. El personal en esta organización reconoce y afronta efectivamente los conflictos internos.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Recompensa

6. Me siento motivado y dispuesto al trabajo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

7. Siento que valoran mi esfuerzo y mi dedicación al trabajo

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

8. Percibo que los demás aprecian tu trabajo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

9. En la Institución Educativa, existen políticas definidas sobre premios y estímulos a los docentes y demás trabajadores.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

10. Siento que a través del logro de los objetivos institucionales, puedes también obtener logros y satisfacciones personales.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Desafío

11. Siento que debo capacitarme permanentemente

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

12. En la Institución, existe preocupación permanente por capacitar al personal

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

13. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

14. La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

15. Las metas y objetivos institucionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

16. Me siento comprometido para alcanzar las metas y objetivos establecidas para cada período.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Relaciones

17. Las reuniones grupales de trabajo son tomadas como una norma y son efectivas.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

18. El personal se siente en confianza preguntando a otros por sugerencias o ideas.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

19. El personal tiene el valor de decir lo que piensa cuando ve una mejor forma de hacer las cosas.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

20. Aprendo acerca del estado del proyecto y sus actualizaciones a través de los canales de comunicación formales (reuniones, reportes, correo electrónico, correo de voz, etc.).

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

21. La actual comunicación interpersonal y las relaciones existentes contribuyen a la mejora institucional.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Cooperación

22. Existe colaboración y solidaridad entre los miembros de la institución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

23. Se muestra compañerismos y ayuda mutua

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

24. El conocimiento y la información compartida es entendida como una norma
de grupo dentro de la Institución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

25. El personal tiene confianza entre sí y se consultan si requieren apoyo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

26. Los docentes confían en el personal directivo y asesores y recurren a ellos
si necesitan apoyo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Conflicto

27. Los conflictos personales y laborales se resuelven con prontitud.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

28. Existe predisposición en el personal para el acercamiento y la unidad del
grupo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

29. Existe respeto por los individuos dentro de la Institución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

30. Las personas son conscientes y aprecian las contribuciones personales de sus compañeros.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

31. La moral del personal es alta en la Institución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

32. Disfruto siendo parte de esta Institución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Liderazgo del Director.

33. Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

34. Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

35. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

36. Siento confianza con mi jefe.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

37. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

38. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi
área.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

39. Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

40. Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

41. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi
trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivos deseado.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

42. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que
solicito.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en
desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Gracias



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Magali Elizabett Arana Quintanilla
Título del ejercicio: CDI
Título de la entrega: TESIS MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Nombre del archivo: TESIS_FINAL-ARANA_QUINTANILLA_MAGALI_ELIZABETT.docx
Tamaño del archivo: 143.58K
Total páginas: 85
Total de palabras: 13,808
Total de caracteres: 75,104
Fecha de entrega: 18-mar.-2023 12:31a. m. (UTC-0400)
Identificador de la entrega... 2039849366

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION



TESIS:
"PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 43178 "JOSÉ OLAYA
BALANDRA" DE LA PROVINCIA DE ILO. 2012"

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación
con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la
Información y Comunicación

Autora:
Bach. Magali Elizabett Arana Quintanilla

Asesora:
Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías
LAMBAYEQUE- 2020

Dra. Yvonne Sebastiani Elías
ASESORA

Tesis de Maestría

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE
INTERNET

4%

PUBLICACIONES

16%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	5%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
3	inclusioncalidadeducativa.wordpress.com Fuente de Internet	1%
4	M ^a del Carmen Pegalajar Palomino, M ^a Jesús Colmenero Ruiz. "Percepciones hacia el aprendizaje cooperativo en estudiantes del Grado de Maestro", REDU. Revista de Docencia Universitaria, 2013 Publicación	1%
5	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	edoc.pub Fuente de Internet	1%
7	www.ecoasturias.com Fuente de Internet	1%

Dra. Ivonne Sebastiani Elías
ASESORA

8	worldwidescience.org Fuente de Internet	1%
9	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
10	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%
11	Submitted to Universidad Internacional Isabel I de Castilla Trabajo del estudiante	1%
12	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
13	repper.org Fuente de Internet	<1%
14	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1%
15	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
16	riull.ull.es Fuente de Internet	<1%
17	www.scribd.com Fuente de Internet	<1%
18	www.slideshare.net	



Dra. Ivonne Sebastiani Elías
ASESORA

	Fuente de Internet	<1 %
19	biblio.unvm.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
20	eltintero.ruv.itesm.mx Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Universidad Nacional de Frontera Trabajo del estudiante	<1 %
22	orientacionaurora.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
23	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
24	docslide.us Fuente de Internet	<1 %
25	comfia.info Fuente de Internet	<1 %
26	info.main.conacyt.mx Fuente de Internet	<1 %
27	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
28	www.superintendencia.gob.ni Fuente de Internet	<1 %
29	www.worldcat.org Fuente de Internet	<1 %



Dra. Ivonne Sebastiani Elías
ASESORA

30	www.el-refugioesjo.net Fuente de Internet	<1%
31	libros.um.es Fuente de Internet	<1%
32	www.ueitalia2003.it Fuente de Internet	<1%
33	creativecommons.org Fuente de Internet	<1%
34	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1%
35	Submitted to Universidad de Valladolid Trabajo del estudiante	<1%



Dra. Ivonne Sebastiani Elías
ASESORA

Excluir citas Apagado
Excluir bibliografía Apagado

Excluir coincidencias Apagado



Dra. Ivonne Sebastiani Elías
ASESORA

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, YVONNE DE FATIMA SEBASTIANI ELÍAS, usuario revisor del documento titulado:

“PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 43178 “JOSÉ OLAYA BALANDRA” DE LA PROVINCIA DE ILO. 2017”

Cuyo autor es, ARANA QUINTANILLA MAGALI ELIZABETT.

Identificado con documento de identidad 04434719; declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 18 % verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 20 de MARZO del 2023



YVONNE DE FATIMA SEBASTIANI ELÍAS

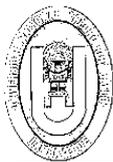
DNI: 16522037

ASESORA

Se adjunta:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

*Recibo Digital



CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:

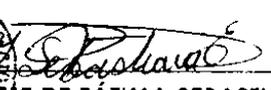


Bach. ARANA QUINTANILLA MAGALI ELIZABETT

Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado “PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 43178 “JOSÉ OLAYA BALANDRA” DE LA PROVINCIA DE ILO, 2017” (expediente N°2766-22/03/2023-VIRTUAL-U.I-FACHSE), presentado para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias de la Educación, Mención: **Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información**; la *CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD* expedida por el software de reporte de similitud del TURNITIN el cual reporta un índice del 18%, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) **Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías** y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud -TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 23 de marzo de 2023


Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE

YFSE/EPP.
C. c. Archivo.