

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



“Estrategia de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba, 2020”

TESIS

Presentada para Obtener el Título Profesional de Licenciada en Educación, especialidad de Educación Inicial

Autores: HUANCAS CHINCHAY, María Zoraida.

ECHEVERRE ECHEVERRE, Geybi Imelda.

Asesor: M. Sc. SANDOVAL DAMIAN, Virginia.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2022

**“Estrategia de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en la I.E. N°
15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba, 2020”**

**Presentada para Obtener el Título Profesional de Licenciada en Educación, especialidad de
Educación Inicial**



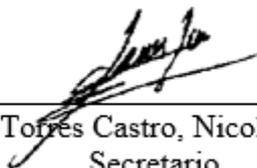
Huancas Chinchay, María Zoraida
Investigadora



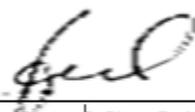
Echeverre Echeverre, Geybi Imelda
Investigadora



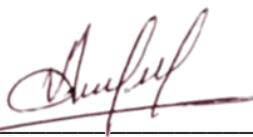
Dra. Vera Carpio, Graciela
Presidenta



M. Sc. Tofrés Castro, Nicolás Agustín
Secretario



Dra. Santa Cruz Mio, Julia Esther
Vocal





UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



M. Sc. Sandoval Damián, Virgi

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 0359-VIRTUAL

Siendo las **13:00 horas**, del día **Martes 26 de julio de 2022**; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet, <https://meet.google.com/kjz-kyov-bae>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 1869-2021-V-D-NG-FACHSE**, de fecha **17 de noviembre de 2021**, integrado por:

- | | |
|------------|--|
| Presidente | : Dra. Graciela Vera Carpio. |
| Secretario | : M. Sc. Nicolás Agustín Torres Castro |
| Vocal | : Dra. Julia Esther Santa Cruz Mio |
| Asesor | : M. Sc. Virginia Sandoval Damián |



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E. N° 15489 MINAS DE TRIGAL, DISTRITO HUARMACA, PROVINCIA HUANCABAMBA, 2020”**; presentada por las bachilleres **ECHEVERRE ECHEVERRE GEYBI IMELDA y HUANCAS CHINCHAY MARIA ZORAIDA** para obtener el Título profesional de **Licenciado(a) en Educación, especialidad de Educación Inicial**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 620-2021-CU de fecha 30 de diciembre de 2021); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de (14) (CATORCE) en la escala vigesimal, que equivale a la mención de REGULAR

Siendo las **14:00 horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Graciela Vera Carpio PRESIDENTE	M. Sc. Nicolás Agustín Torres Castro SECRETARIO	Dra. Julia Esther Santa Cruz Mio VOCAL

OBSERVACIONES:.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **María Zoraida Huancas Chinchay** y **Geybi Imelda Echeverre Echeverre**, investigadoras principales y **M. Sc. Virginia Sandoval Damian**, asesor del trabajo de investigación “Estrategia de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba, 2020” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demuestre 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, 4 de marzo del 2022.

María Zoraida Huancas Chinchay
Investigador principal

Geybi Imelda Echeverre Echeverre
Investigador principal

M. Sc. Virginia Sandoval Damian
Asesor

DEDICATORIA

Dedico a Dios por darme la vida y guiarme por el buen camino para poder salir adelante; a mis padres por orientarme a llegar a ser profesional. También a mis maestros por perfeccionar mis conocimientos.

María Zoraida.

Dedico esta tesis a todos aquellos que no creyeron en mí, a aquellos que esperaban mi fracaso en cada paso que daba hacia la culminación de mis estudios, a aquellos que nunca esperaban que lograra terminar la carrera, a todos aquellos que apostaban a que me rindiera a medio camino, a todos los que supieron que no lo lograría, a todos ellos les dedico esta tesis.

Geybi Imelda.

AGRADECIMIENTO

A Dios por enseñarme a ser fuerte y valiente en cada momento de mi vida.

A mis padres que con su amor y sacrificio me motivaron a ser mejor persona.

María Zoraida.

A mis padres, motor de mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron presentes en mis horas de estudio. Mi gratitud a Uds. por ser mis referentes en mi quehacer profesional.

Geybi Imelda.

INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
INDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO	3
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. BASE TEÓRICA.....	5
1.2.1. Teoría Sociocultural de Lev Vygotsky.	5
1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	9
1.1.1 1.2.3. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.....	15
1.3. MARCO CONCEPTUAL	20
1.3.1. Estrategia de Gestión Institucional	20
1.3.2. Clima Organizacional	20
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES	21
2.1. METODOLOGÍA.....	21
2.1.1. Diseño de la Investigación	21
2.1.2. Población	21
2.1.3. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales	22
2.1.4. Procedimientos para la Recolección de Datos	22
2.2. MÉTODOS	23
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	24
3.2. MODELO TEÓRICO.....	32
3.2.1. Realidad Problemática.	34
3.2.2. Objetivo de la Propuesta.	34
3.2.3. Fundamentación.....	34

3.2.4. Estructura de la Propuesta.....	35
3.2.5. Cronograma.	53
3.2.6. Presupuesto.	53
3.2.7. Financiamiento de los Talleres.	54
3.3. CUADRO RESUMEN DE LA PROPUESTA.....	54
3.4. DISCUSIÓN.....	56
CAPÍTULO IV : CONCLUSIONES.....	57
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de Guía de Observación.....	24
Tabla 2: Aceptación e Integración.....	26
Tabla 3: Solidaridad Institucional	27
Tabla 4: Calidad de Trato Institucional	27
Tabla 5: Comunicación e Interacción Institucional.....	28
Tabla 6: No tomados en cuenta	28
Tabla 7: Conflictos y Desacuerdos Institucionales.....	29
Tabla 8: Compromiso Institucional	29
Tabla 9: Respeto entre Trabajadores	30

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo Teórico	33
-------------------------------------	----

RESUMEN

El clima organizacional se caracteriza por ser un grupo de propiedades cuantificables sobre el área de trabajo que se percibe de manera directa o indirecta, por las personas que laboran en este clima. Un estudio del clima laboral u organizacional de una institución educativa permite percibir la opinión de la comunidad institucional sobre la gestión. La investigación del clima organizacional es clave para todas las instituciones, debido a que representa el indicador más fiable que muestra los niveles que existen en las instituciones respecto a las relaciones laborales. En los casos positivos, resulta provechoso para los colaboradores y la propia institución, mientras que en los casos que resultan negativos provoca enfrentamientos y otras circunstancias antagónicas que traen consigo un mal clima organizacional. Nuestro estudio tuvo como objetivo proponer una Estrategia de Gestión Institucional sustentado en las teorías de Lev Vigotsky, de Elton Mayo y de Rensis Likert para mejorar el clima organizacional en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba. Aplicamos guías de observación, encuestas y entrevistas. Las guías de observación y encuestas respondieron a la población de estudio. Luego de haber terminado esta parte procedimos a examinar el problema a la luz de la Teoría Sociocultural de Lev Vigotsky, Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert que sirvieron de fundamento a la propuesta y fueron elegidas en razón a la naturaleza del problema de investigación. Los resultados confirman que en nuestro ámbito de estudio existe un clima organizacional deteriorado que se expresa en las débiles relaciones interpersonales, ausencia de solidaridad, al no sentirse integrados ni aceptados, desorganización, desconfianza, existe también poca comunicación entre directivo - docentes y administrativo, así mismo existe una escasa coordinación para la planificar y ejecutar las actividades académicas llegando incluso a imponer opiniones e ideas del director, falta de respeto, el personal se siente desmotivado y poco valorado; lo que conduce a discusiones y desacuerdos. Concluimos como logros de la investigación, la justificación del objeto de estudio y la elaboración de la propuesta.

Palabras clave: Estrategia de gestión institucional; Clima organizacional.

ABSTRACT

The organizational climate is characterized by being a group of quantifiable properties on the work area that is perceived directly or indirectly by the people who work in this climate. A study of the work or organizational climate of an educational institution allows us to perceive the opinion of the institutional community on management. The investigation of the organizational climate is key for all institutions, because it represents the most reliable indicator that shows the levels that exist in the institutions regarding labor relations. In positive cases, it is beneficial for employees and the institution itself, while in negative cases it causes confrontations and other antagonistic circumstances that bring with them a bad organizational climate. Our study aimed to design an Institutional Management Strategy based on the theories of Lev Vigotsky, Elton Mayo and Rensis Likert to improve the organizational climate in the I.E. N° 15489 Trigal Mines, Huarmaca District, Huancabamba Province. We apply observation guides, surveys and interviews. The observation guides and surveys responded to the study population. After having finished this part, we proceeded to examine the problem in light of Lev Vigotsky's Sociocultural Theory, Elton Mayo's Human Relations Theory and Rensis Likert's Organizational Climate Theory, which served as the basis for the proposal and were chosen in due to the nature of the research problem. The results confirm that in our field of study there is a deteriorated organizational climate that is expressed in weak interpersonal relationships, lack of solidarity, not feeling integrated or accepted, disorganization, mistrust, there is also little communication between management - teachers and administrative, as well There is also little coordination for planning and executing academic activities, even imposing opinions and ideas from the director, lack of respect, the staff feels unmotivated and undervalued; which leads to arguments and disagreements. We conclude as research achievements, the justification of the object of study and the elaboration of the proposal.

Keywords: Institutional management strategy; Organizational climate.

INTRODUCCIÓN

La estrategia gestión institucional es el proceso de trazar planes y la organización de los recursos de producción disponibles para ejecutar una organización exitosa. Es un instrumento de gestión que ordena y dirige de manera estratégica las actividades de la institución y sus elementos adscritos y vinculados, para cumplir con las metas que están de acuerdo con su objetivo principal y el Plan de Desarrollo Institucional.

Los pasos de la estrategia de gestión institucional incorporan, en su mayor parte, la identificación de lo que está sucediendo, el reconocimiento de la situación deseada y la determinación de los medios que se necesitan para lograrlo. El propósito del proceso es el diseño de un plan estratégico que describa medidas sustanciales para expandir el éxito de la entidad.

La **pregunta de investigación:** ¿De qué manera una estrategia probablemente mejoraría el clima organizacional en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba?

Objeto de estudio: Clima organizacional; **campo de acción:** Estrategia institucional para probablemente mejorar el clima organizacional en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba

Objetivo general: Proponer una estrategia institucional fundamentada en las teorías sociocultural, de las relaciones humanas y del clima organizacional para mejorar el clima organizacional en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba; **objetivos específicos:** Caracterizar el clima organizacional en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba. Investigar el rol del Director respecto al cumplimiento de las funciones del clima organizacional en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba. Diseñar la propuesta en relación al objetivo general de la investigación en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba.

Hipótesis: “Si se diseña una estrategia institucional sustentada en las teorías sociocultural, de las relaciones humanas y del clima organizacional, **entonces** probablemente mejoraría el clima organizacional en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba, año 2020”

El esquema capitular comprende cinco capítulos: **En el capítulo I** se concretizó el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta: Teoría Sociocultural de Lev Vigotsky, Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert. Luego el marco conceptual.

