

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



“Estrategia de Gestión Participativa para Mejorar el Clima Organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú Birf Azángaro, Puno, Año 2019”

TESIS

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

Investigador: Mamani Machaca, Ronal Olger.

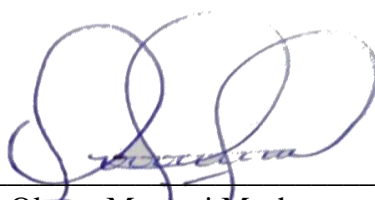
Asesor: Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.

Lambayeque - Perú

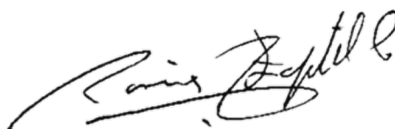
2021

Estrategia de Gestión Participativa para Mejorar el Clima Organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú Birf Azángaro, Puno, Año 2019

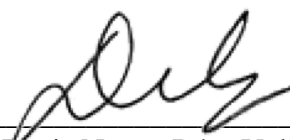
Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.



Ronal Olguer Mamani Machaca
Investigador



Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel
Presidente



Dr. Doris Nancy Díaz Vallejos
Secretario



Dr. Juan Carlos Granados Barreto
Vocal



Dr. César Augusto Cardoso Montoya
Asesor



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



N° 079-VIRTUAL

Siendo las **08:00 horas**, del día **miércoles 11 de agosto de 2021**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/ffk-thuy-qbz>, los miembros del jurado designados mediante **Decreto N° 236-2020-VIRTUAL-UI-FACHSE**, de fecha **09 de diciembre de 2020**, integrado por:

Presidente	: Mg. Carlos Edmundo Ravines Zapatel.
Secretario	: Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos.
Vocal	: Mg. Juan Carlos Granados Barreto.
Asesor Metodológico	: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.
Asesor Científico	:



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E.S. A - 28 - PERÚ BIRF AZÁNGARO, PUNO, AÑO 2019"**; presentada por el tesista **MAMANI MACHACA RONAL OLGER** para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación** mención de **Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información**. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); 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 **(17) (DIECISIETE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**

Siendo las 8:50 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.

 Mg. Carlos Edmundo Ravines Zapatel	 Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos	 Mg. Juan Carlos Granados Barreto
PRESIDENTE	SECRETARIA	VOCAL

OBSERVACIONES:

.....

.....

.....

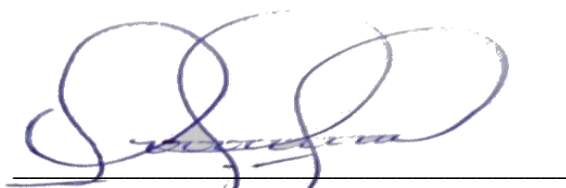
.....

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

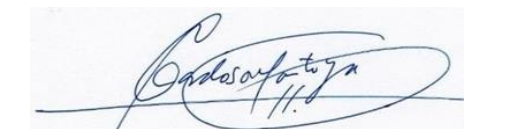
Yo, **Ronal Olger Mamani Machaca**, investigador principal, y **Dr. César Augusto Cardoso Montoya**, asesor del trabajo de investigación “*Estrategia de Gestión Participativa para Mejorar el Clima Organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú Birf Azángaro, Puno, Año 2019*” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, enero del 2021.



Ronal Olger Mamani Machaca

Investigador principal



Dr. César Augusto Cardoso Montoya

Asesor

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a mis hijos Mary Paola, Diego Fernando y Nayeli Morelia con mucho cariño, pues ellos fueron mi fortaleza y motivación para lograr este objetivo. A mi esposa y a mi madre por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por haberme dado una familia sólida, quienes me han apoyado en todo momento y han fomentado en mi ese deseo de superación y triunfo en la vida lo que a contribuido a la consecución de este logro.

RONAL OLGER

INDICE

INDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	4
1.1.1. Antecedentes.....	4
1.2. BASE TEÓRICA.....	6
1.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.	6
1.2.2. Teoría Humanista de Carl R. Rogers.....	20
1.3. MARCO CONCEPTUAL.	26
1.3.1. Estrategia de Gestión Participativa.....	26
1.3.2. Clima Organizacional.....	26

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.	27
2.1.1. Departamento de Puno.	27
2.1.2. Provincia de Azángaro.....	28
2.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	29
2.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	34
2.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	39
2.4.1. Enfoque y Diseño de Investigación.....	39
2.4.2. Contexto y Sujetos de Investigación.	40
2.4.3. Metodología Aplicada en la Investigación.....	40
2.4.4. Población y Muestra.	40
2.4.5. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	41

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.	42
3.1.1. Resultados de Guía de Observación.	42
3.1.2. Resultados de Encuesta.	44
3.2. MODELO TEÓRICO.....	49
3.2.1. Realidad Problemática.	51
3.2.2. Objetivo de la Propuesta.	51
3.2.3. Fundamentación.....	51
3.2.4. Estructura de la Propuesta.	52
3.2.5. Cronograma de la Propuesta.	81
3.2.6. Presupuesto.....	81
3.2.7. Financiamiento de los Talleres.	82
 CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	 83
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	88

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Guía de Observación	42
Tabla 2: Aceptación e Integración.....	44
Tabla 3: Solidaridad entre Trabajadores.....	45
Tabla 4: Trato entre Compañeros	45
Tabla 5: Comunicación y Proceso de Interacción en la I.E.....	46
Tabla 6: Conflictos por Desacuerdos Internos entre los Docentes – Director y Administrativos	46
Tabla 7: Expresa sus Puntos de Vista.....	47
Tabla 8: Compromiso con el Trabajo	47
Tabla 9: Valor del Respeto entre Trabajadores	48
Tabla 10: Consulta a los Docentes	48
Tabla 11: Reconocimiento del Buen Trabajo	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sistemas de Gestión propuestas por Likert.	9
Figura 2: Sistemas de administración.	15
Figura 3: Los cuatro sistemas de Likert y las teorías X y Y de McGregor.	17
Figura 4: Organigrama típico y modelo de organización hombre a hombre.....	17
Figura 5: Modelo de la organización de Likert.	19
Figura 6: Las características de una didáctica humanista.....	23
Figura 7: Diseño de Investigación	39
Figura 8: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	41
Figura 9: Modelo teórico	50

RESUMEN

Se puede entender por clima organizacional a las relaciones laborales e interpersonales que se desarrollan en cada lugar de trabajo. De acuerdo con el clima organizacional de una organización o empresa, se consigue evaluar y medir su desempeño, el logro de metas y la calidad de los bienes o servicios. El clima organizacional de un grupo social es una variable mediadora entre las metas y logros de un mismo grupo. En el ámbito educativo, esto quiere decir que existe una brecha entre lo planificado (objetivo, meta, propósito) en la institución educativa y el objetivo logrado (objetivo, desempeño de la institución), y esta brecha no es causada por una sola situación. Llenar, pero por la interacción de muchas variables, a lo que se denomina clima organizacional. Por ello la investigación ha tenido como objetivo elaborar una estrategia de gestión participativa para mejorar el clima organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno. Los resultados confirman que se presenta un deteriorado clima organizacional expresado en débiles relaciones interpersonales; interrelaciones entre compañeros de trabajo efímeras, transitorias, no afectivas; limitada comunicación entre directivos - docentes y administrativos; ausencia de trabajo en equipo; se siente la presión en el trabajo; los trabajadores son poco valorados y se sienten desmotivados; se incumple con las reglas institucionales; existe un escaso conocimiento sobre la misión y visión y objetivos de la institución; escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegando a imponer ideas y opiniones de los directivos. En general se vivencia un clima organizacional inapropiado para un desarrollo social integrado. Concluimos como logros de la investigación, haber justificado el objeto de estudio, también haber relacionado la base teórica con la propuesta, con una lógica de coherencia entre el problema, los objetivos y la hipótesis.

Palabras Clave: Estrategia de Gestión Participativa; Clima Organizacional.

ABSTRACT

Organizational climate can be understood as the labor and interpersonal relationships that develop in each workplace. According to the organizational climate of an organization or company, it is possible to evaluate and measure its performance, the achievement of goals and the quality of the goods or services. The organizational climate of a social group is a mediating variable between the goals and achievements of the same group. In the educational field, this means that there is a gap between what is planned (objective, goal, purpose) in the educational institution and the objective achieved (objective, performance of the institution), and this gap is not caused by a single situation. Fill, but by the interaction of many variables, which is called organizational climate. For this reason, the research has aimed to develop a participatory management strategy to improve the organizational climate of the I.E.S. A - 28 - Peru IBRD Azángaro, Puno. The results confirm that there is a deteriorated organizational climate expressed in weak interpersonal relationships; ephemeral, transitory, non-affective interrelationships between coworkers; limited communication between managers - teachers and administrators; absence of teamwork; you feel the pressure at work; workers are undervalued and unmotivated; the institutional rules are not complied with; there is little knowledge about the mission and vision and objectives of the institution; little coordination for the planning and execution of academic activities leading to the imposition of ideas and opinions of the directors. In general, there is an inappropriate organizational climate for integrated social development. We conclude as research achievements, having justified the object of study, also having related the theoretical basis with the proposal, with a logic of coherence between the problem, the objectives and the hypothesis.

Keywords: Participatory Management Strategy; Organizational climate.

INTRODUCCIÓN

Los centros educativos no son solo un espacio físico para la implementación de planes de estudio y cursos, sino también una criatura con su propia atmósfera organizativa.

La atmósfera organizacional es una particularidad organizacional que describe lo que sucede al interior de una escuela. Cuando se establece una buena relación entre los participantes de la educación, el clima escolar es saludable y abierto.

La importancia de estudiar el clima organizacional de las instituciones educativas está basada en cierto conocimiento de que cada docente percibe su entorno de diferentes formas, y esta percepción afectará su comportamiento en el lugar de trabajo, afectando así directamente la educación y de los servicios que brinda.

Para mejorar la calidad de la educación, se debe investigar la situación de la Institución Educativa, las condiciones de su clima organizacional. Asimismo, es importante que los responsables de las instituciones educativas se den cuenta de la importancia de comprender con precisión el clima organizacional de las escuelas que rigen y los factores que originan a los docentes e incluso a los participantes del sector educativo. Armados con este conocimiento, lograrán formular estrategias de mejora y tomar decisiones correctas.

