

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E.I.**  
**N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas,**  
**Provincia San Ignacio, 2020**

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

**Autoras:** Flores Neyra, Kelida Marisol.  
Cordova Nuñez, Cleder.

**Asesora:** M. Sc. Sandoval Damián, Virginia.

**Lambayeque - Perú**

**2023**

**Estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E.I.  
N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas,  
Provincia San Ignacio, 2020**

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



---

Kelida Marisol Flores Neyra

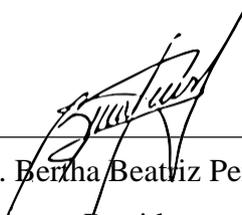
Autora



---

Cleder Córdova Núñez

Autora



---

Dra. Beirza Beatriz Peña Pérez

Presidente



---

Dra. Graciela Vera Carpio

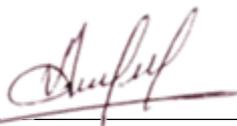
Secretario



---

M Sc. Daria Nelly Morillo Valle

Vocal



---

M. Sc. Virginia Sandoval Damian

Asesora



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



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 0554-VIRTUAL**

Siendo las **08:00 horas**, del día **Lunes 06 de febrero de 2023**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet, <https://meet.google.com/pvc-iwzk-gxf>**, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 0242-2022-V-D-FACHSE**, de fecha **28 de enero de 2022**, integrado por:

Presidente	: Dra. Bertha Beatriz Peña Pérez.
Secretario	: Dra. Graciela Vera Carpio
Vocal	: M. Sc. Daria Nelly Morillo Valle
Asesor	: M. Sc. Virginia Sandoval Damián



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E.I. N° 148, CENTRO POBLADO TAMBORAPA PUEBLO, DISTRITO TABACONAS, PROVINCIA SAN IGNACIO, 2020”**; presentada por bachilleres **CORDOVA NUÑEZ CLEDER y FLORES NEYRA KELIDA MARISOL** para obtener el Título profesional de **Licenciado(a) en Educación, especialidad de Educación Inicial**.

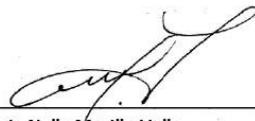
Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 365-2022-CU de fecha 27 de julio de 2022); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) 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 **(15) (QUINCE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **REGULAR**

Siendo las **9:00 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. Bertha Beatriz Peña Pérez  
 PRESIDENTE

  
 Dra. Graciela Vera Carpio  
 SECRETARIO

  
 M. Sc. Daria Nelly Morillo Valle  
 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, **Kelida Marisol Flores Neyra** y **Cleder Córdova Núñez** investigadoras principales y **M. Sc. Virginia Sandoval Damian**, asesor del trabajo de investigación “Estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E.I. N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio, 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.

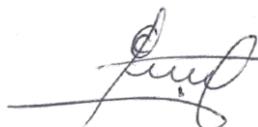
Lambayeque, 10 de noviembre del 2021.



---

Kelida Marisol Flores Neyra

Autora



---

Cleder Córdova Núñez

Autora



---

M. Sc. Virginia Sandoval Damian

Asesora

## **DEDICATORIA**

*A mi familia por el apoyo incondicional y a mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aún sin importar que algunas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.*

***Kelida***

*Al forjador de mi vida, a Dios todopoderoso; a mi madre y hermanos que hicieron todo lo posible para poder concluir mis estudios universitarios; a mis pastores y hermanos de la iglesia que siempre me respaldaron con sus oraciones.*

***Cleder***

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, a mis hijos y a mi familia que me brindaron su apoyo, me comprendieron, tuvieron tolerancia e infinita paciencia y cedieron su tiempo para que mamá estudie, para permitir así llevar adelante un proyecto que paso de ser una meta personal a otro emprendimiento más de familia. A ellos, mi infinito cariño y gratitud.*

***Kelida***

*A Dios, a mi mamá, a mis hermanos que hicieron lo posible para alcanzar mi meta. Mi reconocimiento por siempre.*

***Cleder***

## INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD .....	IV
INDICE.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	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 de las Necesidades de Abraham Maslow .....	5
1.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.....	10
1.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo .....	17
1.3. MARCO CONCEPTUAL.....	22
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES .....	24
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	24
2.1.1. I.E.I. N° 148 Centro Poblado Tamborapa Pueblo.....	24
2.2. METODOLOGÍA .....	24
2.2.1. Diseño de la Investigación.....	24
2.2.2. Métodos y Procedimientos.....	24
2.2.3. Población .....	26
2.2.4. Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	26
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	27
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	27
3.1.1. Resultados de Guía de Observación .....	27
3.1.2. Resultados de Guía de Encuesta .....	28
3.1.3. Resultados de Guía de Entrevista .....	33
3.2. MODELO TEÓRICO.....	36
3.2.1. Realidad Problemática .....	37

3.2.2. Objetivo de la Propuesta.....	37
3.2.3. Fundamentación.....	37
3.2.4. Estructura de la Propuesta.....	38
Estructura Temática .....	50
3.2.5. Cronograma de la Propuesta.....	55
3.2.6. Presupuesto. ....	55
3.2.7. Financiamiento de las Estrategias.....	56
3.3. DISCUSIÓN .....	57
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	58
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	60
LINKOGRAFÍA.....	62
ANEXOS .....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clima Organizacional .....	27
Tabla 2: Conocimiento de los Objetivos de la I.E .....	28
Tabla 3: Visión y Misión .....	29
Tabla 4: Objetivos Institucionales .....	29
Tabla 5: La Institución es un Buen Lugar para Trabajar .....	30
Tabla 6: Recomendación Institucional .....	30
Tabla 7. Información Necesaria.....	31
Tabla 8: Respeto entre Participantes.....	31
Tabla 9. Reuniones en Equipo .....	32
Tabla 10: Estilo de Liderazgo.....	32
Tabla 11: Motivación Institucional.....	33

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diseño de la Investigación .....	24
Figura 2: Modelo Teórico .....	36

## RESUMEN

El entorno organizacional afecta la identificación y el compromiso de los empleados. El ambiente de trabajo puede cambiar organizacionalmente, afectando al comportamiento de los empleados a medida que cambia el entorno, y dependerá de lo que perciban los empleados de factores como el estilo de liderazgo, la comunicación y otros aspectos. En definitiva, el clima organizacional es la expresión personal de la "percepción" que los directivos y empleados crean sobre la organización en la que trabajan, y esto afecta de forma directa al rendimiento organizacional. Por ello nuestra investigación tiene como objetivo de investigación proponer estrategias innovadoras para probablemente mejorar el clima organizacional en la IEI N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio. Para el logro de este propósito definimos el tipo de investigación descriptivo propositiva con enfoque mixto y aplicamos guías de observación y de encuesta a la población de estudio. Asimismo, hemos aplicado entrevistas a fin de justificar cuantitativamente y cualitativamente el problema de investigación. El mal clima organizacional se revela en la ausencia de comunicación entre sus miembros, falta de identidad institucional al desconocer la visión y misión institucional, ambiente desagradable de trabajo, ambiente tensional, falta de liderazgo institucional, no se practica el trabajo en equipo y ausencia de habilidades sociales como la asertividad y la empatía. Los docentes no reciben información necesaria para hacer un trabajo efectivo, no existe respeto entre la Directora, docente y el personal administrativo. Los participantes sí reconocen la motivación como un acicate esencial para generar compromiso institucional. Concluimos como logros de la investigación, haber justificado el problema de investigación y haber elaborado la propuesta.

**Palabras Clave:** Estrategias Innovadoras; Clima Organizacional.

## **ABSTRACT**

The organization's climate influences the commitment and identification of workers. The work environment is susceptible to organizational changes, it influences the behavior of workers, just as they also modify the climate, and depends on the perception that workers have of aspects such as leadership style, communication, among others. In short, the organizational climate is the personal expression of the "perception" that workers and managers form of the organization to which they belong and that directly affects the performance of the institution. Therefore, our research aims to propose innovative strategies to probably improve the organizational climate in IEI No. 148, Tamborapa Pueblo Populated Center, Tabaconas District, San Ignacio Province. To achieve this purpose, we define the type of proactive descriptive research with a mixed approach and apply observation and survey guides to the study population. Likewise, we have applied interviews in order to quantitatively and qualitatively justify the research problem. The bad organizational climate is revealed in the absence of communication between its members, lack of institutional identity by ignoring the institutional vision and mission, unpleasant work environment, tense environment, lack of institutional leadership, teamwork is not practiced and absence of social skills such as assertiveness and empathy. Teachers do not receive necessary information to do an effective job, there is no respect between the Director, teacher and administrative staff. The participants do recognize motivation as an essential incentive to generate institutional commitment. We conclude as research achievements, having justified the research problem and having developed the proposal.

**Keywords:** Innovative Strategies; Organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

La tecnología y la innovación son 2 elementos que crean valor trascendente para la institución, destacando la evolución del proceso de innovación y la gestión adecuada para obtener y mantener una ventaja que aumente la competitividad y el lugar de dominio en las mismas, enfatizando el carácter esencial de las etapas de desarrollo del nuevo logro y los beneficios de una buena gestión.

Desarrollar nuevos productos, tecnologías, procesos o materiales. La institución debe permitir la innovación estratégica continua para que todos los miembros tengan la convicción de crear e innovar y se centren en aprovechar las oportunidades del mañana.

La última estrategia para que el clima organizativo sea mejor es dar a los empleados libertad para que piensen cuando no están en oficina. La microgestión es lo peor que hay. Si tienen que trabajar de manera remota, déles esa opción o déjeles sentarse en cualquier lugar de la oficina, pero que hagan un trabajo efectivo.

Las estrategias que el clima organizativo de una organización sea mejor, deben ser objetivas, mensurables, realistas y dinámicas; implicar a todos los empleados y tener éxito en su desarrollo.

El clima organizacional en la I.EI. N° 148. Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio es deficiente y no es aceptable desde el punto de vista de la misma comunidad educativa.

Nuestro trabajo de investigación tiene como **objetivo general**: Proponer estrategias innovadoras para probablemente mejorar el clima organizacional en la I.EI N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio; **objetivos específicos**: Caracterizar el clima organizacional en la I.EI N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio. Investigar las estrategias que utiliza la Directora como gestor en la I.EI N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio. Diseñar la propuesta en relación al objetivo

general de la investigación en la IEI N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio.

La **pregunta de posible solución al problema de investigación:** ¿Qué estrategias mejorarían el clima organizacional en la IEI N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio?

**Objeto de estudio:** Clima organizacional. **Campo de acción:** Estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional en la IEI N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio.

**Hipótesis:** “Si se diseñan estrategias innovadoras sustentadas en las teorías de Rensis Likert, Abraham Maslow y Elton Mayo, **entonces** probablemente mejoraría el clima organizacional en la IEI N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio, año 2020”

Nuestro trabajo de investigación comprende 5 capítulos. El **capítulo I, diseño teórico**, el cual consta del conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Luego el marco conceptual.

El **capítulo II, métodos y materiales**, consta de la contextualización del objeto de estudio, las características del problema y la metodología empleada.

El **capítulo III, resultados y discusión**, se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y encuesta y la propuesta.

El **capítulo IV, conclusiones**. El **capítulo V, recomendaciones**. Finalmente, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

### 1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

**Pajuelo, J. (2018).** En su tesis, *“Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el Colegio Honores de San Martín de Porres, 2018”*. Universidad Peruana de las Américas. Lima. Perú. El objetivo fundamental de este examen es evaluar el nivel de conexión entre el entorno jerárquico y la administración de la ejecución de la muestra del Centro Educativo Honores de San Martín de Porres, 2018. Comparable a la filosofía empleada en la exploración, se perfila en la estructura, distinta - correlativa, intersectorial (condicional) no exploratoria, empleando la técnica racional especulativa, la muestra objeto de examen está compuesta por 62 individuos. Igualmente, para la mejora de este trabajo de exploración, se empleó el 100% de la población, en este sentido, se aplicó una encuesta de entorno jerárquico a esta población, obteniendo un grado de calidad inamovible de 0,869, lo que se descifra como una relación segura extremadamente alta, con respecto a la encuesta de ejecución del educador, llegó a un nivel de fiabilidad de 0,944, lo que muestra una relación segura excepcionalmente alta. Por último, los datos recogidos muestran que el grado de vista de la conexión entre el entorno jerárquico y la ejecución de los educadores es de  $p=0,209$ , lo que indica que existe una alta relación de seguridad.

**Farfán, J. (2017).** En su tesis, *“Influencia del clima institucional en el servicio educativo, Institución Educativa N° 15117 “Victor Raúl Haya de la Torre” – Distrito de Las Lomas – Piura 2017”*. Facultad de Educación y Humanidades. Universidad de San Pedro. Lima. Perú. Las fundaciones en la actualidad están expuestas a constantes dificultades y cambios por la forma de actuar

de las situaciones en las que trabajan, que en el caso peruano es feroz, peligrosa y dudosa.