El capítulo II comprende la contextualización del objeto de estudio. Características del problema. Metodología empleada.

En el capítulo III se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego se elaboró la propuesta en base a las teorías aludidas. Los elementos constitutivos de la propuesta: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres cada una con sus respectivas temáticas.

El capítulo IV: Conclusiones. **El capítulo V:** Recomendaciones. Finalmente, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Pajuelo, Julián. (2018). En su tesis, “*Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el Colegio Honores de San Martín de Porres, 2018*”. Universidad de las Américas. Lima – Perú.

El objetivo principal de este estudio es hacer una evaluación del nivel de relación que se presenta entre la gestión de desempeño docente y el clima organizacional, del Colegio Honores de San Martín de Porres, 2018. De acuerdo al sistema aplicado en el estudio, se perfila en la estructura, descriptiva - correlacional, de corte transversal no experimental, llevando a cabo el método hipotético deductivo, la muestra poblacional se conformó por 62 individuos. Asimismo, para el perfeccionamiento del presente trabajo investigativo, se hizo uso del 100% de la muestra, en este sentido, se aplicó a esta población una encuesta acerca del clima de la organización, adquiriendo un grado de confiabilidad inquebrantable de 0,869, que se descifra como una relación positiva muy alta, con respecto al desempeño docente, la encuesta arrojó a un grado de confiabilidad de 0,944, lo que muestra una conexión positiva muy alta. Por último, los resultados muestran que el grado de impresión de la relación entre la gestión de desempeño docente y el clima organizacional fue de $p= 0,209$, lo que supone que existe una relación positiva alta.

Eunofre, Wilder. (2016). En su tesis, “*Clima institucional y gestión administrativa en la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado - Pillco Marca – Huánuco - 2016*”. Universidad de Huánuco.

El objetivo del estudio fue identificar la correlación entre la gestión administrativa y entre el clima institucional en la Institución Educativa "Juan Velasco Alvarado" del Distrito de Pillco Marca, Huánuco, con el propósito de ser un instrumento para tomar una decisión, donde la calidad de los servicios docentes y las actitudes tengan eficiencia, apoyando los elementos positivos y ajustando los elementos negativos. El presente estudio fue no-experimental, la técnica es cualitativa, con un nivel correlacional descriptivo, donde la composición poblacional se conformó por 39 educadores, aplicando dos cuestionarios, con su lista de cotejo, encuesta e instrumentos a la muestra de 15 educadores. Asimismo, la consulta técnica a 5 especialistas expertos. Para analizar el resultado, se utilizó el paquete estadístico. Se concluyó, luego de aplicar los cuestionarios, y demostrar por medio de la relación de Pearson, ha sido factible determinar la correlación existente entre la gestión administrativa y entre el clima institucional en la Institución Educativa "Juan Velasco Alvarado" del Distrito de Pillco Marca, Huánuco-2016. Siendo la relación moderadamente positiva, como se exhibe en la contrastación de la teoría con la relación de Pearson, considerando las Tablas N° 14 y 15.

Albañil, Asteria. (2015). En su tesis, *“El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura”*. Universidad de Piura.

Esta investigación presenta un estudio del clima laboral según la visión educativa en una escuela pública, se crea a la luz de cómo los educadores de esta escuela ven los componentes más pertinentes del clima laboral, por ejemplo, la satisfacción laboral, la comunicación, la participación, representadas en base a diferentes elementos, por ejemplo, el trabajo en equipo, el reconocimiento, que se conoce sobre la IE Enrique López Albújar de Piura. En el apartado principal se realiza una contextualización de la problemática educativa y lo que ello implica en el país y en América Latina, del mismo modo, la relevancia de lo que se conoce como "capital humano" y sus vinculaciones como la ventaja competitiva principal de la formación, lo que ha motivado la articulación de objetivos y teorías; asimismo, se hace referencia a la fundamentación en la que se ha basado el estudio En la sección dos, se desarrolló el marco teórico, basándose en las posiciones y compromisos de varios autores en relación con el clima laboral y sus aspectos. Es fundamental mencionar que de los diversos aspectos del entorno que manejan los autores, se han optado por los que son

significativos para la investigación y que se ajustan al contexto de un centro educativo público. En el apartado tres, se menciona el paradigma del estudio, además del diseño que se utilizó, demostrando que la presente investigación ha sido creada basándose en el paradigma positivista y el método cuantitativo con un diseño de encuesta. El instrumento 2 se representa en vista de la categoría, subcategoría e ítem; a continuación, se exponen los resultados adquiridos, describiendo la situación específica y los sujetos de investigación, se adjuntan las tablas de estadísticas y los gráficos importantes, señalando su estudio cualitativo y cuantitativo que hace posible distinguir el comportamiento de los elementos en base a las respuestas que dieron los educadores, seguido por la discusión de los resultados en que se ha comprobado la presencia o no de las afirmaciones hechas en la sección I. Por último, dentro de las conclusiones se señalan las fortalezas y debilidades que se encuentran relacionadas al clima laboral y sus aspectos dentro del centro educativo estudiado, resaltando que los educadores son los que más contribuyen a diseñar un adecuado clima de trabajo y que en su percepción dicho clima se encuentra entre regular y bueno, a pesar de que no es totalmente agradable, y hay factores que deberían ser reforzados desde la administración institucional.

1.2. BASE TEÓRICA.

1.2.1. Teoría Sociocultural de Lev Vygotsky.

Este autor vino al mundo en Orsha – Bielorrusia, en el año 1896 un 17 de noviembre. Fue instruido con educadores privados y culminó con honores su educación secundaria, para posteriormente continuar sus estudios en leyes en la Universidad de Moscú.

Ocupó el puesto de profesor desde que culminó su carrera en 1917 hasta 1923 en Gomel, en la especialidad de literatura. Tiempo después estableció un laboratorio psicológico en Gomel mismo, donde brindó varias charlas que dieron lugar a su trabajo acerca de la Psicología Pedagógica (*Baquero, 2005*).

Tomo su teoría fundamental acerca del rol de la educación en la mejora del individuo. Conforme a este autor, la educación es un proceso propio del

desarrollo de los Procesos Psicológicos Superiores en sus dos aspectos: Un aspecto natural o genético y, un aspecto artificial o cultural. Pese a que los dos aspectos se desarrollan dentro del ámbito de una vida social, no obstante, la parte genética termina por determinar los Procesos Psicológicos Superiores "Rudimentarios": Repetición, memoria, observación, recepción, entre otros; pero es debido al rol de la "educación", que los Procesos Psicológicos Superiores "Avanzados" se desarrollan: Creatividad, comprensión, crítica, transformación, análisis, entre otros.

Podemos afirmar que la educación juega un papel inherente en todo proceso de desarrollo. De ahí que el desarrollo y, sobre todo, de lo que en el sistema de la Teoría se han denominado Procesos Psicológicos Superiores, sea considerado un proceso artificial. Esta afirmación es relativa, como fue aclarado, a los ciclos formativos explícitamente humanos administrados por lo que el mismo Vigotsky llamó "Línea Cultural de Desarrollo". En otras palabras, el perfeccionamiento del PPS precisa de un curso largo y complejo de apropiación cultural, en donde importa fundamentalmente las distinciones que ocurren en el desarrollo de la forma "avanzada". Por este análisis, la urgente distinción entre los dos tipos de procesos superiores muestra los vectores y el terreno por los que van a transitar los procesos de desarrollo en el contexto de la educación. (*Baquero, 2005*).

Los vectores de desarrollo se encuentran orientados a la ampliación de los niveles de dominios autónomos (conscientes y voluntarios) y descontextualizados de las herramientas de mediación. Esto supone alcanzar crecientes logros en el dominio de la cultura, la naturaleza y uno mismo. Conforme al enunciado, la educación es fundamental para que los individuos se desarrollen de manera integral; sin la educación, solo actuarían los PP "rudimentarios", esto es, toda facultad desarrollada socialmente, pero comandada por la estructura genética y únicamente podríamos actuar en los niveles de repetición, recepción, sensaciones, memoria, facultades que tenemos en común con todo animal irracional. (*Baquero, 2005*).

No obstante, a causa de la educación, los individuos construyen, de manera tanto cultural como artificial, los PPS "avanzados" apoyados en lo que se denominan "Herramientas Psicológicas" compuestas por instrumentos reales: Los diversos

códigos que estructuran el lenguaje verbalizado y, todo instrumento semiótico orientado al mundo social, como la significación de códigos y signos, nunca entenderíamos la cultura de los pueblos o la realidad, en consecuencia únicamente estaríamos repitiendo la información (*Baquero, 2005*).

Otra parte fundamental de nuestra afirmación es el nivel de dominio autónomo que los individuos alcanzarían suponiendo que lográramos, por medio de la educación, dominar los signos, códigos y texto o los instrumentos psicológicos. Esto nos podría permitir, no exclusivamente el dominio de la cultura, la naturaleza, sino también dominarnos a nosotros mismos, reconocer cuál es nuestra identidad, la razón por la que somos así y tener la opción de independizarnos, transformarnos más no alinearnos a los razonamientos de cualquier autor de los diferentes libros o de centrarnos más razonablemente en fenómenos o procesos: Nos podría permitir "actuar con naturalidad, pensar con la conciencia propia de cada individuo" (*BAQUERO, 2005*).

Lev Vigotsky basó su teoría en que el aprendizaje se produce a través de la sociedad y en el entorno en el que los individuos se desenvuelven, las personas deben pertenecer a la sociedad ya que es a través de la sociedad que se produce la fuerza motriz del aprendizaje y por lo tanto del desarrollo, para que esto ocurra es esencial considerar dos perspectivas significativas: la capacidad de imitar y el contexto social, el aprendizaje se produce de manera más óptima cuando se envía a un conjunto de individuos y no a uno solo (*BAQUERO, 2005*).

Su teoría incorpora dos leyes: la ley de la doble formación de los PP, Vigotsky consideraba que los PP de los individuos tienen una raíz social, esta ley pretende difundir que todos los PP superiores se manifiestan en dos momentos durante el desarrollo de las personas, en el intra psicológico y en el inter psicológico, el primero alude a la relación consigo mismo y el segundo a la relación con el resto de individuos, intenta dar sentido a esta ley desde la obtención del lenguaje, de uno a tres años: el lenguaje es interpersonal y posee una función comunicativa. De 3 a 5/7 años: hay un discurso egocéntrico o privado, y va con sus actividades (es un discurso muy predicativo y omisivo). Desde los 5/7 años, se produce el curso de

asimilación, sus actividades no van unidas al lenguaje, que parece incorporado, haciéndolo intrapersonal.

La segunda ley lo llamó nivel de desarrollo real, nivel de desarrollo potencial y zona de desarrollo potencial, lo primero alude a los casos en que se actúa de manera independiente. La segunda alude a los casos en que se requiere ayuda de otro individuo, sin embargo, finalmente se logra hacer de forma independiente. Y la tercera es la que se produce entre los dos niveles, y aquí se establece todo tipo de relación.