A propósito, nuestro **objetivo general**: Elaborar una estrategia de gestión participativa para mejorar el clima organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno; **objetivos específicos**: Diagnosticar el clima organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno; Explicar las interrelaciones existentes entre las variables y el marco teórico de la investigación; y Diseñar la propuesta en relación al objetivo general de la investigación.

La **pregunta de posible solución al problema de investigación**: ¿La elaboración de una estrategia de gestión participativa mejorará el clima organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno?

Objeto de estudio El clima organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno

Campo de acción: Estrategia de gestión participativa para mejorar el clima organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno.

La **hipótesis**: “**Si** se elabora una estrategia de gestión participativa sustentada en las teorías de Rensis Likert y de Carl R. Rogers, **entonces** se mejorará el clima organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno, año 2019”.

Para lograr alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se han aplicado una guía de observación y de encuesta a los agentes participantes de la investigación (76 participantes). Además, se han aplicado entrevistas y testimonios. Las técnicas se ejecutan instrumentalmente (guías y pautas de registro) y se definen por la naturaleza del problema de investigación, por el enfoque y por el diseño de investigación.

La tesis está estructurada en cinco capítulos. **En el capítulo I** se concretizó el diseño teórico, consiste en una serie de trabajos de investigación previos al estudio, incluyendo la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert y la Teoría Humanista de Carl R. Rogers y por el marco conceptual.

El capítulo II comprende la ubicación geográfica del objeto de estudio; ubicación de la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno. Evolución histórico tendencial y la situación histórico contextual del objeto de estudio, las características del problema y la metodología empleada.

En el capítulo III se analizó e interpretó los datos recogidos de las guías de observación y encuesta. La propuesta, sus elementos constitutivos: realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres cada una con sus respectivas temáticas.

En el capítulo IV, figuran las conclusiones o deducciones lógicas de los objetivos específicos.

En el capítulo V, leemos las recomendaciones o sugerencias a fin de que cambie la realidad problemática.

Finalmente, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordó los diferentes antecedentes de estudios con respecto al tema en investigación y concepciones teóricas, entre ellas tenemos la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert y la Teoría Humanista de Carl R. Rogers. Luego el marco conceptual que sirve para enriquecer el abecedario conceptual del investigador.

El Marco Teórico es el estudio y sistematización de aquellas teorías previas, que consiguen ayudar a analizar los problemas a estudiar. El desarrollo del marco teórico se logra a través de las teorías, conceptos, variables, leyes y modelos innatos en la ciencia, inherentes al estado del arte.

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.1. Antecedentes.

García y Segura (2013) tomaron como variables de estudio al clima organizacional con el desempeño de los docentes, en tal caso, el principal objetivo era establecer la relación de ambas variables. Se tomó como instituciones de estudio a las pertenecientes al Distrito de Cajay, llegando a ser un total de 65 docentes de las 11 localidades del distrito mencionado. Desde hace tiempo se viene buscando que dentro de las instituciones educativas exista un excelente clima organizacional, esto a favor del desempeño y del rendimiento académico estudiantil.

Un buen desempeño docente demanda de excelentes relaciones interpersonales, trabajar en equipo y buenas habilidades de comunicación. En los centros educativos del distrito de Cajay, se observó un ambiente organizacional defectuoso y un mal desempeño docente.

Este trabajo parte del hipotético de que hay una correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente. Este es un estudio no experimental con correlación cruzada. La herramienta utilizada es un interrogatorio acerca de ambas variables, el cual se estructuró de 30 ítems con 15 variables para cada uno. Según el veredicto de los especialistas, el 83,3% de las personas cree que el instrumento es efectivo para la encuesta, y se usa en el coeficiente de confiabilidad α de Cronbach ($\alpha = .905$) para confirmar si la información recolectada sobre las variables es confiable. Las derivaciones del factor de correlación rho de Spearman muestran como resultado $\rho = .528^{**}$ y altamente significativa ($^{**}p < .01$) entre las variables ya mencionadas.

Por su parte, **Zevallos (2018)** también investigó la relación del clima organizacional, pero en este caso se optó por considerar al liderazgo directivo. En tal sentido, su población de estudio serían 90 educadores pertenecientes a las instituciones educativas públicas en acuerdo del Distrito de Wanchag y su muestra se determinó por el método no probabilístico, resultando 71 docentes.

Teniendo en cuenta el diseño descriptivo relevante, el estudio se realizó con un método cuantitativo, cuya sección transversal depende del tiempo de aplicación. Utilizaron dos cuestionarios, uno sobre liderazgo gerencial, que incluyó 25 ítems; el otro sobre clima organizacional, que incluyó 29 ítems. De los resultados se puede concluir que en la población de estudio existe una correlación significativa entre el liderazgo gerencial y las variables de clima organizacional. Expresado por el coeficiente de correlación de Kendall Tau, el factor de correlación resultante es 0.897, lo que revela que estas variables tienen una relación directa y altamente correlacionada, por lo tanto, cuanto mejor es el liderazgo indicativo, mejor es el clima organizacional y viceversa.

Finalmente, **Choquemamani (2017)** investigó sobre la eficacia de servicios y la imagen institucional en la UGEL Puno. Esta investigación ha movido el interés de la gente debido a que ha ido tomando carácter de importancia la calidad del servicio y su atribución en la formación de la imagen de la Unidad Local de Educación. Esta investigación tiene una relevancia descriptiva para el diseño no experimental, que tiene como fin establecer en qué grado la calidad del servicio interfiere con la

formación de la imagen de una institución. Choquemamani empleó el modelo SERVQUAL para calcular toda impresión de los usuarios sobre los servicios de calidad prestados por la institución y utilizado para la imagen de la institución. Se desarrolló una encuesta como pericia de recolección de datos, luego se organizó la información a través de tablas y gráficos estadísticos para su tabulación para diagnosticar el estado de la calidad del servicio, comprobando así que esto afectó la formación de la imagen de las instituciones educativas.

La conclusión a la que se llega es que no puede satisfacer las necesidades de los usuarios, lo que reduce la imagen de la organización, no toma en cuenta los factores que determinan las visiones positivas para reparar la imagen de la institución. Por tal motivo, se recomienda que el departamento de gestión educativa local de Puno oriente y capacite al personal en el fortalecimiento y mejora de la imagen institucional y hacerla digna de las opiniones positivas de la comunidad.

1.2. BASE TEÓRICA.

1.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

Likert estableció el Instituto de Ciencias Sociales del Estado de Michigan en la Universidad de Michigan en 1946 y ejecutó una cadena de investigaciones sobre el instituto para dar una explicación al aspecto de liderazgo. Estos estudios se ejecutaron originalmente con oficinistas de una gran compañía de seguros, debido a ello se encontró que distintos niveles de liderazgo se asocian a los múltiples niveles de producción. Los departamentos con mayor producción y aquellos con índices más bajos se gestionan en diferentes estilos.

La característica básica de un departamento más productivo es que el supervisor delega más autoridad, ejerce un control muy flexible y se preocupa por la vida personal y la fortuna de los colaboradores.

Cuando se obtuvieron resultados similares en otros estudios, Likert ultimó que los inspectores que están más interesados en los subordinados por encima de las tareas

son más productivos que los que están más interesados en las tareas, razón por la cual la moral de los subordinados disminuye y reduce la satisfacción laboral.

Más tarde, mientras continuaba su investigación, Likert se dio cuenta de que hay dos dimensiones. La importancia hacia los subordinados y hacia las tareas no son dependientes, son más que exclusivos. Es decir, se puede desempeñar en una o ambas al mismo tiempo. Calificación baja o alta, que es igual el resultado logrado por otros investigadores (Hall, 1972)

Asimismo, Likert, acompañado de su pareja Jane Gibson Likert llegaron a la conclusión de que el entorno organizacional del equipo de trabajo o nivel jerárquico en particular depende especialmente de la conducta del superior. Este comportamiento suele ser la más importante influencia. La capacidad de ejercer influencia se minimiza a tal punto que descende el nivel de jerarquía, pero con igual medida, la influencia del entorno organizacional también es mayor.

Likert planteó los siguientes factores para estudiar el entorno en la organización:

- Proceso de comunicación.
- Destreza para tomar decisiones.
- Interesarse por los demás.
- Influir en el sector.
- Avance tecnológico.
- Motivación.

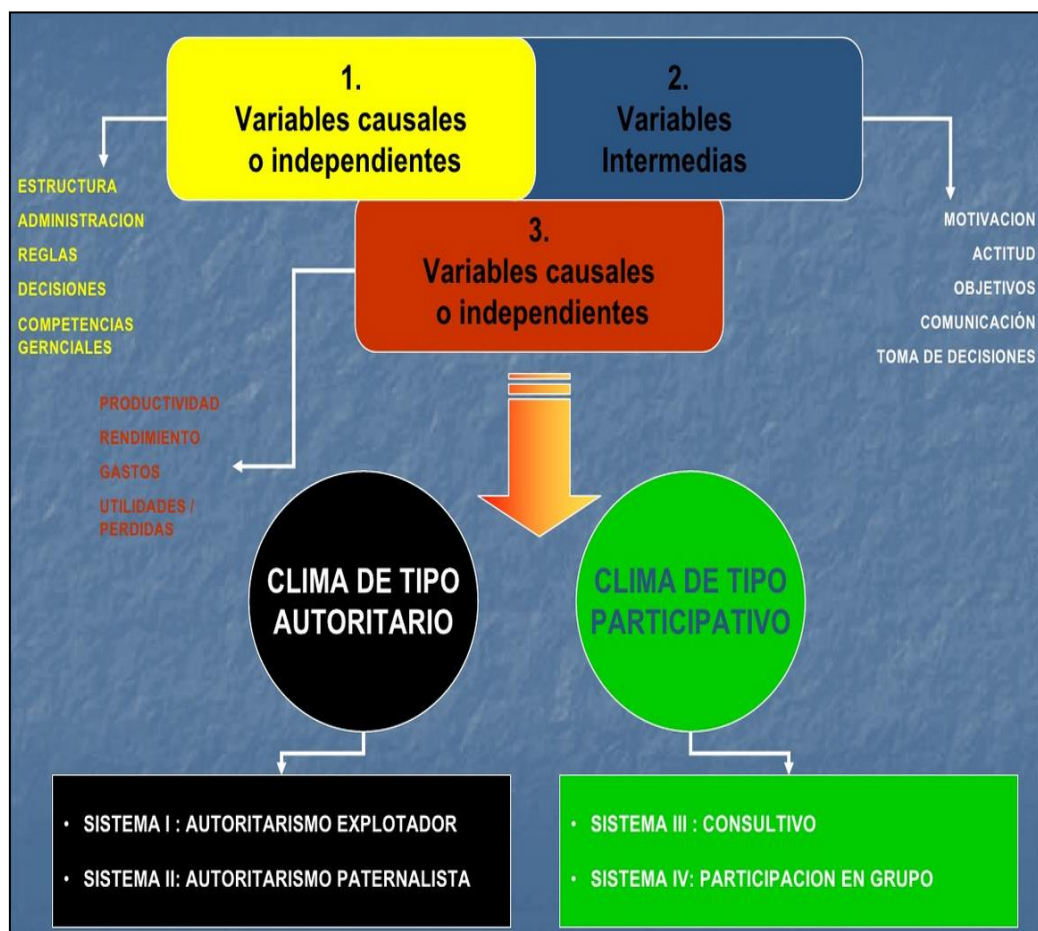
En la evaluación del contexto organizacional, conforme a Likert, el ambiente se determinará por el estilo de liderazgo. Él formuló un modelo para investigar sobre la conducta del líder. El modelo se basa en lo que él llama el “sistema de administración”, que describe el líder de diferentes tipos.