En el caso peruano, ésta es feroz, peligrosa, con mucha vulnerabilidad, producto de su clima interior y exterior, similar a la instancia de las organizaciones de formación fundamental ordinaria que tienen la prueba de enseñar a los alumnos con un fuerte desarrollo que les facilite escalar a grados instructivos altos. Una identidad de las fundaciones instructivas, que nos posibilita ver otro intrínquilis del entorno que nos rodea, es que, no es normal para la mayoría de las asociaciones, en ellas el beneficiario de la motivación detrás de la asociación es simultáneamente importante para ella. La asistencia instructiva es la impresión de los alumnos según el nivel de cumplimiento con la ayuda instructiva dada por el centro de enseñanza, que corresponde a: objetivos instructivos, marco, hardware, rendimiento escolar y nivel de reconocimiento institucional. El cumplimiento en la administración escolar es la cualidad que impulsa la experiencia de crecimiento de la educación con el control de los elementos conductuales y la realización de los procedimientos y activos convenientes, para que todos los estudiantes estudien en una estrategia inteligente y básica para superar las cuestiones relacionadas con sus encuentros, intereses y entornos, centrándose en la naturaleza de la formación.

**Valencia, E. (2016).** En su tesis, *“La Gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016”*. Universidad Nacional de Educación. Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú. El trabajo de examen gestiona la conexión actual entre el mandato de los ejecutivos con relación a la administración de los administradores en las bases instructivas subyacentes de la Organización N° 09 Ate Vitarte - 2016. La muestra estuvo compuesta por 25 educadores, a los que se les realizó la aplicación de los indicadores. La exploración fue de plan correlativo. Para el régimen fáctico se utilizó la programación medible SPSS. En el grado referencial, se utilizó la prueba de Kolmogorov, y teniendo en cuenta el mérito del examen, la utilización de la medida de conexión de Pearson no es totalmente inamovible. Eso es lo que muestran los datos, la administración instructiva está fundamentalmente conectada con la autoridad de los administradores de las bases instructivas del nivel de escolaridad subyacente de la Organización N° 09 Ate Vitarte - 2016.

## 1.2. BASE TEÓRICA

### 1.2.1. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow

En su teoría, Abraham Maslow plantea una jerarquía de las necesidades humanas y afirma que cuando las más básicas son satisfechas, las personas empiezan a desarrollar necesidades y deseos más elevados.

#### **Jerarquía de Necesidades de Maslow (MASLOW 1998)**

El tamaño de las demandas de Maslow se representa muchas veces como una jerarquía que comprende 5 escalas: 4 escalas iniciales podrían recogerse como necesidad que puede surgir, el nivel alto lo llamo autorrealización, inspiración de desarrollo o imprescindibilidad de ser. Lo que importa es que mientras las necesidades de carencia pueden ser cumplidas, el debería ser es un impulso principal ininterrumpido.

El pensamiento esencial de este orden es que las exigencias superiores poseen nuestra consideración justo cuando las demandas más bajas de la estructura han sido cumplidas. Las potencias de desarrollo provocan un desarrollo vertical hacia arriba en el orden jerárquico, mientras que las potencias atrasadas presionan las demandas opresivas al fondo en el sistema progresivo.

#### **Según la Pirámide de Maslow Dispondríamos de:**

- **Necesidades básicas:** Se trata de requisitos fisiológicos esenciales para conservar la homeostasis (en alusión al bienestar); entre ellos, los más destacados son: la necesidad de inhalar, hidratarse y comer, la urgencia de controlar el balance del pH y el nivel de calor interno, la necesidad de descansar, reposar y matar el despilfarro, la necesidad de mantenerse alejado del tormento y de mantener actividad sexual.
- **Necesidades de seguridad y protección:** Ellas emergen en el momento que las urgencias funcionales se conservan restablecidas. Se trata de los requisitos para tener una sensación sólida de tranquilidad y seguridad, incluso para fomentar

algunas limitaciones con respecto al orden. Entre ellos se encuentran: la seguridad física y del bienestar, la estabilidad del empleador, la seguridad salarial y patrimonial, la seguridad moral, la seguridad de la familia y de los bienes confidenciales.

- **Necesidades de afiliación y afecto:** Están conectadas con la mejora plena de los sentimientos del sujeto, son las exigencias de: afiliación, interés, reconocimiento. Se realizan a través de los elementos de administraciones y ventajas que incorporan juegos, ejercicios sociales y deportivos. La persona quiere esencialmente relacionarse, ser importante para un área local, reunirse en familias, con compañeros o en asociaciones amistosas. Entre ellas están: el compañerismo, la amistad, el calor y el amor. Estos se enmarcan desde el plano social.
  
- **Necesidades de estima:** Maslow definió 2 modelos de requerimientos de consideración, uno alto y otro bajo. El alto reconocimiento se refiere a la carencia de autoestima, e incorpora aspectos como la certeza, la habilidad, la autoridad, el logro, la autonomía y la oportunidad. La baja estima se refiere a la estima por los demás: la urgencia de consideración, aprecio, reconocimiento, notoriedad, estatus, orgullo, popularidad, grandeza e incluso predominio. El agotamiento de estas carencias se aflora en la poca confianza y el sentimiento de inadecuación.
  
- **Autorealización o auto actualización:** Este escalón final es bastante singular y Maslow empleó algunas terminologías para nombrarlo: inspiración de desarrollo, deber ser y desarrollo personal.

Estos son los requisitos más notables, se ubica en el grado más elevado de la progresión ordenada, y a través de su cumplimiento, se rastrea la importancia en la vida a través de la mejora esperada de una acción. Se alcanza cuando cada uno de los niveles anteriores ha sido logrado y terminado, esencialmente de forma parcial.

Maslow, se pregunta "**¿cómo se puede responder cuando uno se autorrealiza?**" y retrata ocho formas diferentes de autorrealización: (FERNÁNDEZ, LA FUENTE & LOREDO 2001)

**Primero,** El reconocimiento de sí mismo implica vivir completa y benévolamente. Implica vivir sin la modestia de lo juvenil, ahora mismo, el individuo es completa y totalmente humano. Esta es una instantánea del auto-reconocimiento, el segundo en que uno se realiza. Como personas, todos experimentando por esos minutos algunas veces. Como guías, podríamos colaborar con los pacientes y sentirlos con mayor frecuencia, capacitándolos para que se dejen llevar completamente por algo y prescindan de la actuación, la protección y la timidez, es decir, que se lancen "sin miramientos".

**Segundo,** Pensemos en la existencia como un curso de decisiones progresivas. En cada momento hay una decisión que evoluciona o que retrocede. Podemos situarnos hacia la protección, la seguridad o el temor. En cualquier caso, en el lado contrario, está la decisión del desarrollo. El autorreconocimiento es un ciclo consistente y moderado; implica asentarse en cada una de las decisiones entre mentir y decir la verdad, tomar o no tomar de la nada, e implica perseguirlo como una decisión hacia la mejora.

**Tercero,** Hablar de reconocimiento de sí mismo sugiere que hay un yo que se realiza. Un individuo no es definitivamente un lienzo limpio, una masa de barro o plastilina. Hay algo ahí, esencialmente una clase de armazón "cartilaginoso". Una persona es, en todo caso, su comportamiento, sus balances biológicos, etc. Hay un yo, y lo que en algunos casos se conoce "prestar atención a las voces de la pulsión" significa permitir que surja. Muchos de nosotros, la mayoría de las veces (y esto se extiende particularmente a los niños y jóvenes) no nos prestamos atención a nosotros mismos, sino que prestamos atención a las voces introyectadas (incorporadas) de la madre, el padre, el marco, los ancianos, la autoridad o la costumbre.

**Cuarto,** en la incertidumbre, decidir con franqueza. Me protejo con la expresión "en la incertidumbre", por lo que no tengo que hablar temas de tacto. A veces, al cuestionamos, no estamos siendo justos. Observar en nuestro interior en espera de

resultados incluye aceptar la obligación. Esto es una etapa hacia el auto reconocimiento. Por tanto, son increíbles avances. Cuando se asume la responsabilidad hay un reconocimiento de uno mismo.

**Quinto,** Por el momento hemos hablado de vivir sin modestia, de escoger la alternativa del desarrollo y no del pavor, de prestar atención a las señales de la motivación, de ser verdadero y asumir la responsabilidad. Estos son emprendimientos hacia el auto reconocimiento, y todos ellos aseguran mejores decisiones de vida. Quien haga cada uno de estos detalles, que se pasan por alto fácilmente, en cualquier momento llegue la marca de la elección, encontrará que dan forma a mayores decisiones sobre lo que quiere. Comprenderá cuál es su predeterminación, quién será su compañero, cuál será su principal propósito para existir. Uno no puede decidir astutamente durante toda la vida, excepto si piensa, aunque sea un segundo en prestarse atención a sí mismo, a su propio yo, en cada momento de la vida, y decir con alma: "No, podría prescindir de varias cosas". Comunicar algo de verdad sugiere pensar realmente en ser único, desagradable, contestatario.

**Sexto,** El auto-reconocimiento no es sólo un estado final, sino también un curso de realización de las propias capacidades verdaderas, siempre y en cualquier grado.

**Séptimo,** Los mejores encuentros son instantáneas fugaces de reconocimiento de uno mismo. Son instantáneas de alegría que no se puede medir, asegurar, como tampoco buscar. Debemos permitir, lo que expresó C. S. Lewis, "que la euforia nos impacte". Sin embargo, podríamos plantear las circunstancias para que los mejores encuentros sean casi seguros, o podríamos determinar las circunstancias para que las hagan extravagantes.

La mayoría de las personas tienen vivencias cumbres, pero no todos lo conocen. un grupo minimizan la significancia de estos pequeños encuentros de otro mundo. Ayudar a las personas a percibir esas concisas instantáneas de felicidad en el momento en que se producen es esencial para la empresa del consejero o metaconsejero. Sin embargo, ¿cómo puede nuestra psique, sin prácticamente ningún

signo exterior de referencia -no hay pizarra aquí-, averiguar cómo investigar la mente secreta de otra persona y después intentar impartirla?

**Octavo,** Encontrar cuál es tu identidad, qué eres, qué te gusta, de qué podrías prescindir, qué es positivo o negativo para ti, a que dirección va y cuál es tu objetivo principal -abrirte de uno mismo - implica desenmascarar la psicopatología. Implica reconocer las protecciones, y luego de distinguirlo, implica rastrear la audacia para renunciar a ellas. Eso es difícil teniendo en cuenta que las protecciones se levantan contra algo terrible. Sin embargo, las protecciones merecen ser entregadas. Si la escritura psicoanalítica nos ha mostrado algo, nos ha enseñado que la restricción no es un método eficaz para abordar los problemas.

Cuando se consigue el autorreconocimiento de las propias fantasías, también empieza a surgir la exigencia de una calidad asombrosa. Vale decir, hacer algo que permanezca por encima de uno mismo.

Estos 5 requerimientos: fisiológica, de confianza, social, de consideración y de reconocimiento de sí mismo están generalmente presentes, pero la relevancia que se les atribuye evoluciona a medida que se abordan las necesidades del grado precedente.

Según este esquema, uno puede captar las urgencias de las personas que le conforman y, por tanto, centrarse en el intento de cumplir o satisfacer esos requisitos, para satisfacer los propios, o ponerse de arreglo mediante de la discusión.

Abraham Maslow intentó distinguir el rendimiento personal ideal centrándose en los individuos que conocía. A partir de un significado bien conocido de autocompletación, eligió a sus protagonistas partiendo de un ejemplo verdaderamente gigantesco. Luego volvió a evaluar su determinación a la luz de sus exámenes médicos y la reformó esencialmente.

Esta determinación tiene puntos de vista positivos y negativos; por el aspecto crítico excluía a los individuos que presentaban apariencias de hipocondría, psicopatía y

problemas psicopáticos, y por el aspecto favorable buscaba indicios de bienestar y reconocimiento de sí mismo, que inicialmente caracterizaba de forma instintiva:

### **1.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert**

Likert estableció la Organización de Michigan para la Exploración Social en el Colegio de Michigan en 1946 y dirigió una progresión de exámenes para la Fundación, buscando dar sentido a la autoridad. Dichos estudios han sido dirigidos inicialmente con representantes de oficinas de una gran agencia de seguros y mostraron que los diferentes estilos de iniciativa estaban relacionados con diversos grados de eficiencia. Las divisiones con mayor eficiencia se conducían con estilos inesperados comparados los de menor eficiencia.

Las cualidades esenciales en las localidades con más eficiencia eran que los gerentes brindaban mayor poder, practicaban una gestión más adaptable y manifestaron preocupación por la vivencia individual y la prosperidad de sus subalternos. Obteniendo respuestas comparables en diferentes exámenes, Likert razonó que los gerentes que se situaban hacia una preocupación más notable en sus subalternos en contraposición a la encomienda eran más eficientes que las personas que ponían el interés en la empresa en primer lugar, por lo que sus subordinados mostraban menor confianza y menos satisfacción con su trabajo.