Hay una conexión entre el aprendizaje, la educación y el desarrollo. La educación es el motor del aprendizaje, este debe actuar en la Zona de Desarrollo Potencial, dando guías para favorecer el desarrollo de los niños. Los instructores laboran dando estas guías, sin embargo, deben retirarlas oportunamente, en el momento en que los niños ya no las necesiten. Vigotsky afirma que la motivación de la educación es avanzar en la mejora del individuo. Además, cree que la educación se ubica delante del desarrollo, para de esa manera darle estímulo, a causa del fomento del aprendizaje. Siempre hay oportunidad de mejora en la búsqueda de que el Nivel de Desarrollo Potencial se convierta en el Nivel de Desarrollo Real (BAQUERO, 2005).

Pese a que de vez en cuando se considere que no se debe instruir a alguien en vista de que no puede aprenderlo, es importante hacer el intento, independientemente de que no lo consiga, en vista de que, al interceder en la Zona de Desarrollo Potencial, habrá claramente un desarrollo en su progreso. Hay una positiva valoración de los contrastes individuales, ya que, aunque en la Zona de Desarrollo Potencial el apoyo lo brinda un individuo más apto, esto genera aprendizajes entre ambos. La interrelación social con los demás es un manantial de aprendizajes y a fomenta el desarrollo. (BAQUERO, 2005).

Los individuos no pueden existir ni vivir su desarrollo propio si están aislados, pues su desarrollo requiere en gran medida de la interacción con las personas adultas portadoras de todo mensaje relacionado a la cultura. El aporte del entorno social (representa el aprendizaje) posee un índole constructor de persona, como es, la obtención del lenguaje, durante el ciclo de su obtención, esta herramienta se vuelve

en una pieza que integra las estructuras psíquicas de los individuos, el lenguaje que tiene como origen la sociedad funciona en cooperación con otras capacidades mentales como el raciocinio y ese conduce al pensamiento verbal. (BAQUERO, 2005).

Vigotsky afirma acerca de la relación entre el aprendizaje y el desarrollo en lo que respecta a la obtención de la lengua genere al modelo principal de desarrollo que implica que es un ciclo característico del desarrollo, el aprendizaje es presentado como un medio que refuerza, ofrece las herramientas creadas por la cultura que agrandan todo alcance natural del individuo y reconstruye toda función mental. (BAQUERO, 2005).

Decididamente Vigotsky afirma que la cultura juega un rol principal en el desarrollo de los individuos, toda adquisición cultural, pretende controlar los PP y la conducta de las personas, son diversas técnicas e instrumentos que son asimilados por las personas y orientados a sí mismos para tener impacto sus procesos psicológicos, de este modo, genera un sistema de estímulos exteriores y artificiales. El desarrollo de los individuos está reducido solamente a los cambios que se producen en el interior de los individuos (BAQUERO, 2005).

La teoría de Vigotsky otorga a la educación una gran importancia, debido a que para este autor es todo menos un método externo al desarrollo, el colegio es por tanto el mismo sitio de la psicología, debido a que es el mismo sitio del aprendizaje y el inicio de las capacidades psíquicas, la utilización de esta hipótesis genera una mejor comprensión de las peculiaridades educativas y en particular del rol que cumplen en el desarrollo. Incorpora el "desarrollo artificial", esto es, el desarrollo socio cultural de las capacidades mentales, los métodos internos permiten a los grupos sociales y a los individuos fomentar los límites por medio de los cuales pueden compararse con los demás (BAQUERO, 2005).

1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

George Elton Mayo, fue un psicólogo industrial, sociólogo y teórico social, se especializó en la teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el

movimiento por las relaciones humanas. Nació en Adelaida en el año 1880 un 26 de diciembre y falleció en Guilford en el año 1949 un 7 de septiembre.

La teoría de las relaciones humanas (llamada también escuela humanista de la administración), que desarrolló Mayo y quienes colaboraron con él, surge en EE.UU. como una inmediata consecuencia de los que resultó de la prueba de Hawthorne, y fue fundamentalmente un movimiento de oposición y reacción a la Teoría Clásica de la Administración.

La Teoría Clásica intentó fomentar una filosofía empresarial nueva, un progreso humano industrial en donde las tecnologías y la técnica de trabajo son las principales preocupaciones de los administradores. Pese de la autoridad de la Teoría Clásica y de que no fue puesta a prueba por alguna otra teoría significativa de la administración a lo largo de los primeros cuarenta años del presente siglo, sus principios no siempre fueron aceptados sosegadamente, explícitamente en los sindicatos de EE.UU. y los trabajadores. En una nación prominentemente democrática como los EE.UU. los sindicatos y los trabajadores consideraban y descifraban la administración científica como un sofisticado método para explotar a los trabajadores en bien del interés de los jefes. El estudio de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del marco taylorista, ya que demostró que los principios en los que se basaba la administración no eran adecuados para el tipo de vida estadounidense.

La Teoría de las Relaciones Humanas surge debido a que era necesario frenar la sólida inclinación a deshumanizar el trabajo, la cual inició con el uso de técnicas rigurosas, científicas y precisas, a las que debían someterse de manera forzada los empleados.

Las causas principales del origen de la Teoría de las Relaciones Humanas son cuatro, mencionadas a continuación:

1. **Necesidad de humanizar y democratizar la administración**, volviéndola libre de todo concepto mecánico y rígido de la Teoría Clásica y ajustándola al patrón de vida nuevo americano. De esta forma, la Teoría de las Relaciones

Humanas se volvió un desarrollo típico de EE.UU centrado en democratizar todo concepto administrativo.

2. **El desarrollo de las llamadas ciencias humanas**, particularmente la sociología y la psicología y del mismo modo su influencia intelectual en aumento y su inicial intento de aplicarlas a la organización industrial. Estas ciencias llegaron a hacer una demostración progresiva de la insuficiencia de los principios de la Teoría Clásica.
3. **Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin**, resultaron vitales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es visto como el que fundó la escuela; Dewey, de manera indirecta, y Lewin, más directamente, aportaron en conjunto a su origen. Igualmente, Pareto y su sociología fue básico, independientemente de que ningún autor del movimiento en sus inicios tuviera contacto directo con sus obras, sino sólo con su divulgador en ese tiempo en los EE.UU.
4. **Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, se Realizó entre 1927 y 1932 coordinadamente con Elton Mayo, puso a prueba las principales hipótesis de la Teoría Clásica de la Administración.

Experimento de Hawthorne: (MAYO, 1988)

La Academia Nacional de Ciencias de EE.UU. en el año 1924 dirigió un estudio para comprobar la relación entre la iluminación del entorno laboral y la productividad, tomando la Administración Científica y sus supuestos. Previamente, Mayo realizó un estudio en una industria de textiles que presentaba una altísima rotación de sus trabajadores, un aproximado del 250% anualmente, y había intentado algunos planes de incentivo salarial sin mucho resultado. Mayo realizó la introducción de un tramo de descansos, designó la opción de los horarios de producción a los especialistas y contrató a un asistente médico. En un breve plazo de tiempo, se observó un espíritu de grupo, se incrementó la producción y disminuyó la rotación de los empleados.

El Consejo Nacional de Investigación, en el año 1927 inició un experimento en la planta de Hawthorne de la Wester Electric Company, con la finalidad de hacer una evaluación de la relación entre la productividad de los empleados y la iluminación, que se midió por medio de su producción. Elton Mayo hizo las coordinaciones, y se llegó a la investigación de accidentes laborales, el agotamiento y el impacto de toda condición laboral en la utilidad de los empleados. Se intentó neutralizar o prescindir de la variable psicológica, que por entonces era extraña e inoportuna, lo que ocasionó que el experimento se retrasara hasta el año 1932.

Conclusiones del Experimento de Hawthorne

Brindó un esquema de los principios básicos de la Escuela de Relaciones Humanas. Llegando a las siguientes conclusiones:

a) El nivel de producción es resultado de la integración social:

Los niveles de producción no se determinan por las capacidades físicas o fisiológicas de los trabajadores, sino por las expectativas grupales y normas sociales. Las capacidades sociales de los trabajadores deciden sus niveles de eficiencia y destreza, pero no su capacidad para realizar algún movimiento eficiente en el tiempo previsto. Cuanto más notable sea la integración social en el grupo laboral, más destacada será la capacidad de producción.

b) Comportamiento social de los empleados:

La manera de comportarse de los individuos se mantiene completamente relacionada con el grupo. El trabajador no tiene una reacción por separado como persona, sino como miembro de la agrupación. Cuando se desvían de las normas de la agrupación, los trabajadores experimentan una sanción social o moral de los colegas, intentando que este se pueda ajustar a los patrones de la agrupación. Sin embargo, mientras los patrones de la agrupación se mantengan inmutables, la persona pondrá resistencia al cambio para no ser apartado.

c) Recompensas y sanciones sociales:

La manera de comportarse de los empleados se condiciona a los patrones y normas sociales. Los trabajadores cuya producción es mayor o menos de lo establecido por la norma pierden la consideración y el respeto de sus compañeros. Los trabajadores eligen disminuir su producción por no poner en peligro su relación amical con sus compañeros. Cada grupo social crea expectativas o creencias sobre la administración. Estas expectativas y creencias tienen influencia en las normas, actitudes y los modos de comportarse que la agrupación considera aceptables. Los individuos son evaluados por la agrupación en función de estos patrones y normas de conducta: cuando su comportamiento se ajusta a ellos, son buenos colegas y cuando su comportamiento se aleja, son malos colegas.

d) Grupos informales:

Cuando los clásicos se ocupaban por la parte formal de las organizaciones, los humanistas se centraron en la parte informal de las organizaciones (el comportamiento social de los trabajadores, la motivación, los grupos informales, las actitudes y experiencias, las creencias, entre otros). La entidad fue visualizada como una organización social conformada por grupos sociales informales, cuyo diseño no concuerda necesariamente con la organización formal de la entidad, esto es, todo propósito definido por la entidad. Los grupos informales definen sus expectativas, reglas de comportamiento, creencias, formas de recompensa, escala de valores sociales y sanciones sociales que cada uno de los que lo conforma, asimila e integra a su comportamiento y actitudes.

e) Relaciones humanas:

Los individuos tienen participación en los grupos sociales que existen en el interior de la organización y sostienen interacción constante. Las relaciones humanas son las actividades y mentalidades creadas desde el contacto entre individuos y agrupaciones. Cada individuo tiene su propio carácter que lo diferencia y tiene influencia en las actitudes y forma de comportarse de los demás con los que interactúa y del mismo modo el individuo se ve influenciado

por los demás. Los individuos intentan ajustarse a los grupos o a los demás: desean ser comprendidos, aceptados y tener participación, para satisfacer sus propias aspiraciones e intereses. Es en el interior de la organización donde surge la oportunidad de las relaciones humanas, esto se debe al enorme número de interacciones y agrupaciones que se desarrollan. El entendimiento de las relaciones humanas les da la posibilidad a los administradores de conseguir resultados más óptimos de sus trabajadores y la producción de un ambiente en el que cada individuo es instado a articular sus pensamientos sana y libremente.

f) Importancia del contenido del cargo:

Elton Mayo junto a quienes colaboraron con él observaron que la especialización que propuso la Teoría Clásica no proporcionaba entornos más eficientes. Vieron que los trabajadores evitando la monotonía cambiaban de puesto, cosa que estaba en contra de las políticas de la entidad. Los empleados repetitivos y simples terminan volviéndose aburridos y monótonos, cosa que influye negativamente en la mentalidad del empleado y disminuye su eficacia y satisfacción.

g) Énfasis en los aspectos emocionales:

En la Teoría de las Relaciones Humanas, la parte emocional no planeada e irracional de la forma de comportarse de los individuos merece una consideración excepcional. De la denominación que se les da a los humanistas de sociólogos de la administración.