Su llamado sistema 1 corresponde a un líder que lleva a cabo un liderazgo autoritario y busca utilizar subordinados.

Los superiores gestionados por el sistema 2 igualmente son autoritarios pero paternalistas, controla estrictamente a sus colaboradores y de ningún modo delega el poder. No obstante, da “palmas en la espalda” y supuestamente “hizo lo que más les convenía”.

En cuanto al sistema de gestión 3, el jefe continúa una conducta negociada y espera que sus subordinados hablen de sus opiniones sobre las decisiones a tomar, pero eso no sucede, el subordinado prefiere reservarse los derechos elegir la decisión final.

Los jefes que siguen el Método 4 se caracterizan por ser democráticos para dar ciertas instrucciones a sus dependientes, pero les permiten ser partícipe plenamente, y la toma de decisiones se fundamenta en el consenso o la decisión de la mayoría. Las figuras resumen las características elementales de los 4 sistemas de gestión de Likert.



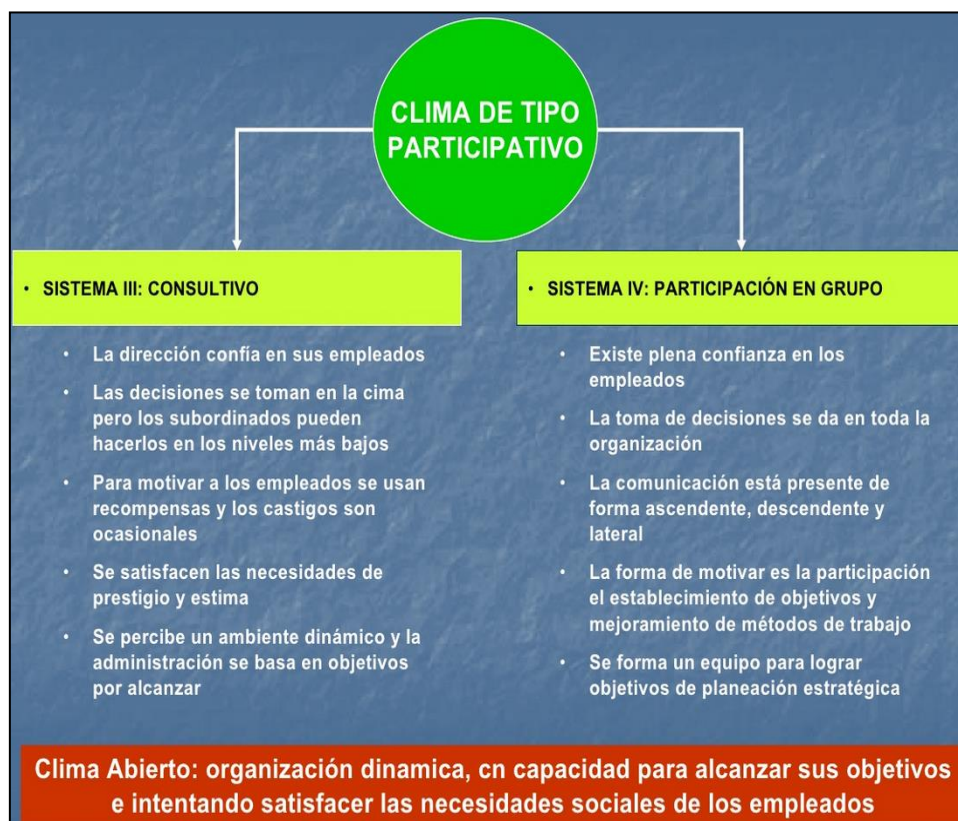
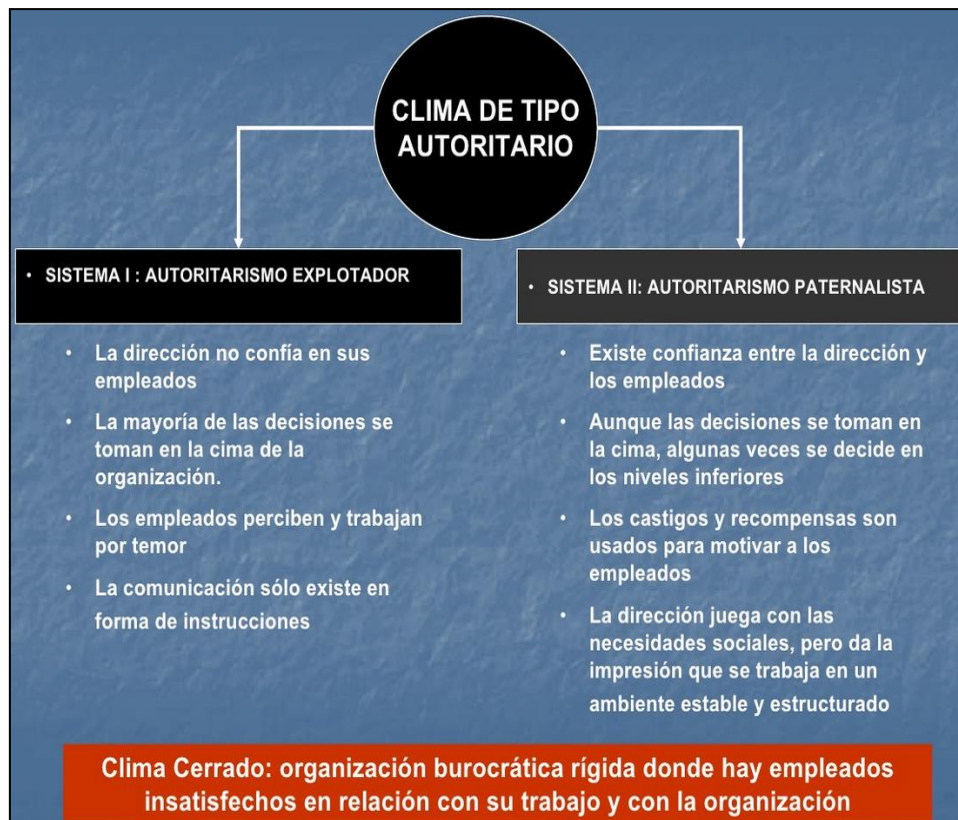


Figura 1: *Sistemas de Gestión propuestas por Likert.*
Fuente: <http://es.slideshare.net/69deme/administradores-y-clima-organizacional>

De acuerdo a Hodgets, el uso del modelo Likert facilita una base apropiada para que la organización determine el entorno presente, el entorno que debe predominar y las transformaciones que deben realizarse para lograr el perfil requerido.

Conforme a lo propuesto por Likert (1986), los tipos de Variables son:

Más tarde, Likert refinó su modelo conceptual y se dio cuenta de que, en organizaciones complejas, varias variables perjudican la analogía entre liderazgo y desempeño. Estas variables son:

- **Variables causales:** Son independientes del desarrollo del evento y las secuelas obtenidas por la organización. Contienen únicamente variables que pueden ser controladas por el gobierno, como la estructura organizativa, las políticas, tomar decisiones, el estilo de liderazgo, las habilidades y el comportamiento.
- **Variables intervinientes:** Irradian la atmósfera interna de la organización. Perturban las conexiones interpersonales, la comunicación y el tomar decisiones. Los de mayor relevancia son: desempeño, lealtad, actitud, percepción y motivación.
- **Variables de resultados finales:** Es la secuela que logra la organización para sus actividades, es la variable dependiente, como producción, el servicio, el nivel de costos, la calidad y la ganancia.

Conforme a Likert, no existe una sumisión directa (causalidad) entre las variables causales y de resultado final, pero se deben considerar las variables intermedias. A partir de su investigación, Likert propuso una clasificación de sistemas de gestión, que definía cuatro perfiles organizacionales.

A fin de hacer más fácil su entendimiento, los 4 sistemas administrativos se caracterizarán por solo 4 variables: todo lo que implique el tomar alguna decisión, el sistema de comunicación, las interacciones recíprocas de dos o más personas y el sistema de recompensa y castigo. Todos los sistemas de gestión (4) definidos a continuación, estas cuatro variables tienen características diferentes (John, 1972)

a) Sistema 1. Autoritarismo Coercivo o Explotador.

Es un sistema de gestión autoritario, poderoso, obligatorio y notorio que puede controlar en su totalidad lo que sucede dentro de la organización. Se define por ser un sistema difícil y cerrado. Siendo sus primordiales características:

- Proceso de toma de decisiones: completamente concentrado en la cúspide de la organización. Todos los eventos inesperados y no convencionales deben ser resueltos por la alta dirección, y la alta dirección también tomará todas las decisiones. Por ello, el proceso para tomar una decisión a nivel institucional es oneroso.
- Sistema de comunicación: muy inestable. La comunicación es siempre vertical, en sentido descendente solo remiten pedidos y pocas veces envían instrucciones. No hay comunicación horizontal. A los humanos no se les pide su opinión para fomentar la información, lo que significa que las decisiones que toma la alta dirección se basan en información limitada, que suele ser incompleta o incorrecta.
- Relación interpersonal: La correspondencia entre personas se considera perjudicial para el normal progreso laboral. La alta dirección ve los diálogos informales entre empleados con extrema desconfianza y busca evitar tales conversaciones tanto como sea posible. Prohibir la organización informal. Para evitar que esto suceda, los deberes y tareas se diseñan para restringir y dividir a las personas y así evitan que interactúen entre sí.
- Sistema de recompensas y castigos: la atención se centra en el castigo y los regímenes disciplinarias, creando una atmósfera de miedo y desconfianza. Las personas deben cumplir con las reglas y regulaciones internas de la carta y realizar las tareas conforme a los métodos e instrucciones actuales. Si las personas efectúan fielmente con sus obligaciones, todo lo que tienen que hacer es efectuar con sus deberes. Por lo tanto, se hace hincapié en el castigo para garantizar el cumplimiento. Los premios son raros y son principalmente materiales y continuas en el momento de la concesión.

b) Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Es un sistema administrativo autocrático que establece una versión debilitada del sistema 1. En esencia, es un sistema 1, pero es dúctil y tiene poca rigidez.