Después, al proseguir su exploración, Likert comprendió que los dos aspectos, el prima en los subordinados y prima en el encargo, son libres, no selectivos, es decir, se puede tener una puntuación baja o alta en uno o en los dos a la vez, resultado al que llegan diferentes especialistas. (HALL 1972)

Además, Likert, junto con Jane Gibson Likert, su pareja, dedujo que el clima jerárquico de una determinada reunión de trabajo o grado progresivo se establece esencialmente por la forma de comportarse de los pioneros en niveles más significativos. Dicha conducta es el impacto más importante. El ser capaz de aplicar ese impacto se reduce a medida evoluciona un el escalón de varios niveles, pero de la misma manera, el impacto del clima jerárquico es más notable.

Likert propuso las variables de acompañamiento para la investigación del clima en las asociaciones:

- Afluencia de correspondencia.
- Práctica dinámica.
- Interés en los individuos.
- Repercusión en el departamento.
- Calidad tecnológica.
- Inspiración.

Para calibrar el clima jerárquico, que no está del todo resuelto, de acuerdo con Likert, por el modo de autoridad, planteó un estilo para concentrarse en el comportamiento del pionero en vista de lo que llamó "Los marcos ejecutivos", que describen los distintos tipos de pioneros.

El que llamó marco 1 se relaciona con el pionero que guía legítimamente y busca aprovecharse de los subalternos. El líder que supervisa a través del marco 2 es además tirano, aunque paternalista a la vez; controla a sus subalternos estrictamente y nunca nombra a la autoridad. No obstante, los "aplaude" y, evidentemente, "hace lo conveniente para los mismos".

En el marco de la gestión 3, el directivo adopta un comportamiento informativo; solicita a sus subalternos que intervengan ofreciendo sus perspectivas acerca las elecciones, pero mantiene toda la autoridad para perseguir la última elección. El supervisor que sigue el estilo 4, que es un estilo basado en la popularidad, orienta cuidadosamente a los subalternos, pero les permite participar por completo y la elección se realiza por acuerdo o por votación de la mayoría. El cuadro adjunto resume los atributos esenciales de los 4 marcos de gestión planteada por Likert.

Como indica Hodgets, la aplicación del modelo Likert permite a la asociación una razón satisfactoria para decidir el clima actual, el clima que debe ganar y las progresiones a realizar para conseguir modelo ideal.

## **Tipos de Variables (LIKERT 1986)**

Más tarde, Likert refinó su modelo razonable y notó que existen algunos factores que afectan en la conexión entre la iniciativa y la ejecución en las asociaciones privadas.

Estos factores son:

- **Variables causales:** son los elementos libres de los que el avance de las ocasiones y las respuestas de los resultados de la asociación dependen. Incluyen sólo aquellos factores que pueden ser limitados por los ejecutivos, por ejemplo, el diseño de la autoridad, las disposiciones, las elecciones, los estilos de iniciativa, las capacidades y las formas de comportamiento.
  
- **Variables intervinientes:** muestra el entorno interior de la asociación. Influyen en las conexiones relacionales, la correspondencia y la navegación. Entre los más significativos están: la ejecución, las lealtades, las perspectivas, los discernimientos y las inspiraciones.
  
- **Variables de resultados finales:** son los efectos logrados por la asociación a través de sus ejercicios; son los factores dependientes, como la eficiencia, la administración, el nivel de costes, la calidad y los beneficios.

Según Likert, no existe una conexión de interdependencia inmediata (motivo-impacto) entre un factor causal y un factor final, sino que hay que tener en cuenta los factores intermedios. A la luz de su examen, Likert propone un orden de los marcos del tablero, donde caracteriza cuatro perfiles jerárquicos.

Para simplificar la comprensión, los cuatro marcos normativos se representarán exclusivamente en correspondencia con cuatro factores: interacción dinámica, marco de correspondencia, conexiones relacionales y marco de premios y disciplina. En cada uno de los cuatro marcos normativos caracterizados a continuación, estos cuatro factores tienen diversas cualidades. (JOHN 1972)

## a) Sistema 1. Autoritarismo Coercivo o Explotador

Es una de las principales áreas de fuerza para un marco directivo coercitivo y famosamente inconsistente que regula todo lo que sucede al interior de la asociación. Es el marco más rígido y hermético. Sus atributos fundamentales son:

- **Proceso decisorio:** completamente concentrado en el punto más alto de la asociación. Todas las ocasiones imprevistas y no rutinarias deben ser abordadas por la administración superior, que igualmente resuelve cada una de las opciones. En consecuencia, el ámbito organizacional está sobrecargado con el ciclo dinámico.
- **Sistema de comunicación:** es muy complicado. Las correspondencias son generalmente jerárquico, hacia abajo, enviando únicamente órdenes y raramente direcciones. No hay correspondencia de nivel. No se aconseja a los individuos que creen datos, y eso implica que las decisiones tomadas en la cima dependen de datos restringidos y, en general, fragmentados o erróneos.
- **Relaciones interpersonales:** Las conexiones entre individuos son vistas como inconvenientes para el adecuado avance del trabajo. La administración superior ve las discusiones casuales entre los trabajadores con una duda escandalosa y trata de mantenerlas alejadas por mucho que se pueda esperar. La asociación casual está prohibida. Para evitarla, los puestos y las asignaciones están pensados para vincular y segregar a los individuos e impedir que se comuniquen entre ellos.
- **Sistema de recompensas y castigos:** se acentúa la disciplina y las disposiciones reglamentarias, lo que crea un aire de miedo y duda. Los individuos tienen que cumplir exactamente las normas y directrices internas y desempeñar sus tareas según las estrategias y métodos establecidos. Suponiendo que los individuos cumplan firmemente con sus obligaciones, están cumpliendo con su responsabilidad. De ahí la acentuación de las disciplinas para garantizar la coherencia con los compromisos. Las

compensaciones son interesantes y, en el momento en que se producen, son trascendentales y secuenciales.

#### **b) Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista**

Un marco directivo tirano es una variedad atenuada del marco. Es esencialmente un marco, aunque rebajado y poco inflexible. Sus mayores atributos son:

- **Proceso decisorio:** aun cuando gane la idea unificadora de la administración superior, ésta considera una designación de base de las elecciones menores, de la práctica cotidiana y reiterativo, en vista de los calendarios y de las soluciones sujetas a la aprobación subsiguiente.
- **Sistema de comunicación:** ganan los intercambios moderadamente inestables, verticales y jerárquicos, a pesar de que la administración superior está dirigida por las correspondencias de base de los niveles inferiores, como crítica a sus elecciones.
- **Relaciones interpersonales:** perdura la asociación que los individuos conectan unos con otros, en un entorno de supuesta altivez. No obstante, la conexión personal es aún insignificante y la asociación casual se percibe todavía un peligro para los fines e intereses de la organización.
- **Sistemas de recompensas y castigos:** a pesar de que todavía se acentúa la disciplina y las sanciones de comportamiento, el marco es menos incoherente y propone algunas retribuciones materiales y monetarias, sin embargo un par de remuneraciones de carácter emblemático o social.

#### **c) Sistema 3. Consultivo**

Un marco que se aproxima más hacia el lado competitivo que hacia el lado totalitario y forzoso, al igual que los dos marcos que anteceden. En él, la mediación autoritaria se relaja constantemente. Sus mejores atributos son los siguientes:

- **Proceso decisorio:** es incluyente y consultor. Participativa en vista de que las determinaciones concretas se asignan a los diferentes niveles progresivos y deben ser dirigidas por las estrategias y reglas caracterizadas por el grado organizacional para abordar todas las determinaciones y actividades de los diferentes grados. Consultivo por el hecho de que la evaluación y las perspectivas de los niveles inferiores se consideran en el sentido de las estrategias y las normas que influyen en ellos. Evidentemente, todas las elecciones se someten en esta línea a la administración superior para su aprobación.
  
- **Sistema de comunicación:** Ganan las correspondencias verticales, tanto las descendentes (aunque más coordinadas hacia la dirección expansiva que hacia las órdenes explícitas) como las ascendentes, así como las planas entre el personal. La organización crea marcos de correspondencia interna para trabajar con su corriente.
  
- **Relaciones interpersonales:** El temor y el peligro de la disciplina y los asentimientos disciplinarios no se convierten en los componentes promulgadores de una asociación casual ilegal como lo hacen en el marco 1 y, de forma menos significativa, en el marco 2. La organización hace que se den unas circunstancias algo grandes para la mejora de una asociación casual sólida y favorable.
  
- **Sistema de recompensas y castigos:** Se pone el acento en los premios elementos (motivaciones de compensación, elevación y reciente puertas abiertas a los expertos) y en los premios emblemáticos (notoriedad y estatus), a pesar de que los castigos y las disciplinas pueden ser forzados en última instancia.

#### **d) Sistema 4. Participativo**

Es el marco de autoridad basado en el voto más importante. Es el más abierto de la relativa multitud de marcos planteado por Likert. Sus más importantes cualidades son:

- **Proceso decisorio:** las determinaciones se designan completamente a los niveles de autoridad. A pesar de que el nivel institucional caracteriza las estrategias y las normas, sólo controla los datos, transmitiendo las determinaciones a los diferentes niveles progresivos. Sólo en los casos de crisis los ejecutivos se limitan a decidir; no obstante, dependen de la aprobación expresa de las reuniones en cuestión.
  
- **Sistema de comunicación:** Las correspondencias funcionan en todas direcciones y la organización dedica recursos a los marcos de datos, ya que son fundamentales para su adaptabilidad y competencia; relaciones personales: el trabajo se realiza mayoritariamente en grupo. La organización de reuniones sin restricciones es significativa para la conexión convincente entre los individuos.
  
- **Las relaciones interpersonales:** dependen esencialmente de la certeza común entre los individuos y no de los planes convencionales (por ejemplo, conjuntos de expectativas, conexiones formales previstas en el esquema de la asociación, etc.). El marco tiene en cuenta la cooperación y la afinidad extremas de las reuniones, para que los individuos se sientan responsables de lo que eligen y realizan en cada nivel de autoridad.
  
- **Sistema de recompensas y castigos:** hay una acentuación de las remuneraciones, famosamente representativas y sociales, aunque no se excluyen las retribución materiales y monetarias. Las disciplinas son sumamente interesantes, y a menudo son elegidas y caracterizadas por los equipos en cuestión.

Los cuatro marcos planteados por Likert tienen la virtud de mostrar las diferentes y continuas opciones de supervisión de las organizaciones. Mientras que el marco 1 alude a la administración autoritaria absolutista, que sugiere de muchas maneras la hipótesis X, tal y como la describe McGregor, el marco 4 sugiere la hipótesis Y. (LIKERT 1955)

**El sistema 1** se ubica en su mayor parte en las organizaciones que ejercen el trabajo activamente y la innovación simple, y donde el personal utilizado es de muy bajo nivel de conocimiento, como ocurre en el área de creación de organizaciones de desarrollo común o de desarrollo moderno (como en las situaciones de desarrollo hidroeléctrico, limpieza de carreteras, etc.).

**El sistema 2** se halla regularmente en las organizaciones modernas que emplean una innovación más desarrollada y un trabajo más particular, sin embargo, al mismo tiempo conservan algún tipo de compulsión en conjunto para no dejar ir completamente el modo de comportamiento de los individuos (como en el área de creación y reunión de las organizaciones modernas, y en los lugares de trabajo de plantas específicas, etc.)

**El sistema 3** se utiliza en general en las organizaciones de ayuda (como los bancos y las fundaciones monetarias) y en ámbitos normativos específicos de otras organizaciones coordinadas y modernas de nivel significativo, facilitadas, relativas a las conexiones con sus trabajadores.

**El sistema 4** rara vez se encuentra. Se ha encontrado en organizaciones que utilizan la innovación moderna y en las que el trabajador es excepcionalmente específico y creado (como en el caso de las organizaciones de administración y publicidad, el diseño y el asesoramiento del consejo), en las que los expertos realizan ejercicios complicados.

Likert subraya que los cuatro marcos no tienen límites caracterizados entre ellos: una organización puede situarse por arriba del marco 2 y por debajo del marco 3, por ejemplo, en torno al 2,5. Puede pasar como un 2 en el ciclo dinámico y como un 3 en los marcos de premios. Además, puede contar con un departamento o subdivisión en la que prevalezca el marco, en tanto que en otra división o subdivisión prevalezca el marco 4.

### **1.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo**

Analista, científico social y estudioso de las asociaciones empresariales; de

procedencia australiano, vino al mundo el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia, y falleció el 7 de septiembre de 1949.

La metodología humanista apareció con la Hipótesis de las Relaciones Humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de 1930. Su introducción en el mundo fue potencial por el perfeccionamiento de las sociologías, fundamentalmente de la ciencia del cerebro, y específicamente de la ciencia del cerebro laboral, que nació en los principales diez años del siglo XX, y que se situó esencialmente hacia dos puntos de vista esenciales que implicaron varias fases de su giro (ELTON MAYO 2002):

➤ **Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo**

En esta fase inicial, imperaba el punto de vista absolutamente útil. El objetivo de la ciencia del cerebro del trabajo -o de la ciencia moderna del cerebro, para la gran mayoría- era la confirmación de los atributos humanos solicitados por cada empresa con respecto a su animador, y la elección lógica de los representantes, a la luz de esas cualidades. Esta elección lógica dependía de las pruebas. A lo largo de esta etapa, los temas trascendentales en la investigación cerebral moderna fueron la elección del personal, la dirección de la vocación, las técnicas de conocimiento y la fisiología del trabajo, los métodos de trabajo y la investigación de los percances y el cansancio.