CHIAVENATO I. ,(2006) Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal.
2. El trabajador no actúa como persona aislada, sino como grupo social.
3. La labor fundamental de la administración es conformar una élite con capacidad de comunicar y comprender.
4. Hemos pasado de una sociedad estable a una adaptable, pero descuidamos la capacidad social.

5. Las personas están motivadas por la necesidad de “estar juntas”, de “ser reconocidas”.
6. La civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos.

1.1.1 1.2.3. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

Rensis Likert fue un psicólogo organizacional y profesor nacido en EE.UU. y es reconocido por sus estudios acerca de los tipos de gestión. Creó la escala de Likert y el modelo de vinculación. Nació en Cheyenne en el año 1903 un 5 de agosto. Falleció en Ann Arbor en 1981 un 3 de septiembre.

LIKERT S., (1972) Rensis Likert, un psicólogo estadounidense, desde 1946 dirigió una progresión de estudios intentando explicar el liderazgo para el Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan. Estas investigaciones fueron realizadas en un principio con trabajadores de oficina de una enorme agencia de seguros; a través de los cuales, se vio que en el liderazgo habían diversos estilos relacionados con diferentes niveles de productividad. Las oficinas con mayor productividad se dirigían con un estilo diferente en comparación con las de menor productividad.

Las cualidades fundamentales en las oficinas con mayor productividad eran que los jefes asignaban mayores niveles de autoridad, tenían mayor flexibilidad en su supervisión y se manifestaban interesados por el bienestar y la vida individual de sus trabajadores. Obteniendo resultados comparables en diferentes investigaciones, Likert llegó a la conclusión que los jefes que se mostraban más interesados en sus trabajadores en lugar que en la empresa, eran predominantes en la productividad que las personas que se centraban en los ingresos de la tarea, por lo que sus trabajadores manifestaban menor satisfacción por su empleo y una moral baja. Después, continuando con sus estudios, Likert comprendió que los dos aspectos, interés tanto por la tarea como por los trabajadores, son independientes, no excluyentes, es decir, puede tenerse una puntuación alta o baja en ambos al mismo

tiempo o solo en uno, lo que es un resultado similar al que han llegado diferentes analistas.

LIKERT S., (1972) también, Likert, junto con su esposa Jane Gibson Likert, concluyeron que el entorno de autoridad de una determinada agrupación de trabajo o nivel de jerarquía no se determina únicamente por la forma de comportarse de un líder de nivel más elevados. Esta conducta es el principal impacto. La capacidad de ejercer este impacto disminuye conforme se manobra hacia abajo en la escala de jerarquía, sin embargo, de forma similar, el impacto del clima organizacional es más prominente.

Los Likert propusieron los factores que a continuación se mencionan para el estudiar el ambiente en toda organización:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para hacer la medición del clima organizacional, que, según Likert, se determina principalmente por el Estilo de Liderazgo, elaboró la propuesta de un modelo para el estudio del comportamiento de los líderes basándose en lo que él llamó: "Sistemas de Administración", que retratan los diversos estilos de líderes. El que nombró Sistema 1 se relaciona con los líderes que dirigen de manera autoritaria y buscan la explotación de los trabajadores. LIKERT, S., (1972)

Los líderes que dirigen por medio del Sistema 2 son autoritarios también, sin embargo, al mismo tiempo son paternalistas; controlan a sus trabajadores estrictamente y en ningún caso delegan autoridad. Pero, les "da palmaditas en la espalda" y aparenta "hacer lo que resulta mejor para ellos".

Los jefes, según el Sistema de Administración 3, siguen conductas de tipo consultivo, piden a sus trabajadores que tengan participación con opiniones acerca de lo que decide, sin embargo, él mantiene el derecho de finalmente tomar la decisión.

Los jefes que siguen el Estilo 4 usan un estilo democrático, dan unas cuantas instrucciones a los trabajadores, pero ellos pueden tener una participación plena y se decide basándose en la mayoría o el consenso. A continuación, se resume en la siguiente tabla las características fundamentales de los cuatro sistemas de administración que Likert propuso. LIKERT. (1972).

1. Autoritario o coercitivo	2. Arbitrario o benevolente	3. Sistema Consultivo	4. Participativo
Es un sistema cerrado, autocrático y arbitrario, su proceso decisorio funciona de la siguiente manera la alta dirección toma todas las decisiones; la comunicación no existe en este sistema; las relaciones interpersonales no se dan debido a que la alta	Es una autocracia disimulada. El proceso decisorio está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosas que no son importantes; la comunicación es precaria, no obstante, se hace creer que existe; las relaciones interpersonales se toleran; sistemas de recompensas: se presta mayor	Se hace por medio de participación como proceso decisorio. se permite la intervención de la gente; la comunicación se da frecuentemente; las relaciones interpersonales son constantes; utiliza sistemas de recompensas donde hay más recompensas que castigos.	Se considera como una democracia abierta Con un proceso decisorio donde se delega responsabilidad hasta donde es posible; la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos; las relaciones interpersonales con constantes y en gran parte del proceso se basa en ellas; sistema de

<p>dirección toma todas las decisiones; sistemas de recompensas no existen</p>	<p>atención a los castigos.</p>		<p>recompensas: sólo se hace uso del castigo en cosas muy necesarias, pero constantemente se utilizan las recompensas, es más, este sistema se basa en ellas.</p>
--	---------------------------------	--	--

Fuente: Administración I de la facultad de contaduría y administración, UNAM.

Para Hodgets, utilizar del modelo Likert brinda a las organizaciones una correcta base para la determinación del clima que existe, el que deberá mantenerse y las modificaciones que deben hacerse para conseguir el perfil que se desea.

Tipos de Variables

Más adelante, Likert perfeccionó su modelo y percibió que hay diferentes factores que influyen en la correlación entre el desempeño y el liderazgo en una organización compleja. Dichos factores son: (LIKERT S., 1972)

Variables causales: Son los factores independientes de los cuales depende el avance de las acciones y el resultado obtenido por las organizaciones. Están incluidos únicamente los factores que pueden ser controlados por los directivos, por ejemplo, habilidades y conductas, estructura organizacional, estilos de liderazgo, políticas y decisiones.

Variables intervinientes: Manifiestan el ambiente interno de las organizaciones. Influyen en toda relación interpersonal, la toma de decisiones y la comunicación. Dentro de los más significativos encontramos: Las motivaciones, el desempeño, las percepciones, la lealtad y las actitudes.

VARIABLES DE RESULTADOS FINALES: Es el resultado conseguido por cada organización producto de su actividad; son los factores dependientes, como las utilidades, la productividad, la calidad, el servicio y el nivel de costos.

Para Likert, no existe una relación de dependencia directa (causa y efecto) entre un factor causal y un factor de resultado final, sino, deberían considerarse los factores que intervienen.

Basándose en sus estudios, Likert propuso clasificar los sistemas de administración, en dicha clasificación se definen cuatro perfiles de una organización.

Para ser comprendidos de manera más simple, los cuatro sistemas de administración se van a caracterizar únicamente en relación con cuatro variables: Proceso de decisiones, sistema de comunicación, relación interpersonal y sistema de recompensa y castigo. En los cuatro sistemas de administración caracterizados a continuación definidos, estos cuatro factores tienen diversos atributos.

LIKERT S., (1972) Likert se preocupó por evaluar el comportamiento de las personas en el interior de las organizaciones. Para este autor, las variables de administración (por ejemplo, la estructura organizacional, las estrategias, el estilo de administración, entre otros.) son variables causales y los componentes del comportamiento se denominan variables intervinientes y generan respuestas denominadas variables de resultado.

VARIABLES CAUSALES	VARIABLES INTERMEDIAS	VARIABLES FINALES
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	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	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

organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.	revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.	la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.
--	---	---

Fuente: <https://desarrolloorganizacional7b.blogspot.com/>

1.3. MARCO CONCEPTUAL

1.3.1. Estrategia de Gestión Institucional

La estrategia de gestión institucional se convirtió en una herramienta técnica dirigida a promover una administración más dinámica y efectiva, que plantee retos de cambios en la administración, y del mismo modo las perspectivas de lograr resultados más óptimos, con la intención de asegurar oportunidades con igualdad. Es un instrumento de administración que facilita la organización y orientación de manera estratégica de las actividades de las entidades y sus organismos adscritos y vinculados, para lograr metas que estén de acuerdo con su visión y misión.

1.3.2. Clima Organizacional

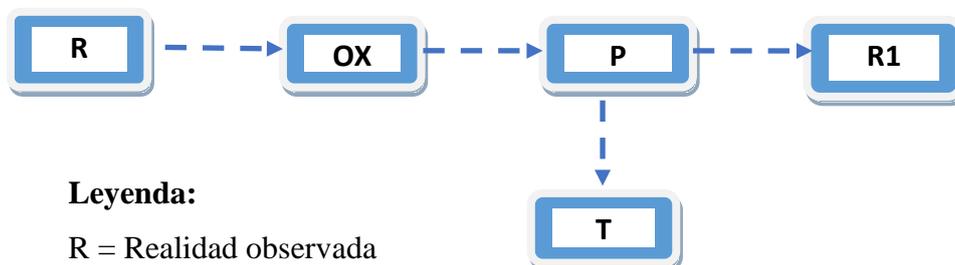
El clima organizacional es un punto de conexión importante para la comunicación las instituciones, en las que los empleados, desde un punto de vista, deberán tener un espacio adecuado para desarrollar toda práctica laboral amena, y desde otro punto de vista, las organizaciones deben reforzar esos espacios dando motivaciones, incentivos y prácticas naturales de la cultura de la organización. El objetivo hacia el finalizar de los días es la construcción de instituciones más felices y más realizadas, que, por lo tanto, serán más competitivas a nivel internacional.

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. METODOLOGÍA

2.1.1. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es descriptiva propositiva con enfoque mixto.



Leyenda:

R = Realidad observada

OX = Observación de las dificultades de la realidad

P = Propuesta

T = Teoría que da sustento al modelo

R1= Mejoramiento formal de la realidad observada

2.1.2. Población

Director	1
Docentes	6
Administrativo	1
Total	8

N = 8 participantes.

2.1.3. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales

Técnicas	Instrumentos
Primarias	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta

Técnica	Instrumentos
Secundaria	
Fichaje	Bibliográfica
	Textual

Equipos

Computadora, impresora, teléfono celular, retroproyector.

Materiales

Papel bond, reglas, lapiceros, borradores, textos, revistas.

2.1.4. Procedimientos para la Recolección de Datos

- Se coordinó con el Director.
- Se coordinó con el personal docente.
- Se coordinó con el personal administrativos.
- Se prepararon las herramientas de acopio de información.
- Se aplicaron las herramientas de acopio de información.
- Se formó de la base de datos.
- Se analizaron los datos.
- Se interpretaron los datos.
- Se expusieron los datos.