Sus principales características son:

- Proceso de toma de decisiones: Si bien el organismo administrativo de nivel superior generalmente tiene las características de centralización, permitirá que se emitan decisiones más pequeñas, tradicionales y monótonas basadas en procedimientos rutinarios y recetas con una autorización mínima, sujeta al consentimiento posterior.
- Sistema de comunicación: la comunicación relativamente inestable, vertical y decreciente todavía prevalece, incluso si la alta dirección toma la comunicación ascendente desde el nivel inferior como retroalimentación a sus decisiones.
- Relación interpersonal: en una atmósfera relativamente humilde, la organización tolera que sus trabajadores se comuniquen entre sí. Sin embargo, todavía hay una escasa interacción entre las personas y las organizaciones informales todavía se consideran un ultimato para los objetivos e intereses de la empresa.
- Sistema de recompensa y castigo: Aunque todavía enfatiza el castigo y las medidas rígidas, el sistema no es tan injusto, brinda algunas recompensas materiales y económicos, pese a que son pocas las recompensas simbólicas o sociales.

c) Sistema 3. Consultivo.

Como los dos primeros sistemas, este sistema se inclina más hacia aspectos participativos que a los aspectos autoritarios y tributarios. En su opinión, la arbitrariedad de la organización se ha ido ablandando paulatinamente. Sus principales características son:

- Proceso de toma de decisiones: es participativo y consultivo. La participación se debe a que las decisiones concretas se delegan a cada nivel y deben ser dirigidas de acuerdo a las políticas y lineamientos definidos a un grado institucional para marcar todas las disposiciones y acciones en otros niveles. Informativo, ya que los dictámenes y puntos de vista de los subordinados se tienen en cuenta en las definiciones que influyen en las políticas y lineamientos de los subordinados. Fehacientemente, cada decisión que se presenta después del consentimiento de la alta dirección.
- Sistema de comunicación: domina la comunicación vertical, hacia abajo (pero más inclinada a una dirección amplia que a comandos específicos) y hacia arriba, así como la comunicación horizontal entre dos pares. La empresa despliega un sistema de comunicación interna para facilitar sus procesos.
- Relación interpersonal: El miedo y el ultimátum de castigo y sanciones disciplinarias no se convertirán en los elementos activadores de las organizaciones secretas informales como en el Sistema 1 y el Sistema 2. Aunque para las personas, la confianza que se les brinda ha aumentado, está aún no sea convertido en completa y definitiva. Más alto pero completo y cierto. La empresa ha creado contextos relativamente propicios para el desarrollo de organizaciones informales, saludables y activas.
- Sistema de galardones y sanciones: aunque eventualmente se propondrán castigos, la atención se centra en los galardones materiales (recompensas económicas, ascensos, líneas de carrera y nuevas oportunidades profesionales) y el simbolismo (reputación y estatus).

d) Sistema 4. Participativo.

Este es un excelente sistema administrativo demócrata. Es el sistema más abierto entre todos los métodos planteados por Likert. Sus primordiales particularidades son las siguientes:

- Proceso de toma de decisiones: la toma de decisiones está completamente confiada al nivel de la organización. Si bien el nivel institucional define políticas y lineamientos, solo vigila los resultados y la toma de decisiones es responsabilidad de cada nivel. Solo en situaciones de emergencia los gerentes pueden tomar decisiones. Sin embargo, deben ser claramente aprobados por los grupos pertinentes.
- Sistema comunicativo: comunicando en todas direcciones, la empresa hace inversiones en sistemas de información, porque estos son fundamentales para la flexibilidad y eficacia. Relación interpersonal: el compromiso se ejecuta casi en su totalidad en equipo. La creación de grupos espontáneos es relevante para las relaciones efectivas entre las personas.
- Las conexiones interpersonales se fundamentan especialmente al confiar mutuamente entre compañeros, no en planes formales (como descripción de puestos, vínculos formales proporcionadas en organigramas, etc.). El sistema aprueba una fuerte relación y participación del equipo, lo que hace que los individuos se responsabilicen de sus decisiones y establecen en todos los niveles de la organización.
- Sistema de premios y sanciones: aunque las recompensas materiales y salariales no se ignoran, todavía se centran en las recompensas, que se sabe que son simbólicas y sociales. Las sanciones rara vez se plantean y casi siempre las determina y define el grupo correspondiente.

Variables Principales	(1) autoritario-coercitivo	(2) autoritario-benevolente	(3) consultivo	(4) participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa	Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
Sistema de comunicación.	Bastante precario sólo comunicaciones verticales, descendentes, dando órdenes.	Relativamente precario. Prevalen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes, son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales.	Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se le considera perjudicial. Los cargos y tareas aíslan a las personas.	Son toleradas, con cierta son descendencia. Organización informal incipiente, se considera como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.
Sistema de recompensas y castigos.	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial).	Énfasis en los castigos medidas disciplinarias, aunque con menor arbitrariedad. Recompensas sociales muy escasas.	Énfasis en las recompensas (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Casi no existen castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos por los grupos.

Figura 2: Sistemas de administración.

Fuente: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

La ventaja de los cuatro sistemas planteados por Likert es que puede revelar diversas y progresivas alternativas existentes para la gestión de empresas. Aunque el Sistema 1 hace referencia a la organización y gestión autoritarias, en varios aspectos recuerda a la gente la Teoría X representada por McGregor, mientras que el Sistema 4 se relaciona con la Teoría Y (Likert, 1955)

El Sistema 1 se suele encontrar en compañías que usan la mano de obra intensiva y tecnología básica, y el nivel de conocimiento de los empleados es considerablemente inferior, como sucede en el área de fabricación de una empresa de reconstrucción civil o técnico (por ejemplo, en el caso de equipos de generación de energía hidroeléctrica, pavimentación de carreteras, etc.)

El Sistema 2 aparece a menudo en compañías industriales que usan know-how más avanzada y mano de obra más especialista, pero aún conserva cierta manera de obligatoriedad para no perder el control de la conducta de las personas (como en

áreas de elaboración y acoplamiento de compañías industriales) y ciertas agencias de fábrica, etc.)

El Sistema 3 se suele utilizar en determinadas áreas administrativas de compañías de servicios (como bancos e instituciones financieras), así como también en las industriales más organizadas que poseen relaciones más estrechas con los empleados.

El sistema 4 rara vez se halla en la experiencia. Se ubica en una empresa que utiliza tecnología avanzada, y sus empleados son altamente especializados y desarrollados (como empresas de servicios y publicidad, consultoría de ingeniería y gestión administrativa), donde los profesionales se dedican a actividades complejas.

Likert enfatizó que no existe una restricción mutua entre los cuatro sistemas: la empresa logra ubicarse arriba del sistema 2, o debajo del sistema 3, que es 2.5. Logra proceder como 2 durante el proceso para tomar decisiones y como 3 en el sistema de galardones. También, logra poseer un área o una subunidad en la que el Sistema 1 es dominante, y en otra área o subunidad, el Sistema 4 es dominante.

Likert ha desarrollado un cuestionario para revelar las características organizativas de la empresa y comprender el sistema de gestión que utilizan. El cuestionario conceptualiza el perfil de la organización denominada por Likert y clasifica a las empresas según el sistema de gestión utilizado en ella. Como resultado de la investigación, Likert encontró que cuanto más cercano es el estilo de gestión de la empresa al Sistema 4, mayor es la posibilidad de alta productividad, buenas relaciones laborales y altos márgenes de ganancia. Desde otro aspecto, cuanto más cerca está la empresa del Sistema 1, menor es la eficiencia, mayor es la posibilidad de conservar malas relaciones laborales y desafiar una crisis financiera. La veloz evolución de la manera de gestión al sistema 4 colectivamente no da como consecuencia un rápido incremento de la productividad ni una mejora sustancial en las relaciones laborales. Lo transcendental es que el sistema establezca gradualmente una estructura de espíritu de equipo fuerte, dúctil y comprometida, que proporcione una guía variable para la conducta de los colaboradores y sus vínculos laborales.

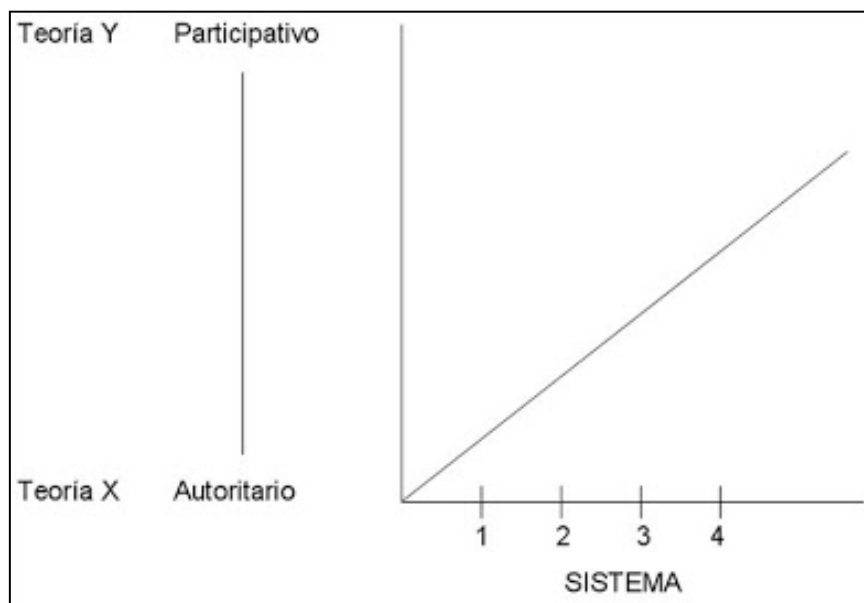


Figura 3: Los cuatro sistemas de Likert y las teorías X y Y de McGregor.
Fuente: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Un aspecto de relevancia es que la estructura organizativa habitual (se representa por los sistemas 1 y 2) solo usa una manera de gestión personal: un modelo de interacción persona a persona, es decir, una conexión inmediata y privilegiada entre superior y subordinado.