➤ **Adaptación del trabajo al trabajador**

Esta fase posterior se describe por la intensa consideración coordinada respecto las partes personal y social de la labor, con una prevalencia específica de estas perspectivas respecto lo útil, desde un determinado punto de vista. Los temas dominantes en esta etapa posterior fueron la investigación del carácter del empleado y del jefe, la investigación de la inspiración y los motivadores del trabajo, la administración, las correspondencias, las conexiones relacionales y humanas en el interior de la asociación.

La Hipótesis de las Relaciones Humanas (también llamada escuela humanista de la junta), creada por Elton Mayo y sus socios, nació en los Estados Unidos como

resultado rápido de las respuestas dadas en la exploración de Hawthorne, y fue esencialmente un desarrollo de respuesta y resistencia a la hipótesis de estilo antiguo de los ejecutivos.

Posteriormente, la Hipótesis de las Relaciones Humanas ha nacido de la necesidad de neutralizar las áreas de fuerza para la deshumanización del empleo, ha iniciado con el uso de estrategias minuciosas, lógicas y exactas, a las que los empleados se tenían que someter.

La participación de Mayo en la mejora del tablero está en gran medida vinculada con su divulgación del individuo común y la exigencia de éste en el ámbito laboral. Mayo descubrió que los especialistas reaccionaban por emociones y sensaciones. Confiaba en que acercarse al obrero con deferencia e intentar abordar sus problemas afectaría valiosamente tanto al especialista como a los ejecutivos.

**Las cuatro principales causas del surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas son:**

- a) **Necesidad de humanizar y democratizar la administración**, eximiéndola de las ideas inflexibles y robóticas de la hipótesis de estilo antiguo y ajustándola a los recientes ejemplos de vivencia del público americano. Dicho de este modo, la hipótesis de las conexiones sociales se transformó en un desarrollo normalmente americano centrado en la democratización de las ideas normativas.
- b) **El desarrollo de las llamadas ciencias humanas**, particularmente la investigación del cerebro y las ciencias sociales, al igual que su impacto académico en desarrollo y sus esfuerzos más memorables de utilización a la asociación moderna. Las ciencias sociales mostraron a mostrar paso a paso la deficiencia de los estándares de las hipótesis de estilo antiguo.
- c) **Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin**, terminaron siendo cruciales para el humanitarismo en la gestión. Elton Mayo es conocido como el pionero detrás de la enseñanza;

Dewey, por implicación, y Lewin, de una manera más directa, se sumaron conjuntamente a su origen. Asimismo, el humanismo de Pareto fue principal, independientemente de que nadie de los creadores del desarrollo subyacente tuviera acceso inmediato con sus trabajos, sino sólo con su importante difusor en los norteamericanos en ese momento.

- d) **Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, completado en algún momento entre 1927 y 1932 de acuerdo a la dirección de Elton Mayo, evaluó las hipótesis más importantes de estilo antiguo la hipótesis de los ejecutivos.

### **Conclusiones del Experimento de Hawthorne (ELTON MAYO 2002)**

Este examen permitió enmarcar las normas esenciales de la institución de conexiones sociales. Entre los propósitos primordiales, se podrían referenciar los adjuntos:

- La forma social de comportarse de los trabajadores.
- Se observó que el grado de productividad no está establecido por el límite físico o fisiológico del trabajador (como la hipótesis tradicional declaró), sin embargo, por las prácticas del entorno y los supuestos que lo abarca. Su límite del entorno determina su grado de capacidad y destreza, y no su habilidad para realizar desarrollos efectivos en un plazo inequívocamente definido con precisión. Mientras más coordinado en la sociedad esté en el grupo de labores, más destacado resultará su afán de creación. Suponiendo que el empleado tenga unas circunstancias materiales y funcionales magníficas para el empleo y no esté coordinado en la sociedad, la inadaptación social se verá en su productividad.
- El desempeño comercial de los empleados.
- El examen de Hawthorne hizo posible que la forma de comportarse del sujeto depende completamente de la reunión. En el ensayo de Hawthorne, las personas no podrían exponer su cantidad de creación sin ayuda de nadie más, sino que

debían permitir que fuera determinada e impulsada por la reunión. Para cualquier ofensa a las normas de la reunión, el individuo obtenía disciplina social o moral de sus compañeros para ajustarse a los principios del grupo. La hipótesis del estilo antiguo no tenía en cuenta que el modo de comportamiento de los representantes se ve afectado por las reglas y los aspectos positivos de las reuniones en las que intervienen. Kurt Lewin confirmó más tarde que el singular se opondrá al intercambio en conjunto para no desviarse de los límites de la reunión, mientras estos límites permanezcan inalterables. Dado que la fuerza del equipo para lograr cambios en la forma individual de comportarse es tan perfecta, los ejecutivos no pueden tratar a los empleados exclusivamente, como si fueran moléculas confinadas, sino como individuos de equipos de trabajo, que dependen de los impactos sociales de estos equipos. Los empleados no responden como personas separadas a la junta directiva, a sus elecciones, reglas, premios y disciplinas, sino como individuos de grupos cuyas mentalidades se ven afectadas por conjuntos de principios generales. Esta es la hipótesis del mando social sobre la conducta.

- La hipótesis de las conexiones humanas diferencia el modo de comportamiento social del especialista con el modo social práctico.
- Compensaciones y apoyos de carácter.
- Mediante el examen de Hawthorne, se descubrió que los especialistas que entregaban muy por sobre o por debajo del estándar socialmente resuelto, dejaban el calor y la consideración de sus amigos; de esta manera, a los empleados en el corredor de reunión terminal les gustaba crear menos y, por lo tanto, adquieren no precisamente para arriesgar relaciones agradables.
- La investigación de Mayo y sus partidarios resalta la significancia de la perspectiva del equipo de trabajo en su exposición en el empleo. Esto provocó el deseo en darse cuenta de cómo se sentían los individuos en la asociación, así como sus mentalidades hacia la asociación y su trabajo.
- La dirección de este examen tenía un carácter ecuánime: la suposición

verificable de que las diferencias en la inspiración de los individuos provocaban contrastes en la ejecución del trabajo.

- Ello impulsó la investigación de la inspiración humana en el trabajo, lo que motivó la evaluación de las necesidades humanas y su relación con los incentivos financieros y no financieros y diferentes componentes de la vivencia jerárquica, como el modelo de gestión, la conexión entre las mentalidades, la conducta y la ejecución en el trabajo.
- En este ámbito el incentivo laboral, se han creado diversas perspectivas hipotéticas y de investigación que, en cualquier caso, abordan sólo una parte de la totalidad de la información de la ciencia del cerebro en relación con el asunto de la inspiración humana.

### **1.3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **1.3.1. Estrategias Innovadoras**

La técnica contribuye a decidir, lo que también incorpora hacer compromisos. No hay que olvidar que el desarrollo requiere un gran nivel de concentración. Una estrategia de innovación efectiva debe inspirar y agregar algo único al producto o servicio que se está desarrollando. Como institución, desea aumentar el valor de un producto actual o crear algo nuevo que atraiga al interesado. La innovación debe traspasar los límites y salirse de lo común. El desarrollo clave, según la perspectiva de las asociaciones, se caracteriza por la necesidad de supervisar el cambio dentro de las fundaciones para tener la opción de ajustarlas a condiciones nuevas y progresivamente más estrictas.

#### **1.3.2. Clima Organizacional**

El entorno jerárquico se percibe como la articulación individual de la apreciación que los especialistas y administradores tienen de la asociación y que influye rápidamente en la mejora de la misma. En el momento en que hablamos de ambiente, aludimos a

las cualidades del lugar de trabajo. El ambiente jerárquico es el clima que se produce por los actos de los especialistas de una fundación y que surge en las mentalidades que necesitan para conectarse entre sí. El entorno jerárquico de una fundación depende de muchas variables, la primera es la importancia que le da la propia institución

## CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

### 2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 2.1.1. I.E.I. N° 148 Centro Poblado Tamborapa Pueblo

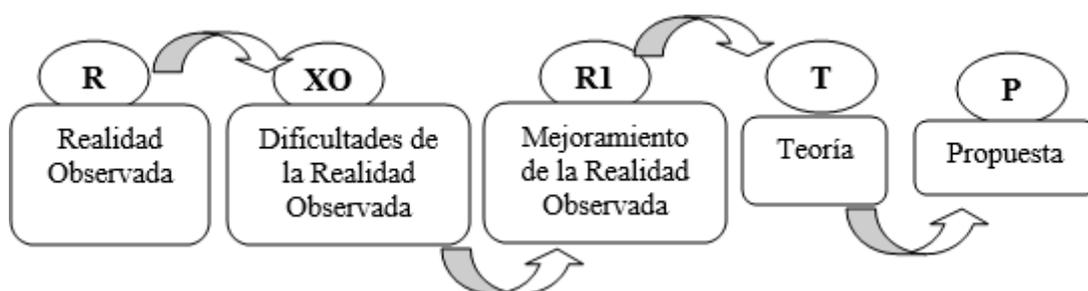
Se encuentra ubicada en el Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio, Región Cajamarca.

Se inició como Pronoei el año 1995 y creada como Institución Educativa Inicial N° 148, el 01 de marzo del año 2005 mediante Resolución Directoral N° 0058 – 2005 – ED. SI. (Secretaría Docente).

### 2.2. METODOLOGÍA.

#### 2.2.1. Diseño de la Investigación.

El diseño de investigación se ocupa al descriptivo propositiva con enfoque mixto.



**Figura 1:** Diseño de la Investigación

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 2.2.2. Métodos y Procedimientos

Para desarrollar nuestra investigación, hemos aplicado métodos teóricos y

empíricos:

- **Métodos Teóricos:** El método teórico se utiliza para analizar las teorías que se necesitan para determinar el ambiente organizacional del I.E.I. N° 148.
  - **Método Histórico - Lógico:** se utiliza en la formulación de teorías y cuando se determina el clima organizacional.
  - **Método Inductivo:** utilizado para identificar problemas en el campo de la investigación, revelados en el proceso de observación de algunos de los trabajos realizados por los equipos de gestión del I.E.I. Número 148.
  - **Método Analítico:** mediante el análisis se estudian los acontecimientos y fenómenos, dividiendo los elementos constitutivos para determinar su significado y las relaciones que existen entre ellos.
  - **Método de Síntesis:** las partes separadas en el análisis se combinan para formar un todo. El análisis y la síntesis son procesos complementarios, ya que en su ejecución uno sigue al otro.
  
- **Método Empírico:** utilizado en el diagnóstico de los problemas y en las observaciones posteriores de los sujetos de la investigación, utilizando instrumentos de recogida de información como entrevistas, observaciones y encuestas; para ello se llevaron a cabo los siguientes procedimientos.
  
- **Procedimientos**
  - Coordinación con la Directora.
  - Conversación con los docentes.
  - Diálogo con el personal administrativo.
  - Preparación de las herramientas de recolección de datos.
  - Aplicación de las herramientas de recolección de datos.
  - Creación de la base de datos.
  - Estudio de datos.
  - Interpretación de datos.

- Presentación de datos.

### 2.2.3. Población

➤ **Población**

➤ Es constituida por quienes participan de la gestión educativa en la IEI N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio (Secretaría de la IEI N° 148), o sea:

Directora = 1

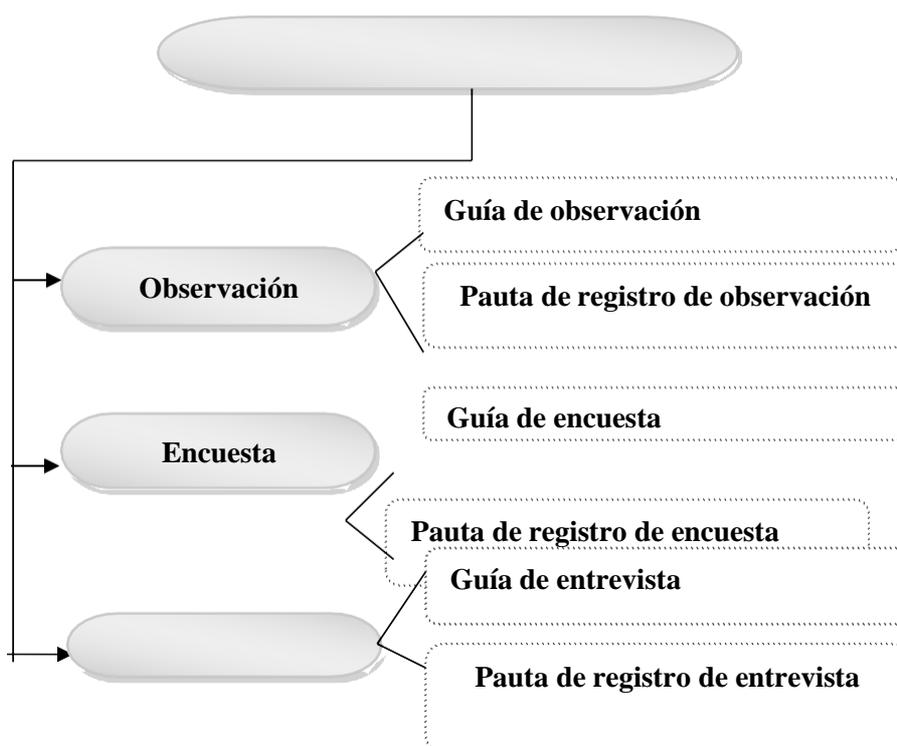
Administrativo = 1

Docentes = 10

**N = 12 participantes.**

### 2.2.4. Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Materiales	Equipos
Cd, papel, proyector multimedia, computadoras, plumones, diapositivas y otros instrumentos.	Computadora, impresora, fotocopiadora, teléfono celular.



## CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

#### 3.1.1. Resultados de Guía de Observación

**Tabla 1: Clima Organizacional**

Clima Organizacional	Indicadores	Frecuentemente	A Veces	Nunca	Total
<b>Estructura</b>	La Institución Instructiva tiene una asociación definida en sus directrices internas.	0	2	10	12
	Coordina sus distintos ejercicios con los acuerdos anteriores.	0	2	10	12
	Todas las personas del centro de formación intervienen en la toma de decisiones.	0	3	9	12
	Las elecciones se hacen en conjunto.	0	0	12	12
	Hay receptividad para prestar atención a varios pensamientos.	0	2	10	12
	Se tienen en cuenta los pensamientos.	0	0	12	12
<b>Recompensa</b>	Compensación del empeño escolar.	0	1	11	12
	Giro de los acontecimientos.	0	2	10	12
	Compensación por su empeño en sus obligaciones.	0	0	12	12
<b>Relaciones</b>	Desarrollo para vencer los enfrentamientos de forma decisiva.	0	1	11	12
	Colaboración entre asociados y personas de la Institución Instructiva.	0	0	12	12
	Grandes conexiones personales.	0	2	10	12
<b>Identidad</b>	Personalidad con la organización.	0	1	11	12
	Responsabilidad con la Institución Instructiva.	0	0	12	12
	Aprecio el hecho de trabajar en la Institución Instructiva.	0	3	9	12

Fuente: Guía de Observación aplicada. Octubre 2020.

## Interpretación

**Dimensión estructura**, las determinaciones nunca se hacen en la reunión y las suposiciones rara vez se consideran. (12).

La institución instructiva no tiene una asociación prevista en sus directrices internas; no ordena los diversos ejercicios con la comprensión del pasado y nunca habrá una receptividad para prestar atención por separado a las diversas conclusiones (10).

Los individuos de la organización instructiva nunca se interesan mientras deciden. (9).

**Dimensión recompensa**, Observamos que nunca son percibidos por sus esfuerzos en la satisfacción de sus obligaciones (12); ni por sus desempeños intelectuales (11) ni por su giro experto (10).

**Dimensión relaciones**, se observa que los miembros no participan entre los asociados y los individuos de la institución instructiva (12); no cuentan el desarrollo para vencer los enfrentamientos con decisión (11) y no hay conexiones personales eficaz (10).

**Dimensión identidad**, se aprecia que los miembros no manifiestan obligación con el establecimiento donde laboran (12); no se relacionan con el I.E. (11) y tampoco aprecian el trabajo en la fundación por diferentes cuestiones que surgen (9).

### 3.1.2. Resultados de Guía de Encuesta

**Tabla 2: Conocimiento de los Objetivos de la I.E.**

<b>¿Conoces los objetivos de la Institución Educativa?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	0	00%
<b>No</b>	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Octubre 2020.

### Interpretación

La totalidad de encuestados, el 100 por ciento de los miembros expresaron que no conocían los fines, razón por lo que no existe identidad institucional.

**Tabla 3: Visión y Misión**

¿Conoce y entiende la visión y misión de la institución educativa?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Octubre 2020.

### Interpretación

El 100% de los miembros expresan que no tienen ni la más remota idea, y mucho menos comprenden y tienen una comprensión inequívoca de la misión y la visión de su I.E., al no ser conscientes de la parte visional ni misional no se piensa en el futuro de la institución.

**Tabla 4: Objetivos Institucionales**

¿Conocen el trabajo que desarrollan la Directora, docentes y administrativo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	1	8%
No	11	92%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Octubre 2020.

### Interpretación

El 92% de los encuestados expresan que no tienen la menor idea de lo que hacen la Directora, los educadores y el personal regulador, lo que no les deja satisfacer los fines de la organización.

**Tabla 5: La Institución es un Buen Lugar para Trabajar**

¿Considera que la institución educativa es un buen lugar para trabajar?	Frecuencia		Porcentaje	
		N		%
Sí		2		17%
No		10		83%
<b>Total</b>		<b>12</b>		<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Octubre 2020.

### Interpretación

El 83% de los encuestados expresaron que el sitio donde trabajan no es ciertamente un ambiente de trabajo decente, debido a las luchas permanentes, las bajas conexiones relacionales, a las escasas conexiones relacionales, falta de correspondencia, mal clima organizacional.

**Tabla 6: Recomendación Institucional**

¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa?	Frecuencia		Porcentaje	
		N		%
Sí		0		00%
No		12		100%
<b>Total</b>		<b>12</b>		<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Octubre 2020.

### Interpretación

El 100 % de encuestados no prescribiría a su familiar o compañero a estudiar o trabajar en la institución en la que labora, por el mal clima organizacional de ésta.

**Tabla 7. Información Necesaria**

¿Los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo efectivo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	1	8%
No	11	92%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Octubre 2020.

### Interpretación

92% de los participantes no reciben los datos vitales para trabajar con eficacia.

**Tabla 8: Respeto entre Participantes**

¿En la institución educativa se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Octubre 2020.

### Interpretación

El 100% de los miembros expresaron que en el establecimiento es absurdo esperar que se expresen los pensamientos genuinos de uno sin ser culpable o perjudicial para las personas. Nos hace ver que los participantes no cultivan las habilidades sociales blandas como son los buenos modales y el respeto entre ellos.

**Tabla 9. Reuniones en Equipo**

¿Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que puedan realizar adecuadamente sus labores?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	00%
No	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Octubre 2020.

### Interpretación

100% de los participantes manifiesta que las asambleas de grupo no son útiles para que los instructores tengan la opción de hacer su trabajo satisfactoriamente. Hay enfrentamientos y las reuniones generalmente terminan en debates. El trabajo en equipo no genera solidaridad entre ellos y por ende no se solucionan los problemas institucionales.

**Tabla 10: Estilo de Liderazgo**

¿Cómo calificaría el estilo de liderazgo que se practica en la I.E.?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Bueno	0	00%
Malo	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Octubre 2020.

### Interpretación

El 100% de los encuestados evalúa el modelo de administración ensayado en la Organización de Instrucción como terrible. Lo real no existe liderazgo pedagógico por parte de la Directora.

**Tabla 11: Motivación Institucional**

¿Considera que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	11	92%
No	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Octubre 2020.

### **Interpretación**

El 92% de los miembros expresan que la inspiración es un punto de vista clave para desempeñar un empleo estable, lamentablemente no se practica en la organización.

### **3.1.3. Resultados de Guía de Entrevista**

En la I.E.I. N° 148 se observa un clima organizacional donde no existe la comunicación, falta de identidad institucional, ambiente desagradable para el trabajo, ausencia de liderazgo institucional y del trabajo en equipo y falta de asertividad y empatía.

#### **➤ La comunicación no existe**

*“La comunicación institucional es esencial para diseñar estrategias, acciones para cumplir con los propósitos de la institución, también para conocer lo que pensamos como parte de una comunidad donde se departen compromisos institucionales” (Entrevista docente, Setiembre 2020)*

*“Muy poca comunicación existe entre colegas, no nos reunimos para intercambiar ideas, materiales de enseñanza, para preparar las evaluaciones. La correspondencia organizacional está interesada en la imagen que la fundación ofrece a la sociedad y en la valoración que la última opción tiene de ella”. (Entrevista docente, Setiembre 2020)*

➤ **No son visionales ni misionales**

*"La visión y la misión de una organización educativa es el sistema de dirección para ilustrar la profesión en la búsqueda de objetivos y metas institucionales. Debemos pensar en el presente y en futuro de nuestra institución. Reconozco que no lo hemos logrado"* (Entrevista a la Directora, Setiembre 2020)

➤ **Ambiente desagradable**

*"Un clima escolar decente es de importancia esencial para el aprendizaje de los alumnos, la fundación, la mejora de los proyectos instructivos y educativos y la utilización correcta de la innovación son una parte de los puntos de vista que también están presentes en un clima escolar decente. Esa no es nuestra realidad educativa"* (Entrevista docente, Setiembre 2020)

➤ **Carencia de liderazgo institucional**

*"La Directora no es líderesa pedagógica. Desconoce de gestión administrativa y de falta de compromiso institucional. Es indiferente a todo. No nos convoca, no nos monitorea ni le interesa nuestro nivel de capacitación"* (Entrevista docente, Setiembre 2020)

➤ **No se practica el trabajo en equipo**

*"El significado de la cooperación surge del pensamiento de que cuantos más individuos se consoliden de manera seria para completar una acción, mejores y más convincentes serán los resultados. En nuestro centro de enseñanza no se practica la cooperación."* (Entrevista docente, Setiembre 2020)

➤ **No son asertivos ni empáticos**

*"Las habilidades sociales se aprenden, para nuestro caso son necesarias cultivarlas, de manera particular el asertividad para conocer y hacer respetar"*

*nuestros derechos y la empatía para ser solidarios entre nosotros y ponernos en el lugar del otro. Si lo logramos admitiremos que hemos cambiado”* (Entrevista docente, Setiembre 2020)

Se justificó cuantitativamente y cualitativamente el problema de investigación logrando mostrar su naturaleza mixta.

### 3.2. MODELO TEÓRICO

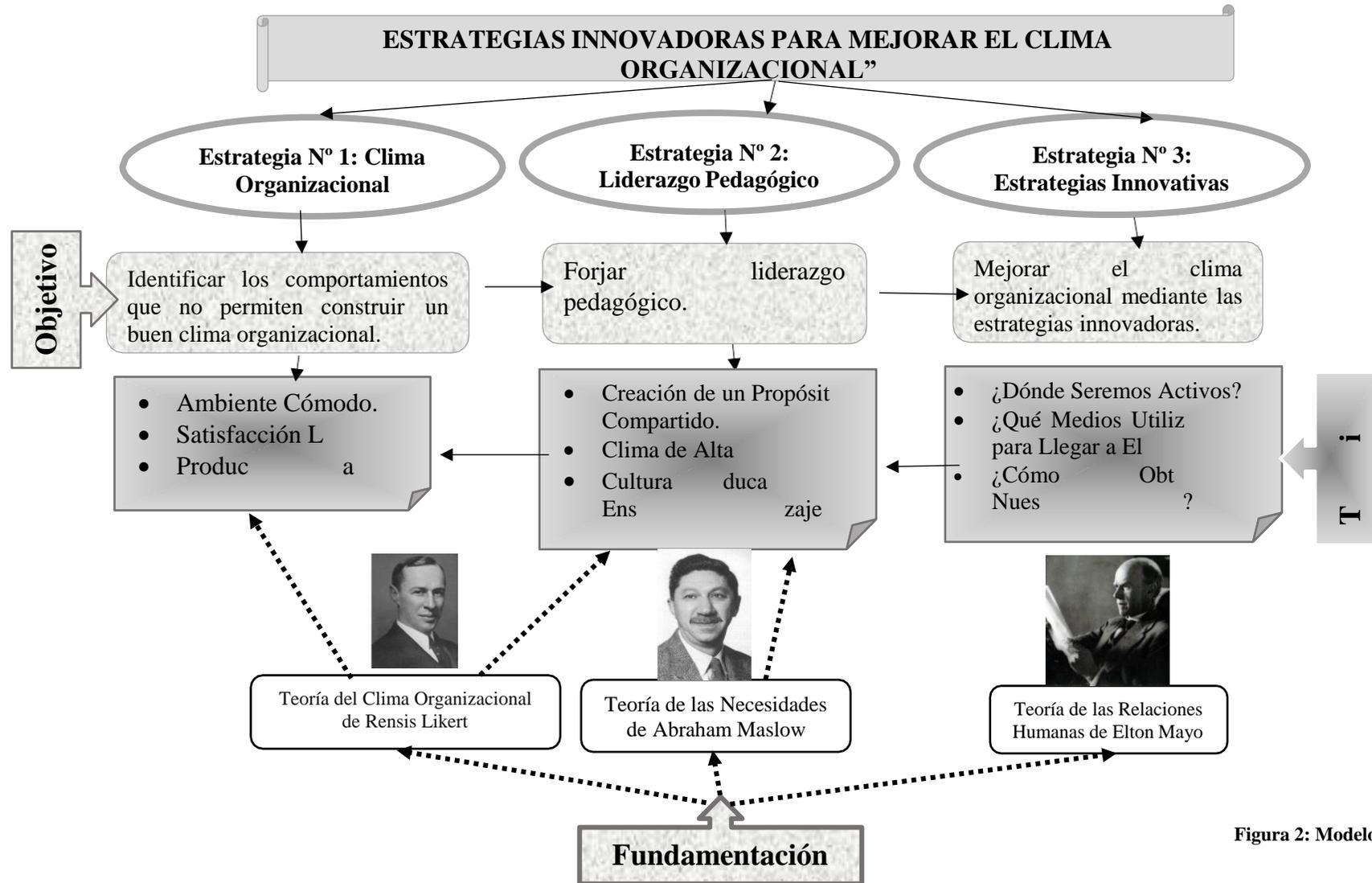


Figura 2: Modelo Teórico

### **3.2.1. Realidad Problemática.**

¿Cuáles son las ventajas de un entorno jerárquico decente? La primordial ventaja es el mantenimiento de la capacidad, pero además se amplía la fiabilidad, la responsabilidad y la eficacia de la asociación cuando sus representantes se sienten tranquilos en su trabajo. En este sentido, el ambiente depende de la cultura jerárquica, un componente más duradero obtenido del conjunto de experiencias, valores y costumbres de la organización.