2.2. MÉTODOS

- **Métodos Teóricos:** Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensorial. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción. Entre los métodos teóricos se destacan fundamentalmente el método histórico. [metodos teoricos - Buscar \(bing.com\)](#)
- **Métodos Empíricos:** El método empírico es un **modelo de investigación que pretende obtener conocimiento a partir de la observación de la realidad**. Por ende, está basado en la experiencia. Entre los métodos empíricos tenemos: >Observación. >Medición. >Experimento. Existen diversas técnicas que posibilitan la recolección de información. Entre ellas: >Encuestas. >Entrevistas. >Cuestionarios. [metodos empiricos - Buscar \(bing.com\)](#)

Método Estadístico: El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Tiene las siguientes etapas: recolección, recuento, presentación, síntesis y análisis. Se ha convertido en un método efectivo para describir los valores de datos económicos, políticos, sociales, psicológicos, ... y sirve como herramienta para predecir, relacionar y analizar dichos datos con el fin de realizar una toma de decisión más adecuada. [Métodos Estadísticos: - Buscar \(bing.com\)](#)

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Tabla 1: Resultados de la Pauta de Registro de Observación

Clima Organizacional	Indicadores	Siempre	A Veces	Nunca	Total
Autonomía	Decides el modo en que ejecutaré mi trabajo.	0	0	8	8
	Crees que el trabajo que realizas es totalmente trascendente.	0	2	6	8
	Crees que muchos factores externos influyen en que tu trabajo sea deficiente.	8	0	0	8
Trabajo en Equipo	En la I.E. se relacionan permanentemente.	0	0	8	8
	En la I.E. todos se llevan muy bien.	0	0	8	8
	Tienes confianza con tus compañeros de trabajo.	0	0	8	8
	En la I.E. se trata de hacer bien el trabajo.	0	0	8	8
	Existe espíritu de trabajo en equipo entre los colegas con los que trabajo.	0	0	8	8
Apoyo	En la I.E. les incentivan a superarse cada día.	0	0	8	8
	El Director logra que trabajemos como verdadero equipo.	0	0	8	8
	Hay trato de respeto entre trabajadores y Director.	0	2	6	8
Comunicación	En la I.E. se toma en cuenta la opinión de los trabajadores.	0	0	8	8
	En la I.E. existe buena comunicación entre todos.	0	0	8	8
	La comunicación entre Director y trabajadores es clara.	0	0	8	8

Clima Organizacional	Indicadores	Siempre	A Veces	Nunca	Total
Percepción de la Institución	Si pudieras irte a otro trabajo te irías.	8	0	0	8
	Trabajas por necesidad más que por gusto.	8	0	0	8
	Te da pena trabajar en una institución que tiene muchos conflictos.	8	0	0	8
	Te sientes identificado con los valores de la Institución.	0	0	8	8
	Te sientes orgullosa de trabajar en esta Institución.	0	0	8	8
Visión y Misión	Tienes bien en claro la misión y visión de la I.E.	0	0	8	8
	Te sientes comprometido con los objetivos de tu I.E.	0	0	8	8
	Sabes muy bien lo que tu I.E. espera de ti.	0	0	8	8
Satisfacción General	Estas satisfecho con tu trabajo.	0	0	8	8
	Estas conforme con la relación con el Director, docentes y administrativo.	0	0	8	8

Fuente: Guía de Observación aplicada. Junio, 2020.

Interpretación.

El clima organizacional lo caracterizamos a partir de las siguientes dimensiones:

En relación a la **autonomía**, se puede observar que los participantes no deciden su desempeño profesional, se les imponen, de allí que no sea trascendente su desempeño y sean indiferentes laboralmente.

Respecto al **trabajo en equipo**, se puede observar que los participantes no se relacionan, no se llevan bien, no se tienen confianza, indiferentes respecto a la calidad del trabajo, no existe espíritu de cuerpo.

En la dimensión **apoyo**, no nos incentivan a superarnos ni a trabajar colaborativamente y por ende no existe un ambiente de respeto entre nosotros.

En relación a la **comunicación**, no se toma en cuenta la opinión de los participantes, no existe buena comunicación y no es transparente.

En la dimensión **percepción de la Institución**, los participantes sí se irían a trabajar en otra institución, les apena lo que sucede, muchos conflictos, no se sienten identificados ni orgullosos de trabajar en ella.

Respecto a la **misión y visión**, son ignoradas, no existe compromiso institucional e ignoran lo que la institución espera de ellas.

La dimensión **satisfacción general**, tiene que ver con el hecho de que nadie se siente satisfecho con su trabajo ni conformes con el modo como se relacionan en la institución educativa.

Resultados de la Pauta de Registro de Encuesta

Tabla 2: Aceptación e Integración

Te sientes aceptado e integrado.	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Junio, 2020.

Interpretación.

Lo típico de una institución educativa en crisis se refleja en la falta de sentido de pertenencia. Nadie de siente parte de la misma, por el contrario, se sienten no integrados ni aceptados. Es el caso de nuestro ámbito de estudio.

Tabla 3: Solidaridad Institucional

Puedes contar con tus compañeros de trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Junio, 2020.

Interpretación.

La ausencia de un clima organizacional genera insolidaridad institucional, se refleja en el hecho de que el 100% de las personas encuestadas refieren que no cuentan con sus compañeros de trabajo frente a cualquier problemas que se les pueda presentar.

Tabla 4: Calidad de Trato Institucional

Se da un buen trato entre compañeros de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	1	12 %
No	7	88%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Junio, 2020.

Interpretación.

No se da un buen trato entre compañeros de trabajo, manifiesta el 100% de encuestados. Es lo característico de una institución educativa con un mal clima organizacional.

Tabla 5: Comunicación e Interacción Institucional

La comunicación y el proceso de interacción en la I.E.	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Buena	0	00%
Muy Buena	0	00%
Regular	0	00%
Malo	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Junio, 2020.

Interpretación.

Lo que predomina en una institución educativa carente de clima organizacional es la falta de interacción y comunicación institucional. El 100% de encuestados lo aseveran.

Tabla 6: No tomados en cuenta

Expresa su punto de vista	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Siempre	0	00%
A veces	1	22%
Nunca	7	88%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Junio, 2020.

Interpretación.

Conforme a lo que manifiestan las personas encuestadas, 88% respondió que nunca sus puntos de vista se toman en cuenta y el 22% responde que a veces son tomados en cuenta, lo típico de una institución que no tiene una estrategia de gestión institucional.

Tabla 7: Conflictos y Desacuerdos Institucionales

Existen discusiones y conflictos internos por desacuerdos internos entre los docentes – Director y administrativo	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Siempre	8	100%
A veces	0	00%
Nunca	0	00%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Junio, 2020.

Interpretación.

Sólo existen discusiones y conflictos, el Director no es un líder, no genera opinión, lo dice el 1005 de encuestados.

Tabla 8: Compromiso Institucional

Existe entre tus compañeros compromiso con el trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Junio, 2020.

Interpretación.

100% de las personas encuestadas responde que no muestra compromiso con el trabajo. Es posible deducir que frente a la no existencia de un ambiente favorable para los trabajadores, estos se desmotivan, y por lo tanto no asumen efectivamente sus labores.

Tabla 9: Respeto entre Trabajadores

Se muestra el valor del respeto entre compañeros de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Junio, 2020.

Interpretación.

100% de las personas encuestadas refirieron que el valor del respeto no se practica entre los trabajadores, no se consideran como tales.

De esta manera hemos justificado cuantitativamente nuestro problema de investigados, haciendo ver su naturaleza mixta. En el capítulo II lo hicimos cualitativamente.

Resultados de la Pauta de Registro de Entrevista

Autocracia como estilo de gestión.

“El Director se comporta acorde con su personalidad. Define su accionar de un modo vertical. De este modo no nos compromete a participar de la gestión institucional. Cree tener la razón y conduce la institución al margen de los instrumentos de gestión.” (Entrevista docente, Mayo, 2020).

Gestión no dialogante.

“Es importante diferenciar el oír y el escuchar. Lo segundo significa entender la esencia del diálogo para poder participar. Se da el caso de que la autoridad no tiene por practica la comunicación, entonces todos caminamos por nuestro lado, y de este modo se ha creado un mal clima organizacional, sin autoridad y sin misión institucional” (Entrevista docente, Mayo, 2020).

Falta de medida institucional.

“La medida es virtud de pocas personas. Ser tolerante y tener autocontrol de sí debe ser norma a fin de conducir serenamente una institución educativa. Nuestro Director no posee esta virtud y lo único que ha logrado es su aislamiento” (Entrevista docente, Mayo, 2020).

“Se me acusa de ser un intolerante, de no tener paciencia para atenderlos, es todo lo contrario, son ellos tanto docentes como administrativo que no tienen capacidad de escucha y paciencia para alcanzar los logros institucionales para diferenciarnos de otras instituciones educativas” (Entrevista al Director, Mayo, 2020).

Relaciones interpersonales deterioradas.

“Es difícil construir una comunidad educativa cuando las relaciones interpersonales docentes y administrativas no son empáticas y son tirantes respecto a la autoridad. Al final es la institución la que pierde con graves prejuicios estudiantiles, pues son ellos que no logran una enseñanza que se lo merecen. Debemos apostar por revertir esta situación” (Entrevista de administrativo, Mayo, 2020).

“Soy sincera al manifestar que me preocupa la situación que vivimos al interno de nuestra institución. Cada uno por su lado, a nadie le interesa nada como consecuencia de que no existe identidad institucional. Nadie se retrata en la institución, es como si no nos conociéramos” (Entrevista docente, Mayo, 2020).

No existe trabajo en equipo.

“El trabajo en equipo genera solidaridad institucional. Al no conocer la visión y misión institucional lo que existe es indiferencia institucional. Si el Director condujera la institución con sus instrumentos de gestión la realidad fuera otra. Debemos trabajar grupalmente a fin de intercambiar opiniones y crear conciencia que nos debemos capacitar para mejorar nuestro desempeño profesional” (Entrevista docente, Mayo, 2020).

De esta manera hemos justificado cuantitativamente y cualitativamente nuestro problema de investigación, haciendo ver su naturaleza mixta.

3.2. MODELO TEÓRICO.

“Estrategia de Gestión Institucional para Mejorar el Clima Organizacional”.