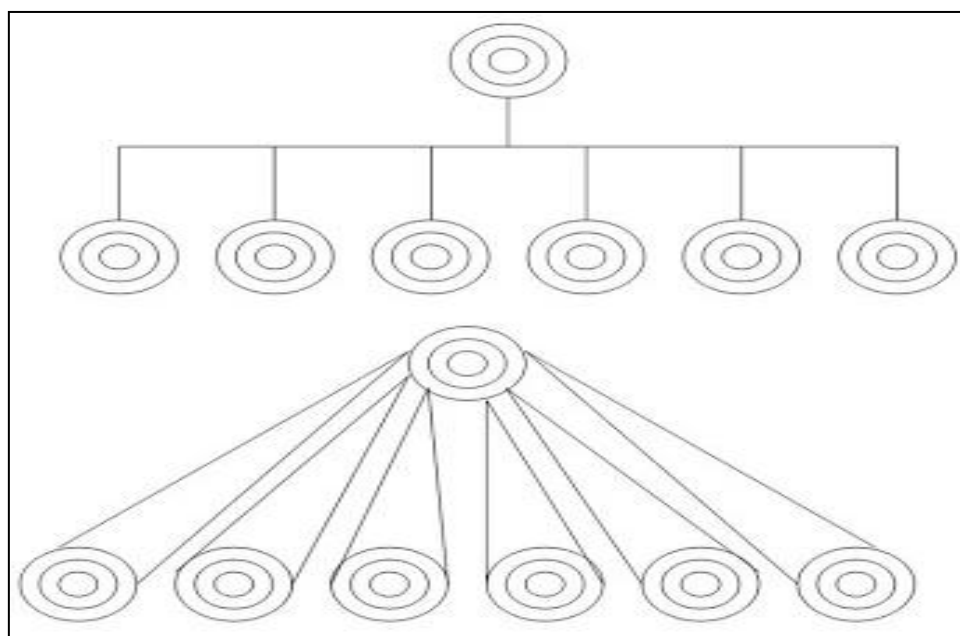
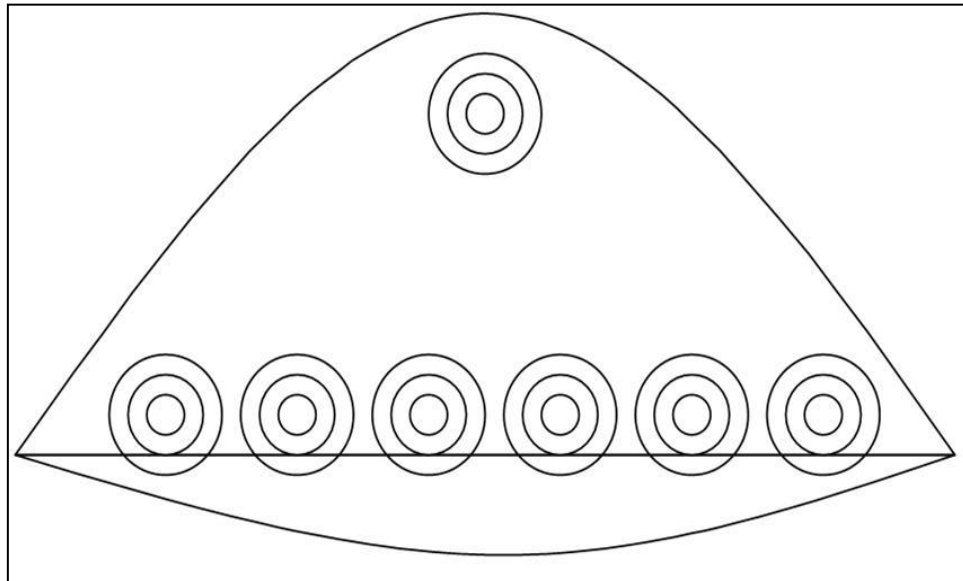


Figura 4: Organigrama típico y modelo de organización hombre a hombre.
Fuente: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

La nueva estructura organizativa (representada por los sistemas 3 y 4) utiliza un modelo de organización grupal. De hecho, el sistema 4 emplea modelos de organización de grupos superpuestos. Cada grupo de trabajo está conectado con otros departamentos de la empresa mediante otros miembros del grupo de trabajo. Aquellos cuyas relaciones se superponen con múltiples grupos se denominan vínculos superpuestos. Son vínculos reales entre diferentes grupos de trabajo. La distribución organizativa admite vínculos a grupos aplicados, del siguiente modo:



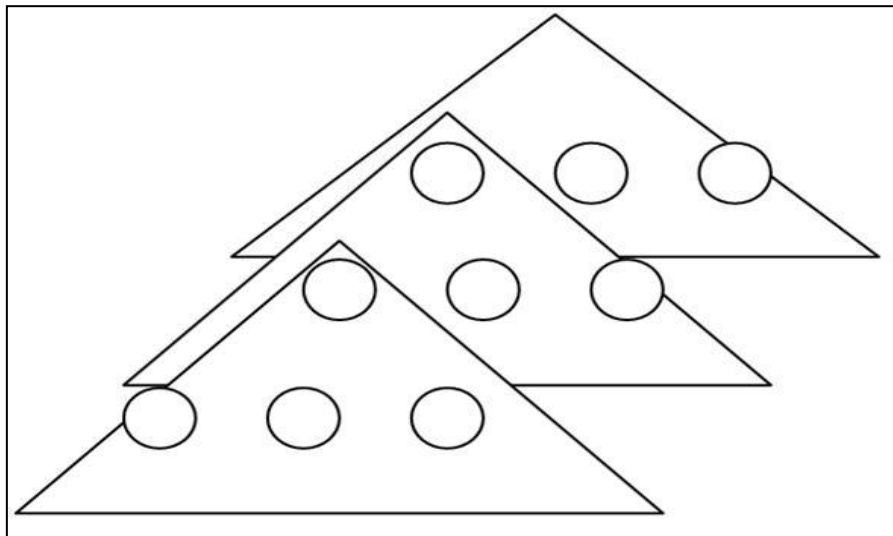
Fuente: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

La interacción ocurre no solo entre subordinados, sino que además entre dependientes y principales. En cada nivel de la jerarquía, los dependientes que forman el grupo de trabajo y se ven perjudicados por una disposición, están muy comprometidos con el equipo de trabajo. Cada grupo de trabajo está compuesto por superiores y subordinados. De esta forma, uno o más sujetos de cada grupo entablan vínculos con otros de la empresa, por lo que la expresión es un vínculo superpuesto.

Por tanto, el Sistema 4 se basa en 3 aspectos primordiales:

- a) Utilice elementos y métodos de incentivos en lugar de la lógica tradicional de premio y sanción.

- b) Está compuesto por un grupo de trabajo proactivo, estrechamente entrelazado y capaz de trabajar duro para lograr los objetivos comerciales. No se deben olvidar las capacidades técnicas. El papel de los enlaces superpuestos es crucial.
- c) Adoptar el principio de relaciones de soporte: la administración acoge fines de alto desempeño por sí propia y de modo general, y fija métodos apropiados para lograr sus metas. Estos objetivos de eficiencia y producción podrían conseguir mejor a través de un sistema de gestión que también apruebe los contextos para complacer con las necesidades de los empleados.



Fuente: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Likert se centra en la evaluación de la conducta humano en las organizaciones. Para él, las variables de gestión (como el estilo de gestión, la estrategia, la estructura organizativa, etc.) son variables causales, los elementos de la conducta se denominan variables de intervención y la respuesta creada se denomina variables de resultado.



Figura 5: Modelo de la organización de Likert.

Fuente: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

1.2.2. Teoría Humanista de Carl R. Rogers.

Rogers enfatizó la tendencia de crecimiento personal de los organismos. El fundamentó su teoría en lo siguiente (Wikipedia, 2021)

- La visión global y optimista de la humanidad.
- El fin de la psicología humana es la comprensión y la mejora de la personalidad.
- Todo individuo posee el potencial de crecimiento y el propósito de las personas es desarrollar sus propias habilidades positivas.
- La base de la conducta es el proceso motivacional.

Para Roger, lo que distingue a un individuo sana de una inadaptada disposición de la correlación con su yo (ideales, valores, perspectivas, intereses) y su práctica.

Un temperamento maduro y equilibrado es consecuencia del proceso de realización personal, significa que, es el resultado del proceso de convertirse en persona.

Esto significa cultivar, progresar y preparar armoniosamente. Entonces, pese a que este parece ser un plan de dilatado término, no es así, simboliza el saber vivir el presente.

No es un fin la realización personal, viene a ser un proceso: sabe deleitarse de la vida, aceptarse a sí mismo sin eliminar la contingencia del cambio; apreciar los pensamientos y sentimientos propios; mantener la independencia, valorar la relación con los demás, desobedecer las expectativas de los demás y solucionar los conflictos por completo; además, asumirá la responsabilidad de su propia vida.

Carl Rogers (1902-1987) fue un escritor muy famoso de la corriente humanista. Su técnica de tratamiento, a saber, la terapia tiene que centrarse en el cliente o la terapia no dirigida, parte de los supuestos centrales que los individuos tienen sobre la autocomprensión y los conceptos, actitudes y cambios de comportamiento autodirigidos. El terapeuta tiene que facilitar un buen ambiente de actitud mental para que los pacientes puedan utilizar estos métodos. Dos características primordiales de la terapia centrada en el cliente (Rogers, 1972)

- 1.- La confianza radical en la persona del cliente (paciente).
- 2.- El rechazo al papel directivo del terapeuta.

El punto de vista centrado en el cliente trata a las personas como personas fundamentalmente racionales, sociales, progresistas y realistas. Para Rogers, los seres humanos nacen con un sentido de logro, incluso si la infancia no lo destruye, también logra crear una persona completa: abrirse a nuevas experiencias reflexivas, pensativas, espontáneas y apreciar a los demás y a sí mismo. Las personas incompetentes tienen características opuestas: cerradas, rígidas y despreciativas de sí mismas y del resto.

Rogers insta a la relevancia de la actitud y la calidad del terapeuta para el éxito del tratamiento: los tres primordiales son la compasión, la legitimidad y la coherencia.