Cada uno desea y se esfuerza por trabajar en una institución donde prevalezca la cooperación y la armonía, en el mejor lugar para trabajar, sin embargo, en ocasiones se nos olvida que somos nosotros quienes creamos los espacios, en este sentido, nuestras propias actitudes pueden ser el catalizador que promueva esa convivencia, esa ayuda entre compañeros, no obstante, también puede ser la causa del debilitamiento de la cultura organizacional que tanto amamos y buscamos en cada trabajo.

Las técnicas creativas suponen un gran cambio en el sistema escolar. Este cambio piensa en nuevas prácticas, materiales, técnicas o incluso sustancia escolar. El objetivo de estos sistemas creativos depende del trabajo sobre la naturaleza de la formación y el valor añadido a la experiencia educativa de los estudiantes. Este es nuestro propósito.

### **3.2.2. Objetivo de la Propuesta.**

Formular métodos innovadores para construir un buen entorno organizacional.

### **3.2.3. Fundamentación.**

#### **➤ Fundamento Teórico**

La base teórica deviene en el fundamento de la propuesta, vale decir, la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow; la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert; y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

### ➤ **Fundamento Pedagógico**

El lugar de trabajo, entendido como la mentalidad de la organización, se transforma en un componente vital para conseguir los fines y asegurar la sostenibilidad y el desarrollo del establecimiento. La forma de comportarse y la manera en que un individuo se relaciona con los demás dentro de una fundación puede influir en su evolución, su imagen en el punto de mira y su eficacia. Según este punto de vista, el lugar de trabajo se transforma en un recurso más de la fundación y, como tal, debe ser valorado y se deben realizar esfuerzos para potenciarlo.

El entorno jerárquico comprende la visión común de las cualidades de una fundación y sus subconjuntos y el impacto de esta visión en la relación del establecimiento con sus individuos y socios. De este modo, el entorno jerárquico está conectado con las cualidades del pionero, que aplica las principales áreas de fuerza para un en él. El entorno, por tanto, afecta a la inspiración, la ejecución del trabajo y el bienestar representativo, así como a la competencia, la realización de la sierra, la amistad laboral y el grado de inasistencia.

Un lugar de trabajo decente se describe por la energía, la buena fe y la colaboración, y se convierte en etapas experimentadas por cada parte, empezando por la información interior sobre uno mismo, seguidos por la articulación y la externación de estas consideraciones y terminando con el trabajo imaginativo creado y su consiguiente ejecución. Por ello, una de las ventajas de fomentar un ambiente digno dentro de la asociación es que permite fomentar en el individuo, de forma más liberada y precisa, todo lo que se espera de él y explotarlo al servicio de la organización.

#### **3.2.4. Estructura de la Propuesta.**

El enfoque innovador se sustenta en 3 estrategias, cada una de ellas con sus once partes respectivamente.

## **Estrategia N° 1: Clima Organizacional**

### **Resumen**

Es fundamental tener en cuenta las marcas del entorno jerárquico y establecer un maravilloso lugar de trabajo que lo permita:

- Un clima agradable: la disminución de las presiones se traducirá en la correspondencia y la conexión entre los individuos de la organización, la disminución del temor y el aumento de la seguridad.
- Satisfacción en el trabajo: la correspondencia, el sentimiento de equipo y el reconocimiento contribuirán a la felicidad en el empleo de los trabajadores.
- Desarrollar aún más la eficiencia en el trabajo: un lugar de trabajo suficiente que permita el avance individual y colectivo de los trabajadores posibilitará una racionalización del tiempo y los activos.

### **Fundamentación**

Depende de la Hipótesis del Ambiente Jerárquico de Rensis Likert, ya que sostiene que el clima jerárquico de una obra sigue establecido por la forma de comportarse de los pioneros en los grados más altos. Este comportamiento es el principal impacto.

### **Objetivo**

Reconocer las formas de comportamiento que no permiten fabricar un entorno jerárquico decente.

### **Estructura Temática**

De lo que se trata es que los participantes tomen conciencia de los tres temas a desarrollar.

## **Tema N°01: Ambiente Cómodo**

El ambiente laboral es una idea **que alude a la** forma en que los empleados se relacionan entre sí. Un buen ambiente laboral, por ejemplo, es aquel donde existe colaboración y comunicación; se trata de un ambiente en el que no hay hostilidades ni amenazas. Un mal ambiente laboral es todo lo contrario.

La relevancia de un lugar de trabajo decente y cómo conseguirlo. Es de suma importancia que exista un ambiente laboral digno y justo para tus trabajadores ya que de este modo podrás asegurar calidad en su trabajo.

Se pueden prever muchas soluciones para mejorar el ambiente laboral. Lo primero es escuchar la voz del trabajador y tomar sus ideas para conocer sus necesidades y actuar para resolverlos.

## **Tema N°02: Satisfacción Laboral**

La realización del trabajo está firmemente relacionada con la responsabilidad y la eficacia de los representantes. Como indican algunos exámenes, un especialista satisfecho puede ser más útil cada mes. Lo cierto es que cuando uno está inspirado y contento de ir a trabajar, trabaja más y mejor.

La importancia de concentrarse en la realización del trabajo está relacionada con el el respeto de los trabajadores como personas, ya que forman parte de la satisfacción personal y en vista de que un especialista realizado presentará en general una forma de comportamiento más favorable a la jerarquía que otro.

Caracterizar la realización del puesto es confuso pensando que puede incorporar diferentes factores, por ejemplo, la conexión de la facultad y las cualidades naturales; el carácter, el estado profundo, la disposición y la experiencia de los especialistas. He ahí su importancia.

### **Tema N°03: Productividad Laboral**

Significa ahorro de tiempo, aumento de la moral de los empleados y crecimiento institucional.

La eficiencia del trabajo es una proporción de la productividad del trabajo. Estima la productividad de un individuo, de un grupo, en el cambio de contribuciones a artículos valiosos.

La eficiencia del trabajo se desarrolla de forma espectacular si proporcionamos a nuestros empleados una progresión de instrumentos que les haga sentirse importantes y valiosos dentro del material que mueve nuestro establecimiento.

#### **Desarrollo Metodológico**

<b>Partes componentes</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspiración.</li><li>• Correspondencia de los fines de la reunión.</li><li>• Estudio o control potencial de las necesidades.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exposición del concepto por parte del educador, usando el modelo de pensamiento razonativo.</li><li>• Cumplimiento de trabajos de aplicación funcional (individuales o en grupo) por parte de los miembros.</li><li>• Evaluación del desarrollo de los miembros.</li><li>• Apoyo por parte del educador, para garantizar el aprendizaje realizado.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis del conocimiento realizado en función de los fines del grupo.</li><li>• Correspondencia a los miembros de las consecuencias de la apreciación y apoyo para abordar y corregir el aprendizaje asamblea.</li></ul>

<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de los puntos tratados en la reunión.</li> <li>• Inspiración de la reunión mostrando el significado y de los movimientos a realizar en la reunión de lo realizado.</li> <li>• Declaración del tema que se examinará y de las acciones que se llevarán a cabo en la reunión posterior.</li> </ul>
-------------------	---

### Agenda Preliminar de Ejecución

- **Mes:** Setiembre, 2020.
- **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo

Mes y fecha	Setiembre		
Actividad	11	12	13
<b>Presentación y explicación de la metodología.</b>	15 min.	15 min.	15 min.
<b>Exposición de la temática</b>	20 min.	20 min.	20 min.
<b>Desarrollo individual y opiniones.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Trabajos grupales.</b>	30 min.	30 min.	30 min.
<b>Receso.</b>	20 min.	20 min.	20 min.
<b>Presentación de los trabajos grupales.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Comparaciones de los trabajos.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.</b>	120 min.	120 min.	120 min.
<b>Tiempo Total</b>	325 min.	325 min.	325 min.

## Evaluación

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

<b>I. Objetivos (Marca con una X)</b>			
1. Cumplió con los supuestos	Sí	No	
2. Dieron respuesta a las expectativas	Sí	No	
3. Concedió iniciar recientes preocupaciones de revisión.	Sí	No	
<b>II. Contenidos (Marca con una X)</b>			
1. Hizo que te sintieras cómodo con el tema	Sí	No	
2. mejorar sobre el tema	Sí	No	
3. Estaba relacionado con el fin del procedimiento.	Sí	No	
4. Contestar a sus suposiciones	Sí	No	
Contenido y puntos (respuesta)			
La hipótesis que más me agradó fue			
La hipótesis que menos me agradó fue:			
La hipótesis que fue mejor descubierta y aplicada por el educador fue:			
La hipótesis que fue más terriblemente descubierto y realizada por el educador fue:			
La hipótesis que me hubiera agradado que ahondaran más fue.			
El punto más beneficioso fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)</b>			
1. El procedimiento se extendió de forma coherente y coordinada.	Sí	No	
2. El uso de los activos instructivos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. La administración del grupo por parte del educador fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El control de la asignatura por parte del educador fue:	Bueno	Regular	Malo

5. El control viable del educador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
--	-------	---------	------

## Conclusión

1. Interés ampliado: un buen clima ayuda a recuperar las ganas de trabajar, así como el aliciente para emprender nuevas tareas.

## Recomendación

1. Proponer a la Directora que se aleje de la inasistencia: el desánimo en el trabajo y un mal ambiente jerárquico son una parte de las razones del absentismo escolar.

## 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.
- Likert, R. (1967). *Organización humana: su gestión y valor*. Buenos Aires Madrid. Editorial: Kaplan.

## Estrategia N°02: Liderazgo Pedagógico

### Resumen

La iniciativa académica se consolida con la administración basada en el resultado, ya que ambas incorporan el apoyo de un grupo de personas para tomar las decisiones más idóneas. En la administración educativa el fin es ayudar a la educación y el conocimiento de los alumnos.

Un pionero de la instrucción es un especialista en distinguir, averiguar, resolver y dar nuevos aspectos de progreso a las cuestiones reconocidas.

Entre las cualidades que caracterizan este modelo de iniciativa se encuentran las siguientes: la producción de una perspectiva común. El énfasis en el fomento de un entorno de requisitos exclusivos y una cultura instructiva situada para la mejora de la educación y el aprendizaje, en una premisa sin límites.

### **Fundamentación**

Nuestra metodología depende de las teorías de Rensis Likert y Abraham Maslow. La hipótesis de Likert sugiere asignar capacidades e interés en la vida individual y la prosperidad de sus trabajadores. La teoría de Abraham Maslow, nos deja reconocer un grupo de procedimientos conectados según la inclinación general de las necesidades del individuo (las necesidades de protección y aseguramiento - las exigencias de conexión y amistad - las carencias de consideración y autosatisfacción).

### **Objetivo**

Forjar liderazgo pedagógico.

### **Estructura Temática**

De lo que se trata es que los participantes tomen conciencia de los tres temas a desarrollar.

### **Tema N°01: Creación de un Propósito Compartido**

Tener un propósito compartido hace que la colaboración sea mucho más fácil, y es el principio para desarrollar un equipo que pueda contribuir a su máximo nivel. Sin este propósito compartido y, por tanto, objetivos compartidos, un equipo no es nada más que un grupo de gente que trabaja junta.

En el momento en que toda la institución tiene clara esta idea, se produce un impacto en cadena en el que cada una de sus áreas se centra en un motivo similar, lo que permite un acuerdo esencial entre las marcas del grupo de tres: el entusiasmo individual, la motivación de la organización y la presentación de la asociación. En

esta situación concreta, el trabajo resulta ser mucho más que un movimiento remunerado. Va mucho más allá del ansia de escalar la estructura jerárquica y se convierte en una obra, una llamada a cumplir una misión conjunta.

### **Tema N°02: Clima de Alta Expectativa**

Un aspecto relevante para un empleado es imaginarse que, si se esfuerza sinceramente y se esfuerza de verdad, puede avanzar dentro del establecimiento y aceptar un número cada vez mayor de tareas confusas y fiables. Este es un enfoque más a medio y largo plazo.