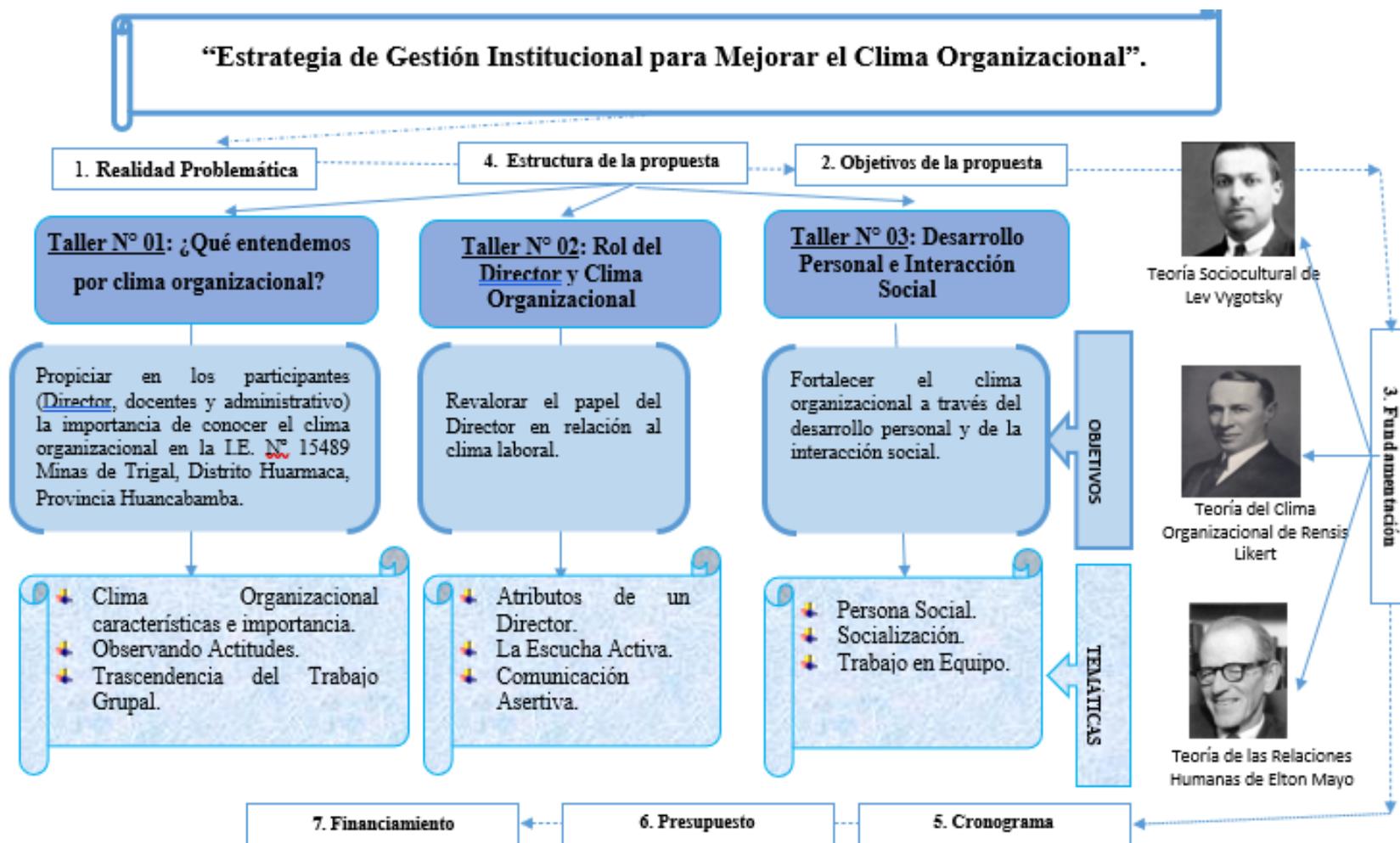


Ilustración 1: Modelo Teórico

Fuente: Elaborado por el Investigador.

3.2.1. Realidad Problemática.

El clima organizacional es un tema que se ha vuelto progresivamente importante en el último tiempo para las entidades que están en busca una mejora persistente del entorno laboral, para lograr una expansión en la productividad y la satisfacción de los RH como un recurso fundamental de la organización.

Un buen clima organizacional tiene numerosas ventajas: los trabajadores mostrarán una mejor actitud en el trabajo. Suponiendo que los trabajadores laboren en un entorno de trabajo agradable, su desempeño se optimizará. La relación de los trabajadores con sus compañeros y con el entorno será facilitada. La ventaja más importante es el desarrollo de la identidad institucional, pero además el incremento de la productividad, el compromiso y la lealtad de la entidad aumentan cuando sus trabajadores se encuentran conformes con su trabajo.

3.2.2. Objetivo de la Propuesta.

Diseñar una estrategia de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba.

3.2.3. Fundamentación.

Fundamentación Teórica.

El fundamento de nuestra propuesta se encuentra en las teorías de la base teórica, es decir, la Teoría Sociocultural de Lev Vygotsky: el aprendizaje que ocurre mediante la sociedad y en el entorno en el que los individuos se desarrollen. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo: surge de la necesidad de neutralizar la sólida inclinación a la deshumanización del trabajo. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert: el clima organizacional de una agrupación de trabajo o de un nivel de jerarquía explícito se determina principalmente por la manera de comportarse de los líderes en niveles más elevados.

Fundamentación Pedagógica.

Las correlaciones del personal con la entidad incluyen las que se generan por la estructura formal y toda relación interpersonal e intergrupala. Se podría decir que el patrón de conducta de los individuos es el producto de las normas, valores y pautas de la estructura de la entidad, pero también de toda condición que se establece en las relaciones.

Del mismo modo que es posible el análisis y descripción de una institución en cuanto a su estructura, propiedades y procesos, es también posible la identificación de los diversos elementos de la percepción del clima de trabajo en el que se encuentran los colaboradores y la investigación acerca de su impacto en el comportamiento y la experiencia individual.

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

Nuestra propuesta está sustentada en tres talleres, cada uno de los cuales comprende un resumen, una fundamentación, un objetivo, una temática, una metodología, una evaluación, unas conclusiones, unas recomendaciones y una bibliografía.

Previo a desarrollar la estructura de la propuesta, definimos lo que viene siendo un taller.

Definición de Taller.

El taller precisa una elección individual en lugar de reglas forzadas. No debería ser impuesto, así como tampoco debe ser improvisado.

El taller se puede constituir en una experiencia social siempre que quienes participan en él tengan interacción entre ellos alrededor de una tarea concreta. Esta experiencia convierte la labor pasiva en una labor protagónica en el aprendizaje.

Taller N° 01: ¿Qué entendemos por clima organizacional?

Resumen.

El clima organizacional se percibe como aquella multitud de relaciones personales y laborales que se dan en cualquier entorno laboral. Dependiendo del clima organizacional de una entidad, se puede hacer una evaluación y medición del desempeño, la calidad de los servicios o los bienes y el cumplimiento de los objetivos.

El vértice de preocupación de un buen clima organizacional pasa porque la atención está puesta en el cumplimiento de metas y objetivos.

De vez en cuando, debido a diferentes problemas en la comunicación, la gestión o por alguna diferencia personal entre los miembros, puede generarse un negativo clima organizacional, que influye de manera directa en las relaciones laborales y la calidad.

Fundamentación.

La importancia de Rensis Likert no se quedó solo en su estudio del funcionamiento de las organizaciones o empresas. También fue el creador de una forma de evaluación para conocer las opiniones y las actitudes de los participantes.

Objetivo.

Propiciar en los participantes (Director, docentes y administrativo) la importancia de conocer el clima organizacional en la I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca, Provincia Huancabamba.

Análisis Temático.

Tema N° 01: Clima Organizacional características e importancia

El desarrollo de la temática será básicamente de exposición e interacción con los participantes, para que hagan conciencia de la importancia del clima organizacional.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido por los trabajadores y que influencia su motivación y comportamientos.

Tiene diferentes características: Es un concepto multidimensional; tiene una cualidad durable, es influenciado por la estructura organizacional; refleja el grado de motivación de los participantes y constituye una identidad institucional.

La importancia de buscar un buen clima organizacional radica en que este influye en el desempeño de los participantes, pues tiene un impacto en la motivación, en las actitudes y en la satisfacción de los mismos. Está directamente relacionado con la efectividad y desempeño del Director, docentes y personal administrativo.

Tema N° 02: Observando Actitudes

La importancia de las actitudes de los participantes en el clima organizacional se encuentra en que ellos conforman el capital humano de las instituciones, el eje inicial para que la institución pueda crearse, crecer y expandirse. Hoy en día, el clima organizacional debe incluirse como parte integrante de las condiciones de trabajo.

Los beneficios de un correcto clima organizacional son muchas y podemos mencionar algunas: los trabajadores mostrarán una actitud más positiva en el trabajo. Si los empleados trabajan en un ambiente de trabajo agradable, mejorarán su desempeño. Las relaciones de los empleados con sus compañeros y con el entorno serán facilitadas.

Después de trabajar en grupo se procederá a explicar una lista de actitudes positivas que favorecen el desarrollo del buen clima organizacional: respeto por los demás, espere su turno, control emocional, respete jerarquías, entender y atender a sus compañeros de trabajo, sinceramiento, escuchar.

Tema N° 03: Trascendencia del Trabajo Grupal.

El trabajo en grupo es importante: desarrolla la colaboración. El principal efecto de una agrupación se encuentra en la forma en que se logra un mayor número de cosas en conjunto que de forma independiente. Logra empoderar a los integrantes, elimina todo obstáculo que podrían impedir que realicen sus labores adecuadamente.

El trabajar en grupo permite la participación de todos los miembros, permite el desarrollo de cada participante, favorece el desarrollo de la creatividad, contribuye a un clima de trabajo agradable y franco, permite identificar y explicar los problemas y facilita soluciones reales.

Desarrollo Metodológico.

Para la realización de nuestro taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivación.- Comunicación de los objetivos de la reunión.- Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.- Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).- Evaluación formativa del progreso de los participantes.- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.- Síntesis del tema tratado en la reunión.- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.

Mes: Agosto, 2020.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller

Taller N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta el objetivo, el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	Sí	No
2. Respondieron a las expectativas	Sí	No
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Sí	No
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	Sí	No
2. Le ofreció actualizarse en la temática	Sí	No
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	Sí	No
4. Respondieron a sus expectativas	Sí	No
III. Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado		

por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
IV. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	Sí	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

Conclusiones.

1. Las temáticas permitirán cohesionar a los participantes en la perspectiva de lograr propósitos institucionales.
2. Las temáticas influirán en el comportamiento de los participantes al adoptar nuevas actitudes institucionales.
3. Las temáticas contribuirán a trabajar grupalmente apostando por la solidaridad institucional.

Recomendación.

1. Sugerir al Director implementar el taller para construir un buen clima organizacional.

Bibliografía.

Fritzen, S. (1984). *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Editorial Sal Terrae. España.

Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Monroy, A. (1999). *Dinámica de grupos*. Editorial Pax. México.

Taller N° 02: Rol del Director y Clima Organizacional.

Resumen.

El director y el desarrollo de sus funciones asumen un papel importante en las instituciones educativas para garantizar que todos los alumnos obtengan una educación completa. En esta singular circunstancia, un primer factor es el liderazgo que deben ejercer los directores, ya que su cometido u obligaciones pueden impactar y generar cambios idóneos en la estructura organizacional para cumplir con los objetivos educativos esperados por el país y que se intentan alcanzar por medio de políticas estatales ejecutadas por el MINEDU en nuestro país. Cuando los directores son líderes, pueden ejecutar la correcta administración de la escuela y de los integrantes de la comunidad educativa, lo que a su vez facilitaría el desarrollo de un buen clima organizacional. El clima organizacional en toda institución educativa impacta en el cumplimiento de labores de los maestros y personal de la escuela, debido a que, si el clima laboral es ideal, promueve el desarrollo de un esfuerzo mayor y un desempeño más óptimo de sus labores.