Rogers quería comprender y representar los cambios que experimentaron los pacientes al momento en que fueron comprendidos y aceptados por el terapeuta:

- Hay una sensación de relajación: trátelos como cosas que están fuera de su alcance, se consideran cosas propias y, en última instancia, se consideran tendencias en constante cambio.
- Cambios en los métodos experimentales: Desde la distancia que vivió su experiencia por primera vez, comenzó a aceptarla como algo significativo, y en la última etapa del proceso, el paciente se sintió autónomo y gobernado por su experiencia.
- Va de incoherente a coherente: del desconocimiento de las contradicciones a comprenderlas y evitarlas.
- La relación entre él y el problema también ha cambiado: de su negación a un sentido de responsabilidad por sí mismo, hasta que es aceptado.
- La forma en que interactúa con los demás también ha cambiado: de evitar a la investigación de intimidad y una personalidad abierta.
- De enfocarse en lo que fue y estar centrado en el hoy.

Rogers se centró en la composición del vínculo terapéutico (psicología-cliente), partiendo de la idea de que mientras el psicólogo logre crear un entorno adecuado, el individuo tiene suficientes recursos para movilizarse.

- Para los psicólogos humanistas, los seres humanos y los animales son psicológicamente diferentes. Es naturalmente bueno, es una cosa en sí misma. Además de la particularidad compartida con los demás, cada persona también tiene una personalidad única e irrepetible.
- Como todos somos diferentes, hay que tratarlo y estudiarlo así.
- El humanismo enfatiza la posibilidad de que las personas redescubran su propia personalidad y autenticidad.

La psicología humanista está dirigida a personas con experiencia y sus rasgos de personalidad únicos: elegir, ser creativos, aprecio, dignidad, desarrollo de valor y potencial.

Se podría expresar que la orientación psicológica y la psicoterapia de la educación humanística de Rogers (1978) incluyen dos aspectos primordiales: (1) los contextos psicológicos generales de todo aprendizaje; (2) también se preocupa por el desarrollo emocional de los estudiantes. En cuanto a su desarrollo intelectual.

El prototipo humanista trata a los estudiantes a manera de entidades personales, distintivas y únicos. Son personas creativas, con sus propias necesidades crecientes y con potencial para su desarrollo de actividades y resolver problemas de forma creativa. Los estudiantes no son personas que participan solo a través de la cognición, sino personas que tienen emociones, intereses y valores especiales, y deben ser considerados como una persona completa. El objetivo de los humanistas no es gobernar el alma, sino capacitar a los estudiantes para que tomen decisiones en áreas donde se cuestiona la justicia y la injusticia donde se respetan los derechos humanos.

Las características que debe adoptar un humanista son:

- a) Profesores interesados en el alumno en su totalidad.
- b) Trate de estar abierto a nuevos métodos de enseñanza.

- c) Avivar un espíritu de cooperación
- d) Sea legítimo y creíble para los estudiantes.
- e) Trate de meterse en problemas (simpatía) y sea sensible a sus percepciones y sentimientos para comprender a los estudiantes.
- f) Rechazo de posiciones autoritarias y egocéntricas.
- g) Proporcione a los estudiantes su conocimiento, experiencia y confíe en ellos cuando lo necesiten.

Carl Rogers es la persona que analiza más conceptos de aprendizaje. Dijo que los estudiantes desarrollarán su propio aprendizaje cuando el aprendizaje se vuelva significativo, y este aprendizaje ocurre cuando toda la persona participa, incluidos sus técnicas emocionales y cognoscitivos, y se desenvuelve en cierta medida. Método empírico. Es trascendental que los estudiantes consideren las materias como importantes para sus metas personales. Si se promueve la participación, el aprendizaje será mejor, en el proceso, los estudiantes pueden decidir utilizar sus propios recursos y asumir la responsabilidad de lo que quieren aprender. Asimismo, es muy importante un entorno que promueva el respeto, la comprensión y el apoyo a los estudiantes. Rogers aconseja a los maestros que no utilicen fórmulas estereotipadas, sino que actúen de modo innovador, sean ellos mismos y sean auténticos.



Figura 6: Las características de una didáctica humanista.
Fuente: Elaborado por Investigadora de acuerdo a información.

La influencia del existencialismo y la fenomenología:

- **Existencialismo:** enfatizando la presencia, la vida humana y la libertad. Se tiende a oponer a la contemplación neutra y al cientificismo fundado. El ser humano no logra imputarse a toda entidad, ya sea un animal racional, una efectividad social, una entidad psicológica o biológica.
- **Fenomenología:** es la manera más apropiada de aproximarse a los individuos. Pretende descubrir lo sucedido durante su práctica, cercano al implícito en la conciencia sin dar al observador sesgos o teorías preconcebidas. Al mismo tiempo de esta circunspección metodológica, la fenomenología suministra otra prueba básica para la psicología erudita: el conocimiento se conduce siempre hacia algo, y es de naturaleza deliberada.

El humanismo según Rogers (1980) combina las siguientes visiones del existencialismo:

- Los individuos son selectivos y consiguen elegir su propio destino.
- Los individuos tienen la libertad para fijar metas propias en la vida.
- Los individuos tienen que responsabilizarse de sus propias elecciones.

La mayoría de los psicólogos humanistas tienen algunos supuestos comunes. Estos supuestos son:

- a) Las personas son un todo. Este es un énfasis holístico, es decir, los seres humanos deben estudiarse como un todo, en vez de una perspectiva de investigación dispersa.
- b) El que posee un núcleo muy estructurado es el ser humano, siendo esto, su “yo”, tanto personal como el que relaciona con los demás, siendo el principio y la estructuración de sus procesos mentales.
- c) Todo ser humano por su naturaleza tenderá a formar su propio yo, frente a los contextos nada positivos, tienen que ir más allá de lo normal. Siendo el contexto propicio, de sinceridad, de comprensión y no amenazante, su potencial se favorecerá.

- d) El hombre es una vida en el entorno humano y está estrechamente relacionado con el resto.
- e) Los seres humanos son sensatos sobre si mismos y de su propia existencia. Tienen que estar preparados para un futuro conforme a lo acontecido en su pasado.
- f) El hombre tiene derecho a decidir, derecho a la libertad y la capacidad de ser consciente y tomar sus propias decisiones, traduciéndolo en un ser activo y creador de su propia vida.
- g) Esta persona es intencional, esto es, la conducta voluntaria o intencional se ve reflejada en las decisiones y elecciones propias.
- h) Partiendo de un aspecto humanista, la formación debe estar centrada en apoyar a los escolares en la determinación sobre quiénes son y quiénes quieren ser. La filosofía educativa en humanidades es hacer que los estudiantes sean diferentes y apoyarlos a ser más como ellos mismos, dejando idealizar a los demás.

Rogers dedujo de la experiencia e investigación de la consejería psicológica y el psicoanálisis, y planteó una nueva técnica educativa que discurre la enseñanza como un método de promover las interacciones recíprocas de dos o más personas, en el que las particularidades del facilitador son tres actitudes o escenarios básicos: empatía, respeto, atención activa, autoestima, confianza, realidad, sinceridad o coherencia, Rogers provee una base psicológica sistemática para esto, que es la llamada educación humanista.

Rogers narró la enseñanza del futuro del siguiente modo: La educación no nos prepara para la vida. Es una experiencia de vida en sí misma.

La experiencia de terapia centrada en el cliente de Rogers es inherentemente racional, social, progresiva y realista. Asimismo, para hacer frente a las incitaciones en sus relativos entornos, además son auténticos y constructivos. Son esencialmente cooperativos, activos y merecedores de confianza.

1.3. MARCO CONCEPTUAL.

1.3.1. Estrategia de Gestión Participativa.

La estrategia de gestión participativa viene a ser un proceso y modelo de gestión, a través de la intervención activa de los integrantes del equipo para alcanzar los objetivos marcados y las distintas maneras en que la información puede ser dispersada o compartida, enfocándose así en la evaluación y uso de la información (comportamiento de las personas en la organización), si bien la responsabilidad última de la decisión recae en el líder del equipo, los colaboradores que eventualmente se verán afectados harán sus propios aportes. En este sentido, los gerentes necesitan que cada empleado haga esfuerzos conjuntos por el trabajo. y evaluar a cada miembro empleado, y tener una gestión más abierta, responsable y flexible (Wikipedia 2016).

1.3.2. Clima Organizacional.

Se puede entender por clima organizacional a todas las relaciones laborales e interpersonales desarrolladas en las áreas de cualquier trabajo. Según este término, nos menciona que, es posible evaluar y calcular de modo general el desempeño de una organización, sumado a ello se tiene el logro de metas y la calidad de los bienes o servicios. Sin dejar de mencionar que, clima organizacional se puede reemplazar por los términos como ambiente laboral o ambiente organizacional (Peralta, 2020)

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

En este capítulo describimos la ubicación geográfica del objeto de estudio y de la Institución en la que se desarrolló la investigación. Se presenta la evolución histórico tendencial y contextual del objeto de estudio, la caracterización del problema en investigación y presentamos la metodología empleada.

2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

2.1.1. Departamento de Puno.

Puno es una de las 24 provincias, que adyacente al Callao constituyen la República del Perú. Teniendo como capital a Puno. Se ubica en el sur del país, colindando con Madre de Dios al norte, Bolivia y el lago Titicaca al este, Tacna al sur, Moquegua al suroeste y Arequipa y Cusco al oeste. Con una superficie de 66.997 kilómetros cuadrados, es el quinto departamento más grande después de Loreto, Ucayali, Madre de Dios y Cusco. Fue fundada el 26 de abril de 1822 (Wikipedia 2020)

En ciertos valles de Puno, existen algunos tallados rupestres amazónicos, que prueban que las amazonas ingresaron a las montañas en la antigüedad a partir de los tallados rupestres de Quiaca. Da la casualidad de que, según Juan B. Palao Berastain, los urus son de la región amazónica. Son datos biológicos verificados por ADN y pertenecerán al grupo Arawak (Wikipedia 2020)

Respecto a los Uros o los Uros, el investigador Arthur Posnansky mencionó cómo los aimaras lo usaban como insulto, porque van a pescar y cazar de noche, pero su casta es verdadera es kjotsuñi, que significa “hombres del lago” y es considerado la raza primitiva de Estados Unidos.