Cuando los instructores fijan normas exclusivas, los estudiantes se aclimatan con minuciosidad y se adaptan a las nuevas dificultades con mayor realidad. Descubrir cómo impulsarse forma a los estudiantes para las vivencias después de la escuela.

Al aumentar los supuestos, la clase se adapta a la situación. Los instructores tienen que empujar a los estudiantes para que lleguen a su máxima capacidad. Al establecer mejores estándares, los estudiantes tienen un fin que perseguir.

### **Tema N°03: Cultura Educativa de Enseñanza Aprendizaje**

La relevancia de la cultura en la formación radica en que puede convertirse en un activo integral con el que esforzarse por lograr la capacidad más extrema de los alumnos.

En consecuencia, el conocimiento de la cultura es una condición de vida; un ciclo en el que se es miembro y no beneficiario. Donde los caracteres se ensamblan y refuerzan a partir de las referencias que presenta el clima y las conexiones sociales que mantienen los individuos.

El aprendizaje es significativo para el avance de los individuos y la independencia individual. En todas las condiciones la vida nos enfrenta a la posibilidad de aprender cosas nuevas, poniendo a prueba nuestras capacidades y flexibilidad.

## Desarrollo Metodológico

Partes componentes	Acciones
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspiración.</li><li>• Correspondencia de los fines del grupo.</li><li>• Auditoría y control de las necesidades.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Explicación de la hipótesis por el educador, empleando el tipo de pensamiento previsto.</li><li>• Desarrollo de trabajos en grupo útiles (individuales o en grupo) por parte de los miembros.</li><li>• Análisis del desarrollo de los profesores.</li><li>• Apoyo por parte del profesor, para garantizar el conocimiento obtenido.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoración del conocimiento adquirido correspondiente a los fines del grupo.</li><li>• Participación a los miembros de las consecuencias de la evaluación y apoyo para abordar y fijar el conocimiento realizado.</li><li>• Resumen del punto examinado en el grupo.</li><li>• Inspiración de la reunión mostrando la importancia y materialidad de lo realizado.</li><li>• Declaración del punto que se examinará y, además, el movimiento que se realizará en el encuentro posterior.</li></ul>

### Agenda Preliminar de Ejecución

- **Mes:** Octubre, 2020.
- **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

## Desarrollo

Mes y fecha	Octubre		
Actividad	21	22	23
<b>Presentación y explicación de la metodología.</b>	15 min.	15 min.	15 min.
<b>Exposición de la temática</b>	20 min.	20 min.	20 min.
<b>Desarrollo individual y opiniones.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Trabajos grupales.</b>	30 min.	30 min.	30 min.
<b>Receso.</b>	20 min.	20 min.	20 min.
<b>Presentación de los trabajos grupales.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Comparaciones de los trabajos.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.</b>	120 min.	120 min.	120 min.
<b>Tiempo Total</b>	325 min.	325 min.	325 min.

## Evaluación

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

<b>I. Objetivos (Marca con una X)</b>		
1. Se alcanzaron	Sí	No
2. Contestaron a la altura de los supuestos	Sí	No
3. Ayuda a abrir nuevos problemas de modernización	Sí	No
<b>II. Contenidos (Marca con una X)</b>		
1. Permitió que te sintieras cómodo con el contenido	Sí	No
1. Se propuso renovar sobre el tema	Sí	No
2. Estaba relacionado con el fin del sistema	Sí	No
3. Contestó a sus supuestos	Sí	No
Contenido y asignaturas (Respuesta)		

La asignatura que más disfruté fue:			
El contenido que no disfruté es:			
El contenido que más disfrute fue mejor descubierto y realizado por el educador fue:			
El contenido que fue más terriblemente descubierto y realizado por el educador fue:			
El contenido que me había agradado que ahondaran más fue.			
El punto más valioso fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)</b>			
1. El procedimiento se extendió de forma coherente y coordinada.	Sí	No	
2. El uso de los activos instructivos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. La administración del equipo por parte del equipo era:	Bueno	Regular	Malo
4. El control del facilitador sobre el tema fue:	Bueno	Regular	Malo
5. El manejo viable del educador fue:	Bueno	Regular	Malo

### Conclusión

1. Un pionero de la instrucción se inclina hacia la mejora ideal de los procesos curriculares, escolares, de cambio y de desarrollo en la organización de la instrucción en general.

### Recomendación

1. Recomendar a la Directora concretizar las temáticas para reivindicar el liderazgo pedagógico.

### Bibliografía

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

Likert, R. (1967). *La organización humana: su gestión y valor*. Buenos Aires  
Madrid. Editorial: Kaplan.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de  
Santos. ISBN 84-87189-84-9.

### **Estrategia N°03: Estrategias Innovativas**

#### **Resumen**

Los sistemas creativos son profundamente poderosos, eficaces y, dentro de un entorno de respeto y un gobierno mayoritario, fomentan el conocimiento crítico de los estudiantes y la responsabilidad institucional de los trabajadores.

El sistema de desarrollo, responsable de establecer la dirección de los esfuerzos de avance. Este debe estar orientado a la técnica de la organización. Para garantizar que esta es la situación, es útil tener en cuenta tres preguntas: ¿dónde vamos a ser dinámicos; qué medios vamos a utilizar para llegar; cómo podemos obtener nuestros beneficios?

#### **Fundamentación**

La teoría de Elton Mayo subraya la relevancia de la perspectiva de los especialistas en su aporte en el empleo.

#### **Objetivo**

Mejorar el clima organizacional mediante las estrategias innovadoras.

#### **Estructura Temática**

De lo que se trata es que los participantes tomen conciencia de los tres temas a desarrollar.

### **Tema N°01: ¿Dónde Seremos Activos?**

La felicidad proviene del desarrollo, por lo que es importante ser personas dinámicas. Nunca entenderemos todo lo que podemos lograr o llegar a ser si no lo intentamos.

La actuación se convierte en aquello que nos hace crear como individuos, como criaturas predestinadas a afrontar las dificultades y a ser dinámicas para resistir. El compromiso de ponernos en marcha, unido a nuestras cualidades, nos proporciona el fin de nuestra presencia institucional.

### **Tema N°02: ¿Qué Medios Utilizaremos para Llegar a Ello?**

Debes creer que hay arreglos potenciales constantemente. Puedes encontrar un método superior para hacer las cosas, piensa constantemente. Pregúntese: Lo que haces en realidad debe estar alineado con tus objetivos. Ábrete nuevas posibilidades. No a las soluciones inmediatas. Lee y aprendes cosas nuevas. A estos medios se suman el cuestionamiento, preguntarnos por qué hacer estas cosas. Explorar lo que vienen ocurriendo en nuestro entorno. Empatizar con los trabajadores. Asociar ideas y ser emprendedor a fin de enfrentar todo tipo de dificultades.

### **Tema N°03: ¿Cómo Obtendremos Nuestros Beneficios?**

Hoy en día, uno de los principales aspectos de nuestras acciones tiene que ver con la comunicación. Qué decimos, a quién se lo decimos y, por supuesto, por qué se lo decimos, son preguntas que sin darnos cuenta nos encontramos resolviendo a diario.

Ofrecer beneficios a tus empleados es importante porque les muestra que estás preocupado, no solo por ellos, sino también por su futuro. Los beneficios diferencian tu institución, y son una forma de atraer y retener al talento generando identidad institucional.

## Desarrollo Metodológico

Partes componentes	Acciones
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiración.</li> <li>• Correspondencia de los fines del grupo.</li> <li>• Auditoría y, además, dominio de los requisitos previos.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición del contenido por parte del instructor, empleando el modelo de pensamiento planteado.</li> <li>• Ejecución de trabajos de adaptación útiles (personal o en equipo) por parte de los miembros.</li> <li>• Evaluación del desarrollo de los miembros.</li> <li>• Apoyo por parte del facilitador, para garantizar el aprendizaje realizado.</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de los conocimientos adquiridos en función de los fines del grupo.</li> <li>• Participación a los miembros de los datos de la valoración y apoyo para abordar y fijar los aprendizajes realizados.</li> <li>• Resumen del tema examinado en la reunión.</li> <li>• Inspiración de la reunión mostrando la relevancia y adecuación de lo realizado.</li> <li>• Declaración del tema a tratar o del movimiento potencial a realizar en la sesión de acompañamiento.</li> </ul>

### da Preliminar Agenda de Ejecución

- **Mes:** Noviembre, 2020.
- **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

## Desarrollo

Mes y fecha	Noviembre		
Actividad	05	06	07
<b>Presentación y explicación de la metodología.</b>	15 min.	15 min.	15 min.
<b>Exposición de la temática</b>	20 min.	20 min.	20 min.
<b>Desarrollo individual y opiniones.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Trabajos grupales.</b>	30 min.	30 min.	30 min.
<b>Receso.</b>	20 min.	20 min.	20 min.
<b>Presentación de los trabajos grupales.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Comparaciones de los trabajos.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.</b>	120 min.	120 min.	120 min.
<b>Tiempo Total</b>	325 min.	325 min.	325 min.

## Evaluación

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

<b>I. Objetivos (Marca con una X)</b>		
1. Cumplió con los supuestos	Sí	No
2. Contestaron a las perspectivas	Sí	No
3. Dejo iniciar recientes preocupaciones de modernización	Sí	No
<b>II. Contenidos (Marca con una X)</b>		
1. Consintió que te sintieras cómodo con el tema	Sí	No
2. Te propuso un informe sobre el tema	Sí	No
3. Estaba relacionado con el fin del procedimiento.	Sí	No

4. Contestó a sus supuestos	Sí	No	
Elementos e hipótesis (respuesta)			
La hipótesis que más prefería era:			
La hipótesis que menos preferí fue:			
La hipótesis que fue mejor descubierto y realizado por el profesor fue:			
La hipótesis que fue más deficiente descubierto y ejecutado por el encargado fue:			
El punto en el que habría preferido que ahondaran más fue.			
El contenido más valioso fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)</b>			
1. La técnica se extendió de forma legítima y coordinada.	Sí	No	
2. La realización de los activos de instrucción ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. La administración del grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El control del punto por parte del encargado fue:	Bueno	Regular	Malo
5. La autoridad de sentido común del coordinador fue:	Bueno	Regular	Malo

### Conclusión

1. El creador de tendencias debe estar en una perspectiva imaginativa y útil para fomentar lo que la persona tiene en el punto más alto de la relación de necesidades.

### Recomendación

1. Recomendar a la Directora la ejecución de pensamientos novedosos, a favor de la institución educativa.

### Bibliografía

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

Mayo, E. (1999). "Historiografía de las relaciones humanas" en: *Management & Organizational History*, 1: 177-199

### 3.2.5. Cronograma de la Propuesta

I.E.I. N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio												
Fecha, 2020	Estrategia N° 1			Estrategia N° 2			Estrategia N° 3					
Meses	Setiembre			Octubre			Noviembre					
Actividades	Semanas			1	2	3	1	2	3	1	2	3
Coordinaciones previas	X						X			X		
Convocatoria de participantes		X						X			X	
Formalización de estrategias			X						X			X
Conclusiones			X						X			X

### 3.2.6. Presupuesto.

#### Recursos Humanos.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Remuneraciones:</b>			
➤ Capacitador	1 persona	S/ 300.00	S/ 900.00
➤ Facilitador	1 persona	S/ 300.00	S/ 900.00
<b>Viáticos y asignaciones:</b>			

➤ <b>Movilidad local</b>	1 persona	S/ 80.00	S/ 240.00
<b>Total</b>			<b>S/ 2040.00</b>

**Recursos Materiales.**

<b>Especificaciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Material de escritorio:</b>			
• <b>Papel bond A4</b>	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
• <b>Fólder</b>	36 unidades	S/ 1.00	S/ 36.00
• <b>Lapiceros</b>	36 unidades	S/ 1.00	S/ 36.00
• <b>Lápices</b>	36 unidades	S/ 1.00	S/ 36.00
<b>Material de enseñanza:</b>			
• <b>Tizas</b>	2 cajas	S/ 10.00	S/ 20.00
• <b>Plumones para papel</b>	36 unidades	S/ 3.00	S/ 108.00
• <b>Papelotes</b>	36 unidades	S/ 1.00	S/ 36.00
<b>Soporte informático:</b>			
• <b>USB</b>	1 unidad	S/ 25.00	S/ 25.00
<b>Servicios:</b>			
• <b>Digitación e impresiones</b>	650 hojas	S/ 2.00	S/1300.00
• <b>Fotocopias</b>	700 hojas	S/ 0.10	S/ 70.00
<b>Total</b>			<b>S/1711.00</b>

<b>Resumen del Monto Total</b>	
▪ Recursos Humanos	S/ 2040.00
▪ Recursos Materiales	S/ 1711.00
<b>Total</b>	<b>S/ 3751.00</b>

**3.2.7. Financiamiento de las Estrategias**

**Responsables:** FLORES NEYRA, Kelida Marisol.

CÓRDOVA NÚÑEZ, Cleder.