Fundamentación.

Nuestro taller está fundamentado en la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, ya que nos permite observar que todo trabajador responde conforme a lo indicado por sus sentimientos y emociones. La persona se estandariza, según su correlación con sus actividades laborales. La seguridad, el reconocimiento y la sensación de tener un lugar son fundamentales en la determinación de todos los trabajadores, así como en su productividad. Si hay algún cambio radical en la estructura social de la organización, se expresan continuamente en su organización social.

Objetivo.

Revalorar el papel del Director en relación al clima laboral.

Análisis Temático.

Tema N° 01: Atributos de un Director.

En un centro educativo, un buen director debe basarse en la valoración de la diversidad, la cooperación y el respeto. Una convivencia adecuada es fundamental para que los procesos educativos sean posibles, creando relaciones entre el centro y su entorno y dando apoyo al alumnado y sus familiares en la consecución de sus intereses educativos.

El rol del Director es el ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la institución educativa que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Tema N° 02: La Escucha Activa.

La escucha activa facilita que el individuo escuchado llegue a conectar con sus sentimientos. Está relacionada con dejar de lado de la capa externa del mensaje para hacer una profundización en los sentimientos que están detrás. Cuando se escucha de forma activa, la finalidad no es ocuparse de las preocupaciones del orador ni darle consejos a esa persona de la manera más inteligente posible.

Desarrollar la habilidad social de escuchar activamente. Se refiere a la habilidad de escuchar no solo lo que la persona está expresando, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está intentando expresar.

En la escucha activa, la empatía es importante para ponerse en el lugar del otro, lo que demanda disposición psicológica, esto es, prestar atención y observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.

Tema N° 03: Comunicación Asertiva.

Incrementa la auto estima. La comunicación asertiva nos aproxima a la consecución de nuestras metas y a eliminar la ansiedad. Aumenta las correlaciones más significativas y personales. Mejora las adaptaciones a la sociedad. Expresar deseos, derechos y emociones de forma eficaz tanto negativos como positivos. Lo cierto es que la comunicación asertiva es útil en cualquier situación: en reuniones de trabajo, en conversaciones con familiares, tertulias con amigos, coloquios en clase, conversaciones telefónicas. Ser asertivo es la capacidad de comunicación de convicciones propias y defensa de derechos sin permitir ser manipulados y al mismo tiempo sin manipular a los demás.

Desarrollar la habilidad social de la asertividad. La asertividad es una forma de comunicar de manera clara y precisa y con respeto hacia la otra persona aunque le estemos diciendo algo que no le gustaría escuchar. La asertividad es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás.

Desarrollo Metodológico.

Para llevar a cabo nuestro taller y lograr el objetivo propuesto hemos planteado seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación. - Se da a conocer los objetivos de la reunión. - Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de la materia por el facilitador. - Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo). - Evaluación formativa del progreso de los participantes. - Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos del taller.

Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. - Síntesis del tema tratado en la reunión. - Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. - Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en el taller siguiente.
-------------------	---

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller.

Mes: Setiembre, 2020.

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo del Taller

Taller N° 2			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo.		

Evaluación del Taller

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
4. Se cumplieron	Sí	No
5. Respondieron a las expectativas	Sí	No

6. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Sí	No	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	Sí	No	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	Sí	No	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	Sí	No	
4. Respondieron a sus expectativas	Sí	No	
III. Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
IV. Desempeño Del Facilitador (Marca con una X)			
6. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	Sí	No	
7. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
8. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
9. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
10. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

Conclusiones.

1. Las cualidades de un Director son esenciales para hacer realidad un buen clima organizacional.

2. El aprendizaje de habilidades sociales complejas como el saber escuchar y el asertividad mejoran el comportamiento del Director a favor del clima laboral institucional.

Recomendación.

2. Proponer al Director ejecutar el taller para construir un buen clima organizacional.

Bibliografía.

Jares, X. (2001). *Educación y conflicto*. Editorial Popular. Pág. 173 Madrid.

Judson, S. (2010). *Aprendiendo a resolver conflictos*. Editorial Catarata. Pág. 70. Madrid.

Taller N° 03: Desarrollo Personal e Interacción Social.

Resumen.

Los integrantes de la agrupación deben tener varios grados de poder, para que los compañeros puedan brindar ayuda a los que presentan dificultades más prominentes y capacitarlos para progresar mediante su zona de desarrollo próximo.

La interacción social está centrada en las contribuciones importantes que la sociedad a través de sus instituciones hace al desarrollo individual. Favorece a la integración personal y social.

Nuestro taller pone énfasis en las interacciones entre los individuos en desarrollo a fin de lograr su desarrollo personal gracias a su compromiso institucional.

Fundamentación.

Los aportes teóricos de Lev Vygotsky fueron fundamentales para lograr la comprensión del individuo, su desarrollo y sus interacciones sociales, ya que su

teoría está basada fundamentalmente en el aprendizaje socio cultural de cada individuo y posteriormente del contexto en el que la persona ejerce su desarrollo. El aprendizaje se produce a través de una sociedad y el entorno en el que los individuos se están desarrollando, la persona debe vivir dentro de una sociedad ya que es a través de la sociedad que se produce la fuerza motriz del aprendizaje.

Objetivo.

Fortalecer el clima organizacional a través del desarrollo personal y de la interacción social.

Análisis Temático.

Tema N° 01: Persona Social.

El individuo es un ser social naturalmente; desde la antigüedad, las personas han decidido relacionarse con sus pares para su sobrevivencia, para la búsqueda de comida, para salvaguardarse de las amenazas, entre otros. Ser sociales se encuentra en nuestro ADN. Los trabajadores sociales son profesionales cuya preparación les posibilita brindar apoyo a los individuos a perseguir sus metas en pro de su desarrollo emocional, económico o social, con el fin de que puedan cumplir los objetivos que se proponen en las distintas partes de su vida. Un individuo social es aquel que tiene la capacidad de absorber sentimientos y conocimientos institucionales.

Llamamos persona a cualquier individuo de la especie humana. La diferencia entre persona y persona social es que una persona social tiene los ingredientes necesarios para tener una vida plena y feliz, al menos para tener uno de sus principales ingredientes. Una persona social no rehuye del contacto humano y aunque le pueda gustar estar sola jamás perderá la oportunidad de charlar un poco o conocer personas nuevas.

Tema N° 02: Socialización.

Proceso a través del que aprendemos a ser miembros de una institución educativa y a interiorizar responsabilidades y valores que permiten favorecer un buen clima organizacional. Gracias a la socialización se crean personas que forman parte de una institución y permite el desarrollo de las mismas gracias a la interacción social y al clima laboral.

La socialización es un determinado proceso en el cual un individuo, relacionándose con otros, aprende y desarrolla una serie de capacidades para conseguir una participación exitosa dentro de la sociedad.

La socialización primara tiene que con la forma cómo nos relacionamos con la familia, la secundaria con el entorno laboral

Tema N° 03: Trabajo en Equipo.

La relevancia del trabajo en equipos nace del pensamiento de que cuantos más individuos estén unidos comprometidamente para hacer una determinada actividad, los resultados serán más efectivos y mejores. Cuando se produce integración en el grupo permite a sus individuos fomentar su máxima capacidad y hacer crecer sus capacidades. El trabajo en equipo se considera más estimulante que el trabajo individual. Los ambientes de trabajo se favorecen por las relaciones inter personales.

Las características del trabajo en equipo es que el liderazgo es compartido, las reuniones son debates abiertos, todos colaboran en la solución de los problemas, espíritu colectivo, clara cohesión, satisfacción por a calidad del trabajo, todos son el motor del equipo, responsabilidad compartida, evaluación permanente, innovación, entre todos se logra una integración armónica de las funciones y actividades a desarrollar.

Desarrollo Metodológico.

Para la realización de nuestro taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Motivación.- Se da a conocer los objetivos de la reunión.- Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de la materia por el facilitador.- Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo).- Evaluación formativa del progreso de los participantes.- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos del taller.- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.- Síntesis del tema tratado en la reunión.- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en el taller siguiente.

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller.

Mes: Octubre, 2020.

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo del Taller.

Taller N° 3			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
7. Se cumplieron	Sí	No
8. Respondieron a las expectativas	Sí	No
9. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Sí	No
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	No
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	No
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	No
4. Respondieron a sus expectativas	SI	No
III. Contenidos y Temas (Responder)		
5. El tema que más me gustó fue:		
6. El tema que menos me gustó fue:		

7. El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
8. El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
9. El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
10. El tema más útil fue:		
IV. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
11. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	Sí	No	
12. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
13. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
14. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
15. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

Conclusiones.

1. La persona social es producto del proceso de socialización.
2. El sentirse parte de la institución educativa es producto de la asimilación de conocimientos y sentimientos institucionales.
3. El trabajo en equipo fortalece la identidad institucional.

Recomendación.

1. Insinuar al Director concretizar el taller para forjar identidad institucional.

Bibliografía.

Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Lumen Argentina 24° edición.

Borisoff, V. (1991). *Gestión de conflictos*. Madrid.

Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México.

Ralp, N. (2005). *Comunicación eficaz*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

3.2.5. Cronograma.

I.E. N° 15489 Minas de Trigal, Distrito Huarmaca												
Fecha por Taller: 2020	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses	Agosto				Setiembre				Octubre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones Previas												
Convocatoria de Participantes												
Estrategias												
Conclusiones												

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitador	S/ 200.00	S/ 600.00
1	Facilitador	S/ 250.00	S/ 750.00
Total			S/ 1350.00

Recursos Materiales

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
24	Folders	S/ 1.00	S/ 24.00
24	Lapiceros	s/ 1.00	s/ 24.00
1300	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 39.00

24	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 120.00
400	Copias	S/ 0.10	S/ 40.00
Total			S/. 247.00

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 1350.00
Recursos materiales	S/ 247.00
Total	S/ 1597.00

3.2.7. Financiamiento de los Talleres.

Responsables: HUANCAS CHINCHAY, María Zoraida.

ECHEVERRE ECHEVERRE, Geybi Imelda.