En las épocas subsiguientes se desplegaron algunas culturas andinas, como la de Pucará entre el 100 a.C. y del 300 a.C., la ciudad de Tiahuanaco ingresó a las culturas contemporáneas, principalmente piedra tallada, como la famosa Puerta del Sol (ubicada en Bolivia) con el dios Viracocha tallado en ella, que dominaba el estado de ciudad de Tiahuanaco (Wikipedia 2020)

El Reino o señorío aimara, o el Reino de los Lagos son un grupo de indios americanos que se desarrollaron hacia el tardío y mediano plazo luego del desplome de la cultura Tiahuanaco. Su sociedad se distribuye en la meseta andina y la meseta de Collao. De norte al sur, conquistaron los Canchis y Canas al territorio de Potosí, utilizaron la lengua aimara y puquina. Entre las construcciones aimaras más importantes, hallamos Chullpas Lagarto y Karachi de Sillustani (Wikipedia 2020)

En este departamento también existen varias zonas arqueológicas poco conocidos, pero son de gran importancia dentro de la historia del Perú, como la fortaleza de Trinchera y la tumba de Colo Colo cerca de Patambuco o el Portal Aramu Muru cerca de Juli.

A lo largo de los años, se han reunido diferentes razas en torno al lago Titicaca. El Inca Viracocha Inca, luego de una fuerte fuerza de resistencia, impuso el quechua entre el pueblo aimara en Puno y la conquista de Pachacútec. (Wikipedia 2020)

En el virreinato, el área es el centro de la codicia, porque tiene ricos depósitos minerales, especialmente el lavado de minas de oro. (Wikipedia 2020)

2.1.2. Provincia de Azángaro.

Azángaro es una de las trece provincias de Puno en el sur de Perú. Limitando al norte con la provincia de Carabaya. Al este con las provincias de San Antonio de Putina y Huancané; al sur con las provincias de San Romain y Rampa; al oeste con las provincias de Melgar (Wikipedia 2016)

Azángaro, como la gran parte de los pueblos, el fundamento original se disipa en las tinieblas del tiempo, probando con un simple papel y notaremos que hay dos fundamentos: uno es inca o quechua, y el otro es conquistado. El producto está en español, el siguiente es la historia de la fundación relacionada (Aswan Kari, 1994).

2.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Pasaron alrededor de cien años a partir de mayo de 1924, donde se empezaría a pensar en qué factores pueden promover el bienestar productivo de la organización. Durante casi una década (1924-1933), sus actividades de investigación se concentraron principalmente en Western Electric, estudiando una serie de condiciones más o menos singulares de comportamiento del trabajador (Ángel, 2013)

Los denominados Hawthorne Studies (Estudios Hawthorne) se deben a que se llevaron a cabo en una fábrica de un pequeño pueblo cercano a la ingeniosa ciudad de Chicago. Revela el estado del clima organizacional, pues se ve afectado por una cadena de variables, y dependiendo de su ímpetu, pueden afectar el estado emocional de los seres humanos y las consecuencias financieras deseados en la organización.

Pese a que no hay un registro claro que mencione a la atmósfera del trabajo u organización (estos nombres y muchos nombres relacionados son válidos) desde un punto de vista psicológico, el primer significado del término clima laboral se encuentra en Lewin (1939). Posteriormente, Fleishman (1953) aceptó la explicación de un psicólogo y discutió el concepto de clima, y lo conectó con el concepto de líder partiendo de un aspecto académico.

A partir de lo mencionado, muchos investigadores han entrado en el siempre atrayente mundo del clima organizacional, y no faltan los intentos de describirlo, pero por el momento no han podido concluir que un modelo sea mejor que otro. Las dificultades formales para dilucidar el concepto de clima organizacional son bien conocidas. Incluso hoy, casi cincuenta años después de comenzar a caracterizarlo y tratar de formalizarlo, no existe un consenso sobre una definición común (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost, y Roberts. 2003)

Teniendo en cuenta la existencia de las múltiples definiciones, la más integral de la concepción de clima organizacional es la siguiente: En palabras de Rodríguez (1995) “es un conjunto de variables, como el entorno físico, la estructura, el entorno social, el comportamiento organizacional y las características de sus miembros, y la visión de la organización global” Estas a su vez involucran lo siguiente:

- a) Entorno físico: contexto físico del que dispone la organización, ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria y otras condiciones.
- b) Estructura: escala organizativa, organización formal, forma de gestión, etc.
- c) Entorno social: complicidad, problemas entre personal o departamentos, comunicación, etc.
- d) Las particularidades individuales de los colaboradores, como cualidades, talentos, motivaciones, perspectivas, etc.
- e) Conducta organizacional: producción, absentismo, rotación de personal, satisfacción laboral, tensión y presión.

El clima organizacional de la escuela es la máxima prioridad en la agenda de investigación. Los diferentes modelos de virtud escolar sitúan el clima entre eficacia y equidad.

La definición sobre organización escolar como un sistema comunitario flexible u orgánico ha revelado la investigación sobre el clima organizacional, que es un rasgo organizacional que afecta a la escuela para que logre con éxito la meta propuesta.

La investigación sobre el clima organizacional de las escuelas estadounidenses se inició con la aparición de este concepto, y se han adoptado diferentes métodos según el significado que le da. Fernández (2003) señaló que la primera investigación registrada ocurrió en la década de 1960. La publicación de la investigación utilizó diferentes conceptos para estudiar el dominio del clima organizacional en el comportamiento futuro de los estudiantes.

El primer estudio sobre el clima realizado por Owens (1976) fue la investigación de Halpin y Croft en 1963, titulado “El clima organizacional de las escuelas”. Esta investigación tiene como objetivo abrir un área de investigación inexplorada para

comprender el impacto del comportamiento de los directores en el clima organizacional escolar y probar un sondeo que se diseña para medir, al que denominan cuestionario de descripción del clima organizacional. Un aporte personal es que, la contribución de mayor importancia de este autor es consideración hacia la capacidad del director como un factor de cambio climático, que puede promover un clima abierto o cerrado, y el clima como un factor de efectividad escolar.

Boocock, Davis y McDill investigaron sobre el clima en las escuelas secundarias y usaron diferentes conceptos para investigar el impacto del clima en el comportamiento de los estudiantes (Fernández, 2003). Lee y Smith señalaron que lo mencionado anteriormente no tienen preparación teórica, pero los indicadores deben elegirse con cuidado.

Hoy, Smith y Sweetland (2002) realizaron otro estudio sobre el clima organizacional de las escuelas estadounidenses, que utilizó metáforas de personalidad organizacional y salud. Dichos autores están de acuerdo con los pensamientos de Miles acerca de las organizaciones saludables, incluido el clima organizacional de la escuela como una particularidad saludable de la organización. El estudio de Hoy y Feldman (1987) enfatizó que un clima saludable es consecuencia de un vínculo positivo entre estudiantes, educadores y administradores. Los profesores se sienten cómodos con sus colegas, la escuela, el trabajo y los estudiantes, todos los cuales están comprometidos con la indagación de la excelencia académica. Son creyentes de sí mismos y de sus alumnos y establecen metas elevadas pero factibles. La conducta del director es positiva, esto significa ser amable y comprensivo. El director posee grandes esperanzas en los maestros y les brinda todo su apoyo. La salud escolar significa una buena relación con la comunidad.

En **España**, el investigador Martínez (2003) afirmó que el clima organizacional es insuficiente porque las personas se sienten incómodas con la existencia del clima laboral de los integrantes de los centros educativos y creen que existe una relación social entre docentes, directivos y estudiantes, entre ellos hay incompatibilidad. Además, debe ser el sentido de colaboración que los miembros de la organización muestran un espíritu de asistencia entre los maestros, gerentes y otro personal inferior. Además, Martínez cree que, por el grado de conflicto entre los integrantes,

los estándares de desempeño en la organización no son prominentes y no se aceptan objeciones, tienen miedo de enfrentar y resolver problemas inmediatamente después de su aparición en la empresa educativa. Esto es porque sus miembros tienen metas personales más comunes que las instituciones educativas.

Tomando en consideración el estudio Bakle (2004) en **México**, el clima laboral en el ambiente escolar muestra como características: En métodos de motivación, no se presenta motivación para los educadores y el personal, ya que el empleado es el primer motivador del empleado. El único elemento, pero el más importante, es la economía. No se suele presentar el nivel al que los educadores pretenden alcanzar dentro de una organización: debido a los factores presentados anteriormente, la satisfacción no tiene suficiente efecto en la satisfacción laboral del docente, pues su nivel es inaceptable para ellos. **Participación**, los docentes aquí participarán en la organización cuando se les pida que colaboren para mejorar su proceso, pero bajo el entendimiento del docente, la alta dirección no tomó en consideración su desempeño a la hora de tomar una decisión. **Actitud**, debido al punto de vista anterior, tiene una actitud negativa hacia el desarrollo de la escuela, pero los docentes creen que no hay presión para el desarrollo del trabajo. Los **valores** están bien establecidos y los profesores pueden percibirlos.

Toman en cuenta por igual a todos los valores e indagan el progreso en igualdad de condiciones; cultura organizacional; no trabajan en equipo y mala comunicación con los dirigentes; los conflictos en las escuelas son muy altos, pues el desempeño personal y laboral se combinan; la tensión, la labor del docente no es muy particular. Siendo estos los principales problemas mencionados por los educadores, ya que no se ve a modo de reto u oportunidad para el progreso propio y profesional.

En **Colombia**, el clima organizacional de la escuela tiene que estar enfocada en 5 aspectos: La iniciación al avance tecnológico tendría que estar fundada para aperturar la dirección a nuevos recursos o equipos que logren promover o optimizar el trabajo personal. **Recursos humanos**, comprendiendo el cuidado de la dirección a la salud de los trabajadores en su ambiente de trabajo. En cuanto a la **comunicación**, esta se fundamenta en la red de comunicación que podría coexistir al interior de la universidad y las disposiciones necesarias para que los educadores puedan expresar

libremente sus quejas en las unidades académicas. La motivación por su parte hace referencia a las situaciones que trasladan a los docentes a concentrarse más o menos en el trabajo en la universidad; al tomar decisiones, la investigación favorable debe ser estimada y empleada en la toma de decisiones dentro de la escuela, así como docentes, administradores y subordinados en la escuela (Beltrán, 2005)

Bormann (2006) señaló que en **Argentina**, el ambiente organizacional de los educadores en las escuelas tiene como características: carencia de responsabilidad docente, obstáculos, disgustos e impertinencias durante la labor docente, falta de educación pedagógica, distancia entre unidades académicas, desconfianza, sin tener en cuenta el trabajo académico que se ha realizado, sin ejercer el poder de decisión, establecer metas estratégicas para evaluar a los académicos, sin autonomía de pensamiento para rescatar el papel de dirección, know-how e instrucción, sin manejo emocional, las organizaciones educativas tienen casi cero dirección futura y ciencia y tecnología. El docente no encontró los desafíos en el área de trabajo, ni tenía las habilidades sociales para la diligencia, el altruismo y el aprendizaje mutuo.