### **3.3. DISCUSIÓN**

El clima organizacional es la expresión personal de la «percepción» que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la institución. Por ello nuestra investigación tiene como objetivo de investigación proponer estrategias innovadoras para probablemente mejorar el clima organizacional en la IEI N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio. De allí la necesidad de crear nuevas tecnologías, materiales, productos o procesos. La institución debe generar una capacidad de innovación estratégica constante, de manera que todas las personas que forman parte de la misma sientan la necesidad de innovar y crear y estén centrados en la captura de las oportunidades del mañana. El mal clima organizacional se revela en la ausencia de comunicación entre sus miembros, falta de identidad institucional al desconocer la visión y misión institucional, ambiente desagradable de trabajo, ambiente tensional, falta de liderazgo institucional, no se practica el trabajo en equipo y ausencia de habilidades sociales como la asertividad y la empatía. Los docentes no reciben información necesaria para hacer un trabajo efectivo, no existe respeto entre la Directora, docente y el personal administrativo. Concluimos como logros de la investigación, haber justificado el problema de investigación y haber elaborado la propuesta.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

1. La IEI N° 148 se caracteriza por tener un mal clima organizacional como consecuencia del desconocimiento de la visión, misión y objetivos institucionales por lo que no existe identidad institucional lo que se revela en la ausencia de comunicación entre sus miembros, falta de identidad institucional al desconocer la visión y misión institucional, ambiente desagradable de trabajo, ambiente tensional.
2. No existe liderazgo institucional como consecuencia que la Directora no gestiona en virtud a las estrategias innovadoras y como tal no se practica el trabajo colegiado y ausencia de habilidades sociales como la asertividad y la empatía. Los docentes no reciben información necesaria para hacer un trabajo efectivo, no existe respeto entre la Directora, docente y el personal administrativo.
3. La base teórica responde a tres teorías elegidas por la naturaleza del problema de investigación relacionadas con la base teórica en mérito a los objetivos, temario y fundamentación de cada estrategia.
4. La propuesta está estructurada en torno a siete partes, en la cuarta parte ubicamos las tres estrategias las que responden a los objetivos específicos de la investigación.

## **CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES**

1. Sugerir a la Directora aplicar la propuesta en la IEI para lograr un buen clima organizacional.
2. Recomendar a la Directora motivar trabajo en equipo para generar solidaridad institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bakle, R. (2004). *Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Bormann, E. (2006). *La comunicación: un problema de las organizaciones modernas*. España: Deusto.
- Botacio, C. & otro. (2007). “*Experiencias Innovadoras en la Formación Inicial de Docentes*”. Colección IDER. San José, Costa Rica.
- Campbell, G. (1970). *El clima laboral*. Montevideo: Pléyade. (p. 44).
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill. (p.36).
- Corona, M. (2006). “*Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla*”. México: Secretaría de Educación Pública. Revista de UNAM. N° 233 p. 17 – 19.
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Davis, K. (2009). *Comportamiento humano en las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Dessler, G. (1976). *Organización y administración. Enfoque situacional*. Editorial Prentice.
- Edegel, N., & otros. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Edición electrónica texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/)
- Farfán, J. (2017). “*Influencia del clima institucional en el servicio educativo, Institución Educativa N° 15117 “Victor Raúl Haya de la Torre” – Distrito de Las Lomas – Piura 2017*”. Facultad de Educación y Humanidades. Universidad de San Pedro. Lima. Perú. [Tesis\\_60627.pdf \(usanpedro.edu.pe\)](http://usanpedro.edu.pe)
- Fernández, G. (2009). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos en la organización*. España: Deusto.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración , 43-61.

- García, P. & otro. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México.
- James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. (p.9).
- Likert, R. (1956). *Developing patterns in management*. Editor American Management Association, Cornell University.
- Likert, R. (1967). *Organización humana: su gestión y valor*. Buenos Aires Madrid. Editorial: Kaplan.
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- 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, P. (2003). *Explicación del clima laboral*. Barcelona: GRAÓ.
- Martínez, S. (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. ISBN 84-87189-84-9.
- Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Mayo, G. (2002). *Teoría de las relaciones humanas*. FCE, México.
- Owens, R. (1976). *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid, España: Santillana/ Aula XXI.
- Pajuelo, J. (2018). “*Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el Colegio Honores de San Martín de Porres, 2018*”. Universidad Peruana de las Américas. Lima. Perú. [CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTION DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL COLEGIO HONORES DE SAN MARTIN DE PORRES, 2018.pdf \(ulasamericas.edu.pe\)](#)
- Robbins, S. (1999). *La administración en el mundo de hoy*. México Prentice-Hall.
- Rodríguez, D. (1995). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- 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.

- Schneider, J. (1975). *Psicología social de la organización*. México: Trillas. (p.45).
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención. Desarrollo organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Valencia, E. (2016). “*La Gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016*”. Universidad Nacional de Educación. Enrique Guzmán y Valle. Lima.  
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20->

## LINKOGRAFÍA

- [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0409/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0409/Libro.pdf)
- <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>
- [www.nmac.org](http://www.nmac.org)
- <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>
- <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/teleconferencias/ii\\_teleconf/trabajoequipo-ok.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/teleconferencias/ii_teleconf/trabajoequipo-ok.pdf)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Cajamarca](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Cajamarca)
- [www.perutoptours.com](http://www.perutoptours.com)
- <http://es.slideshare.net/69deme/administradores-y-clima-organizacional>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)
- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
- [www.perutoptours.com](http://www.perutoptours.com)
- <http://es.slideshare.net/69deme/administradores-y-clima-organizacional>
- <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>
- <http://es.slideshare.net/suarezrp/clima-organizacional-1514525>

# ANEXOS



## ANEXO N°01 UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE



### ESCUELA DE POSGRADO

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

N° : .....

Apellidos y Nombres: .....

Cargo : .....

Lugar y Fecha : .....

Clima Organizacional	Indicadores	Frecuente mente	A Veces	Nunca
<b>Estructura</b>	La Institución Instructiva tiene una asociación establecida en sus directrices internas.			
	La fundación organiza sus diferentes ejercicios con un acuerdo previo.			
	Cada uno de los integrantes de la Institución Instructiva participa en las resoluciones.			
	Las determinaciones se toman en conjunto.			
	Hay receptividad para prestar atención a varios sentimientos.			
	Los sentimientos se tienen en cuenta.			
<b>Recompensa</b>	Premio al esfuerzo académico.			
	Giro competente de los acontecimientos.			
	Premio al esfuerzo en sus obligaciones.			
<b>Relaciones</b>	Desarrollo para vencer los enfrentamientos de forma segura.			
	Participación entre socios y personas de la Institución Instructiva.			
	Grandes conexiones personales.			
<b>Identidad</b>	Identificación con la I.E.			
	Responsabilidad con la Institución Instructiva.			
	Aprecio el trabajo en la Institución Instructiva.			



ANEXO N°02  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO  
DE LAMBAYEQUE



ESCUELA DE POSGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

Empleo/Cargo:.....

Apellidos y Nombres del Encuestador: .....

Lugar y Fecha:.....

---

**Código “A”: Clima Organizacional**

1. ¿Sabe de los fines de la I.E.?

Sí

No

2. ¿Es consciente y comprende la visión y la misión de su Institución Educativa?

Sí

No

3. ¿Comprendo que el desempeño creado por el director, los educadores y los trabajadores administrativos facilita el cumplimiento de los objetivos de su Institución Educativa?

Sí

No

4. ¿Estima que la escuela es un entorno de trabajo decente?

Sí

No

5. ¿Podría recomendar a un familiar o compañero para que trabaje o aprenda en su Institución Educativa?

Sí

No

6. ¿Considera que los instructores obtienen los datos importantes para trabajar eficazmente?

Sí

No

7. ¿Es posible decir lo que se piensa sin ser culpable ni perjudicar a las personas?

Sí

No

8. ¿Las asambleas de grupo, ¿son valiosas para realizar adecuadamente su trabajo?

Sí

No

9. ¿Cómo calificas el estilo de administración ensayado en la escuela?

Bueno

Malo

10. ¿Estima que la motivación es un punto de vista clave para desempeñar un empleo estable?

Sí

No



**ANEXO N°03**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**PEDRO RUIZ GALLO**  
**DE LAMBAYEQUE**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

**Empleo/Cargo:**.....  
**Apellidos y Nombres del Entrevistado:**.....  
**Apellidos y Nombres del Entrevistador:** .....  
**Lugar y Fecha:**.....

**Código A: Clima Organizacional**

1. ¿Qué piensa de su Institución Educativa?  
 -----  
 -----  
 -----
  
2. Describa los problemas que se viven en su Institución Educativa  
 -----  
 -----  
 -----
  
3. ¿Considera una líderesa a la Directora de la Institución Educativa?  
 -----  
 -----  
 -----

4. ¿Se siente bien al concurrir a su Institución Educativa?

-----

-----

-----

**Código B: Estrategias de Innovación**

1. ¿De qué manera podría representar el ambiente de autoridad de la Institución Educativa?

-----

-----

-----

2. ¿De qué manera son las conexiones relacionales entre ustedes?

-----

-----

-----

3. ¿Conoce la misión y visión de su institución?

-----

-----

-----

4. ¿Cuáles son las actitudes de la Directora, docentes y administrativo?

-----

-----

-----

5. ¿Existe liderazgo institucional?

-----

-----

-----

6. ¿Se practica el trabajo en equipo?

-----

-----

-----

7. ¿Sus compañeros de trabajo hacen respetar sus derechos y se ponen en el lugar de Ud.?

-----

-----

-----

Mg. Virginia Sandoval B. Dda

8. ¿Qué dificultades encuentra en este entorno jerárquico?

-----

-----

-----

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, M. Sc. SANDOVAL DAMIAN, Virginia., usuario revisor del documento titulado:

**Estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E.I. N° 148, Centro Poblado Tamborapa Pueblo, Distrito Tabaconas, Provincia San Ignacio, 2020**

Cuyas autoras son: Flores Neyra, Kelida Marisol Identificado con documento de identidad 41457615 y Cordova Nuñez, Cleder. Identificado con documento de identidad 72225634; declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 13% verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

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

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

Lambayeque, mayo del 2023



M. SC. SANDOVAL DAMIAN VIRGINIA

DNI: 16483281

ASESORA

Se adjunta:

\*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

\*Recibo Digital

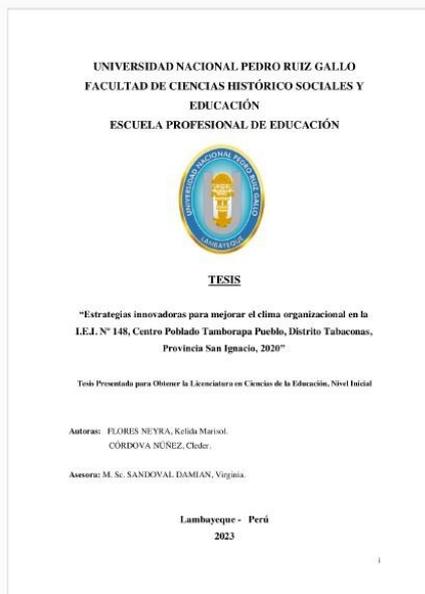


## Recibo digital

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: Kelida Marisol Flores Neyra  
Título del ejercicio: TESIS  
Título de la entrega: Tesis  
Nombre del archivo: Tesis\_Flores\_Kelida-C\_rdova\_Cleder..doc  
Tamaño del archivo: 3.86M  
Total páginas: 79  
Total de palabras: 15,148  
Total de caracteres: 88,209  
Fecha de entrega: 31-may.-2023 01:19p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2106180413



  
M. Sc. Virginia Sandoval Damian  
Asesora

## Tesis

### INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

6%

2

[alicia.concytec.gob.pe](http://alicia.concytec.gob.pe)

Fuente de Internet

1%

3

[pdfcookie.com](http://pdfcookie.com)

Fuente de Internet

1%

4

[administracion2transporte.blogspot.com](http://administracion2transporte.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1%

5

[repositorio.unprg.edu.pe:8080](http://repositorio.unprg.edu.pe:8080)

Fuente de Internet

<1%

6

[repositorio.unprg.edu.pe](http://repositorio.unprg.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

7

[repositorio.udch.edu.pe](http://repositorio.udch.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

8

[repositorio.unc.edu.pe](http://repositorio.unc.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

9

[repo.umc.cl](http://repo.umc.cl)

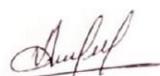
Fuente de Internet

<1%

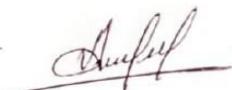
M. Sc. Virginia Sandoval Damian

Asesora

10	<a href="http://evoluciondeltrabajo.weebly.com">evoluciondeltrabajo.weebly.com</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://www.sesamehr.mx">www.sesamehr.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://www.tree.com.py">www.tree.com.py</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://mainewelfaredirectors.org">mainewelfaredirectors.org</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://vbook.pub">vbook.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://didacticageografia.age-geografia.es">didacticageografia.age-geografia.es</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://dspace.unitru.edu.pe">dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://renatiqa.sunedu.gob.pe">renatiqa.sunedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %

  
 Mg. Virginia Sandoval Damián  
 Asesora

22	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://martysabi.blogspot.com">martysabi.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1 %

  
Mg. Virginia Sandoval Damián  
Asesora

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 15 words