3.3. CUADRO RESUMEN DE LA PROPUESTA

En el Marco del Buen Desempeño Docente encontramos el **Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**, en el que nuestra propuesta toma como guía para lograr que los participantes puedan desarrollar las competencias que a continuación se detallan:

Competencias	Desempeños	Habilidades
Competencia 6. Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y	Desempeño 30. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	- Establece un adecuado diálogo profesional, basado en el respeto y la igualdad en la deliberación entre colegas. - Busca construir consensos e identificar las diferencias, de

<p>mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.</p>	<p>Desempeño 31. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo.</p>	<p>manera que la conversación avance hacia la solución de problemas, sugiriendo estrategias para clarificar los objetivos y decidir acciones.</p> <p>- Participa activamente en la gestión de la escuela o la red desde una perspectiva democrática, respetando los acuerdos y proponiendo mejoras de manera coordinada.</p>
<p>Competencia 7. Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados</p>	<p>Desempeño 33. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</p>	<p>- Trabaja colaborativamente con las familias, para establecer expectativas mutuas y comunicación constante con el fin de apoyar al estudiante en su desarrollo y logros de aprendizaje.</p>

Fuente: MBDD (minedu.gob.pe)

3.4. DISCUSIÓN

El estudio de la estrategia institucional constituye un aspecto fundamental en cualquier institución educativa, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna, sino también por lo que le permite conocer sobre su entorno. Mediante una estrategia institucional se da la oportunidad al estudiante en formación estar en contacto con la verdadera labor del docente. Las ventajas de un buen clima organizacional son múltiples y algunas de ellas son: el docente mostrará una actitud más positiva en el trabajo. Si el docente trabaja en un agradable ambiente de trabajo, mejorará su desempeño. Se facilitará la interrelación del Director, docentes y personal administrativo con el entorno y sus compañeros. Se logrará una comunidad educativa informada y como tal con identidad institucional y el Director devendrá en un líder pedagógico. En síntesis se superará la realidad problemática expresada en débiles relaciones interpersonales, ausencia de solidaridad, al no sentirse integrados ni aceptados, desorganización, desconfianza, existe también poca comunicación entre directivo - docentes y administrativo, así mismo existe una escasa coordinación para la planificar y ejecutar las actividades académicas llegando incluso a imponer opiniones e ideas del director, falta de respeto, el personal se siente desmotivado y poco valorado, lo que conduce a discusiones y desacuerdos.

CAPÍTULO IV : CONCLUSIONES

1. El objeto de estudio se eligió causalmente y se justifico cualitativamente y cuantitativamente.
2. El Director no cumple un rol de ser un buen gestor lo que ha generado un mal clima laboral.
3. Las teorías que fundamentan la propuesta las eligió la naturaleza el problema de investigación y se relacionaron con la propuesta a través de los objetivos, temario y fundamentación de cada taller.
4. Se diseñó la propuesta en relación a tres talleres, cada una demanda nueve partes y cuya lógica responde a los objetivos específicos de la investigación.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

1. Recomendar al Director poner en práctica la propuesta en la perspectiva de crear un buen clima organizacional.
2. Proponer al Director compartir la propuesta con otras instituciones educativas para conocer su nivel de efectividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Albañil, A. (2015). “*El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*”. Universidad de Piura. [Microsoft Word - formato publicaciones \(udep.edu.pe\)](https://www.microsoft.com/es-es/word/formato-publicaciones)
- Alvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional*. Profesor Universidad del Valle.
- Barnard, Ch. (1968). *Las funciones de un ejecutivo*. Harvard University Press.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Dessler, G. (1976). *Organización y administración. Enfoque situacional*. Editorial Prentice.
- Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación*. Editorial universidad de Antioquia. Pág. 71.
- es en la organización sustentable*. Ediciones Granica. México. Pág. 258.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valor*
- Eunofre, W. (2016). “*Clima institucional y gestión administrativa en la Institución Educativa Juan Velasco Alvarado - Pillco Marca – Huánuco - 2016*”. Universidad de Huánuco. [UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO \(udh.edu.pe\)](https://www.udh.edu.pe)
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración , 43-61.
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México.
- Likert, R. (1986). *Nuevas Formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- Likert, S. (1972). *System 4*. Amacom.
- LLaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada*. Lex Nova: España. Pág. 466.
- Marco del Buen Desempeño Directivo (2018). <https://www.bing.com/search?q=marco+del+buen+desempe%C3%B1o+directivo+pdf&cvid=>

- Martín, M. (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española.
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-
- Martínez, S. (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.
- Mayo, E. (1988). *The social problems of an industrial civilization*. Ayer Company.
- Mujica de Gonzales, M. & otro. (2007). “*Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad*”. Laurus. Revista de Educación , 290-304.
- Pajuelo, J. (2018). “*Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el Colegio Honores de San Martín de Porres, 2018*”. Universidad de las Américas. Lima – Perú.
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/592/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20LA%20GESTION%20DEL%20DES>
- Salazar, J. & otros. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED 20(4):67-75
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. FCE México.
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención*. Desarrollo organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Valderrama, J. (2000). *Información tecnológica*. Ediciones Granica. México.CIT. Vol. 11. N°1. Pág. 177.
- Vigotsky, L. (1934). *Pensamiento y lenguaje*. Editorial: Ediciones Paidós. España.
- Zabalza, M. (1996). «*El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo*». En Domínguez y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid: Escuela Española

LINKOGRAFÍA

<https://desarrolloorganizacional7b.blogspot.com/>

<https://www.bing.com/search?q=estrategia+de+gestuion+institucional&cvid=3cd4fed7170a4393ac58984300a1d308&aqs=edge..69i57.9159j>

[Clima organizacional - Qué es, definición y concepto | Economipedia](#)

<https://coworkingfy.com/>

<https://www.questionpro.com/>

<https://psicologoscordoba.org/asertividad>

ANEXOS



ANEXO N° 01 GUIA DE OBSERVACIÓN



Fecha:.....
Apellidos y Nombres:.....

Clima Organizacional	Indicadores	Siempre	A Veces	Nunca	Total
Autonomía	Decides el modo en que ejecutaré mi trabajo.				
	Crees que el trabajo que realizas es totalmente trascendente.				
	Crees que muchos factores externos influyen en que tu trabajo sea deficiente.				
Trabajo en Equipo	En la I.E. se relacionan permanentemente.				
	En la I.E. todos se llevan muy bien.				
	Tienes confianza con tus compañeros de trabajo.				
	En la I.E. se trata de hacer bien el trabajo.				
	Existe espíritu de trabajo en equipo entre los colegas con los que trabajo.				
Apoyo	En la I.E. les incentivan a superarse cada día.				
	El Director logra que trabajemos como verdadero equipo.				
	Hay trato de respeto entre trabajadores y Director.				
Comunicación	En la I.E. se toma en cuenta la opinión de los trabajadores.				
	En la I.E. existe buena comunicación entre todos.				
	La comunicación entre Director y trabajadores es clara.				



ANEXO N° 02

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE
SECCIÓN DE POSGRADO



GUÍA DE ENCUESTA

Empleo/cargo:.....

Apellidos y Nombres del Encuestador:

.....

Lugar y Fecha de la Encuesta:.....

Código “A”: Clima Organizacional

1. ¿Te sientes aceptado e integrado

Sí

No

2. ¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?

Si

No

3. ¿Se da un buen trato entre compañeros de trabajo?

Sí

No

4. ¿Cómo es la comunicación y el proceso de interacción en la institución educativa?

Buena

Muy Buena

Regular

Mala

5. Expresa tu punto de vista

Siempre

A Veces

Nunca

6. ¿Existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre los docentes – Director y administrativo?

Siempre

A Veces

Nunca

7. ¿Existe entre tus compañeros compromiso con el trabajo?

Sí

No

8. ¿Se muestra el valor del respeto entre compañeros de trabajo?

Si

No



ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

Empleo/cargo:.....

Apellidos y Nombres del Entrevistado:.....

Apellidos y Nombre del Entrevistador:

Lugar y Fecha de la Entrevista:.....

Código A: Clima Organizacional.

1. ¿Cómo caracteriza el clima organizacional en tu IE?

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre Uds.?

3. ¿De qué manera se establece la comunicación entre compañeros de trabajo?

4. ¿Cuáles son las actitudes de tus compañeros de trabajo?

5. ¿Se cumplen las normas en la Institución?

6. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

Código B: Estrategia de Gestión Institucional.

7. ¿Qué opinión le merece el desarrollo de una estrategia de gestión institucional para mejorar el clima organizacional?

8. ¿Una estrategia de gestión institucional creará niveles de compromiso institucional?

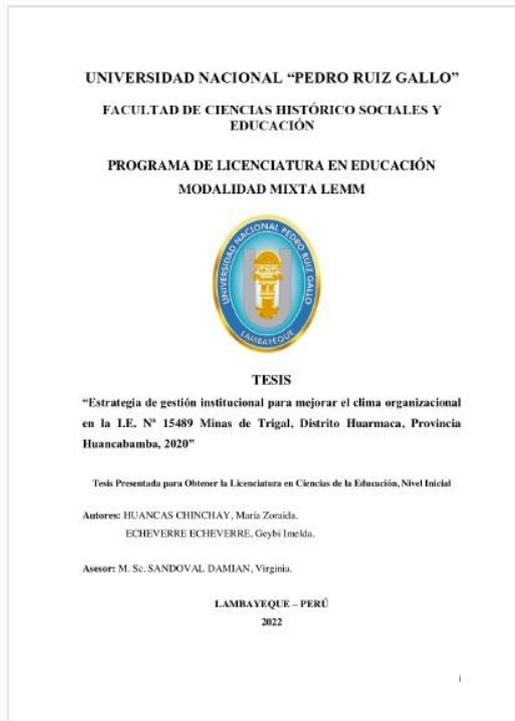


Recibo digital

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: **María Zoraida Huancas Chinchay**
Título del ejercicio: **INFORMES**
Título de la entrega: **TESIS**
Nombre del archivo: **TESIS_HUANCAS_-_ECHEVERRE.doc**
Tamaño del archivo: **8.83M**
Total páginas: **84**
Total de palabras: **14,494**
Total de caracteres: **81,337**
Fecha de entrega: **06-abr.-2022 12:21p. m. (UTC-0500)**
Identificador de la entre... **1803542068**



M. Sc. SANDOVAL DAMIAN, Virginia.
ASESOR

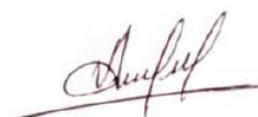
TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

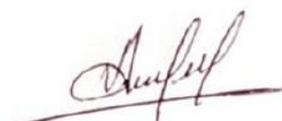
16%	12%	0%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	4%
2	www.slideshare.net Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	notes.sistema.itesm.mx Fuente de Internet	1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	1%
8	www.clubensayos.com Fuente de Internet	1%
9	vsip.info Fuente de Internet	<1%



10	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1 %
11	erp.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	renatiqa.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to lasallemx Trabajo del estudiante	<1 %
19	stephanyecoeur.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
20	evoluciondeltrabajo.weebly.com Fuente de Internet	<1 %
21	prezi.com	



Fuente de Internet

<1 %

22

administracionenfoquehumanistico.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

23

ornella-pietrangeli.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

24

administracion2.fandom.com

Fuente de Internet

<1 %

25

idus.us.es

Fuente de Internet

<1 %

26

www.unesco.cl

Fuente de Internet

<1 %

27

documents.mx

Fuente de Internet

<1 %

28

repositorio.ftpcl.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

29

Submitted to Consorcio CIXUG

Trabajo del estudiante

<1 %

30

renati.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

31

www.amitai.com

Fuente de Internet

<1 %

32

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

<1 %



Trabajo del estudiante

33	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
35	sites.google.com Fuente de Internet	<1 %
36	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
37	guiasnaranjas.com Fuente de Internet	<1 %
38	media.timetoast.com Fuente de Internet	<1 %
39	www.dealante.com Fuente de Internet	<1 %
40	www.monografias.com Fuente de Internet	<1 %
41	ecacampusix.unach.mx Fuente de Internet	<1 %
42	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

M. Sc. SANDOVAL DAMIAN, Virginia.
ASESOR