En **Uruguay**, de acuerdo a lo investigado por Davis (2009) dentro de la comunidad educativa no se suelen relacionar como integrantes de una gran familia; no brindar soporte a sus colegas; hay insuficiente colaboración entre educativos; no hay trabajo en equipo; no prima la honestidad; no se ponen de acuerdo para efectuar los objetivos institucionales y la clarividencia hacia su centro laboral son vacilantes debido a que indican que si se les exhibe otras oportunidades lo dejan.

En cuanto a las investigaciones ejecutadas en **Chile**, Fernández (2009) realizó un estudio destacado. Afirmó que un buen ambiente organizacional alentará a las personas a mejorar y trabajar con más valentía, porque “la motivación laboral es la característica más típica para los colaboradores creativos sobresalientes”. No importa lo complejo o simple que sea el trabajo, existe una mayor motivación para realizarlo. Esta motivación concibe que los individuos se conciben satisfechas en el trabajo, y se refleja en él, los resultados del trabajo, la relación con los demás y el proceso de realización. preocuparse por la organización escolar. Tener conciencia de dónde trabajar y desarrollo personal, estos aspectos se verán reflejados en el crecimiento de la organización, la mejora de talentos profesionales o planes de aprendizaje. La

imagen de la escuela (mirando hacia afuera) y tiene la misma imagen (interna).

En el **Perú**, las universidades enfrentan serios problemas que dificultan la gestión educativa. Uno de ellos es el ambiente organizacional. En este ambiente, la visión de los docentes de la escuela sobre el modo en que se comunican, estimulan y orientan la motivación laboral y la forma de control están en el implementación interna de la escuela, la falta de calidad de las interrelaciones promovidas por los superiores con docentes, administradores, estudiantes y otros, y el descontento de la percepción de los docentes de que rara vez se estimula el trabajo realizado en las unidades académicas; control biométrico para su asistencia y puntualidad laboral. Esto debido al bajo entusiasmo de la organización escolar, el trabajo que no les gusta hacer, todo lo cual conduce a un mal ambiente organizacional.

En este caso, en las instituciones escolares, es necesario tomar trabajos integrales para fortificar el clima organizacional, ya que su búsqueda encontrará una red, de un modo en los educadores actúan como actores sociales que tejen a raíz de las conductas laborales y de las funciones escolares, por lo que conlleva al hecho de ir configurarlo en el día a día. Una institución marco que combina experiencia y desarrollo profesional.

2.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Actualmente, se espera que las organizaciones educativas brinden servicios eficientes en términos de brindar una mejor calidad de enseñanza.

El ambiente de una organización educativa está compuesto por factores psicosociales, políticas internas y externas a nivel de administración y gestión docente, estas funciones generan estilos de comportamiento individual-grupal en las funciones internas de la organización educativa, y son empujadas al trasfondo social.

La formación y actualización de docentes y administradores es fundamental para que las organizaciones educativas afronten la realidad competitiva en constante cambio en cuanto a estructura organizativa.

Frente a esta realidad, unas funciones de gestión adecuadas permitirán a los trabajadores, profesionales o empleados vivir en un buen entorno, lo que redundará en un mejor desempeño laboral.

En la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno, existe un clima organizacional en deterioro, que se manifiesta como: relaciones interpersonales débiles; interrelaciones entre compañeros de trabajo efímeras, transitorias, no afectivas; limitada comunicación entre directivos - docentes y administrativos; ausencia de trabajo en equipo; se siente la presión en el trabajo; los trabajadores son poco valorados y se sienten desmotivados; se incumple con las normas institucionales; se sabe poco sobre la misión, visión y metas de la organización; hay poca coordinación para planificar y ejecutar las actividades académicas, lo que lleva a la implementación de las ideas y percepciones de la alta dirección. En general se vivencia un clima organizacional inapropiado para un desarrollo social integrado.

De igual manera, observación constante de conflictos internos, manejo inadecuado de las relaciones interpersonales, mala comunicación y trato con distintos integrantes de la comunidad educativa; concerniente al proceso de identidad institucional, suele ser confuso en la resolución de inconvenientes institucionales, convirtiendo a cada uno de estos aspectos en producir factores que favorezcan la optimización de la calidad de la educación.

Por otro lado, los docentes nos manifestaron a través de los testimonios y entrevistas aplicadas lo siguiente.

▪ **Débil comunicación:**

“Comunicarse conforme al organigrama y puestos dentro de la organización, van desde el nivel más bajo hasta el más alto. Esto quiere decir que existe una comunicación de tipo vertical, en que hay un encargado de mandar y los que reciben las órdenes”. (Entrevista Docente, Mayo 2019)

“Mi trabajo dentro de la I.E. es enseñar, a eso me dedico en mi labor diaria. Me limito sólo a mantener comunicación con el encargado de mi centro de trabajo, siendo este el Director” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

“Dentro de la Institución, la comunicación posee características muy limitadas, los docentes solo nos tratamos como compañeros de trabajo, en ocasiones no se nos incluye en determinados grupos, por lo que cada uno trabaja por su cuenta” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

▪ **No existe el sentido de pertenecía institucional:**

“Los docentes y demás trabajadores desconocen la misión, visión y valores de la agencia, carecen de motivación y por lo tanto no se sienten comprometidos con las metas establecidas de la I.E.” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

“En la I.E. el trabajador no es motivado, lo que hace que no nos identifiquemos con ella, que nos interese por hacer cosas nuevas y creativas en bienestar de nuestro centro de trabajo” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

▪ **Existen débiles relaciones interpersonales:**

“Las relaciones interpersonales se han ido deteriorando debido a la existencia de docentes preocupados por el cambio (rechazan), actitudes intolerantes y confrontativas. Parecen ser un grupo dividido en pequeños grupos. Rara vez se comunican y discuten con entusiasmo, solo tienen relaciones amistosas con algunos de sus colegas. Se muestran egoístas, indiferentes e individualistas, la unión laboral es otro aspecto del que carecen los docentes, no son sinceros, no hacen amistades, falsa apreciación por ignorancia y malentendidos entre ellos, existe evidencia de que algunos profesores son irrespetuosos y carecen de tolerancia y los roles de ciertos colegas no se cumplen cabalmente, existe falsedad y se llevan mal con sus compañeros, pueden ser claramente conscientes de la existencia de celos profesionales, reflejan individualismo y malas relaciones, todos pueden arreglárselas por sí mismos” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

“Las características clave de los docentes están relacionadas con su mal compañerismo y el bajo nivel de comunicación, unificación, discernimiento y confianza entre todos los docentes, la existencia de grupos bien establecidos, la falta de flexibilidad y apertura para interactuar con el resto, se considera que el individualismo es algunos profesores que han trabajado hace años, se comparan con profesores nuevos que no saben cómo gestionar el desarrollo institucional” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

▪ **Solidaridad y empatía entre compañeros de trabajo:**

“Los maestros no comprenden las dificultades de los demás; no se pueden poner en la posición del otro, no confían en su capacidad para triunfar, respetar su propia libertad, en lugar de juzgarlos” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

“En varias ocasiones, ciertos profesores no aceptan a sus compañeros, pero no pueden verse. En ciertos tiempos este problema surge por falta de coherencia, es decir, los profesores no están en contacto consigo mismos, sus sentimientos y pensamientos, su habla y sus habilidades conductuales. La carencia de coherencia los coloca en el plano del encarcelamiento uno frente al otro, lo que los empuja hacia reacciones despectivas e incluso cómicas” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

▪ **No se da el trabajo en equipo:**

“En la I.E. no se da las actividades grupales ya que no hay solidaridad con el trabajo del compañero, nos falta ese espíritu de equipo. Las actividades que realizamos los docentes cada uno por su lado, ni siquiera se le comunica al Director” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

“Si trabajáramos en equipo mejoraría el clima organizacional, las relaciones entre colegas, mejoraría los resultados en cantidad y calidad dentro de la I.E.; y nos abstuviéramos de tantos problemas es por ello que estamos retrasados en el desarrollo de clases y actividades” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

▪ **El ambiente laboral de trabajo no adecuado:**

“Este es un factor que posee un gran impacto en el rendimiento y la productividad de los trabajadores. Dentro de la organización, estas características no son consideradas” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

▪ **Inadecuado estilo de dirección:**

“Es muy poco usual tener una reunión con el director, muy aparte de tener reuniones meramente académicas; no se siente esa capacidad de escucha, de motivación, orientación y buen trato hacia los docentes” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

“Hace falta un líder que sepa manejar las relaciones con los docentes, el buen trato, y no tener en cuenta que por tener un cargo superior solo se reúna con unos cuantos, se debe pensar más por el bienestar de nuestra I.E. y de nuestros estudiantes” (Entrevista Docente, Mayo 2019)

El clima organizacional es consecuencia de la interacción humana en el proceso institucional, pero este proceso de investigación se desarrolla mediante las dimensiones directamente relacionadas con el clima organizacional: estilos de dirección, conflictos, trabajo gratificante, sentido de pertinencia, valoración, relaciones intrapersonales, trabajo en equipo, entendimiento de la política de calidad.

Si las dimensiones anteriores son vistas favorablemente entre los colaboradores de la IE, significa que, sus actividades, ocupaciones, vínculos laborales, componentes, experiencia y todos los elementos que componen el trabajo de cada docente son adecuados y acordes con sus visiones y expectativas, el clima o ambiente organizacional de la institución será el mejor. Si no es así, será el caso contrario. Lo único que sucederá es el conflicto. Esta es la realidad que determina nuestros problemas.

2.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

La relevancia de este método es que provee una visión que permite a los analistas realizar investigaciones. Por otro lado, las técnicas y los procedimientos (métodos) proporcionan los medios para convertir esta visión en realidad (Strauss & Corbin, 2002)

2.4.1. Enfoque y Diseño de Investigación.

El trabajo estuvo diseñado en dos fases:

En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar técnicas de investigación, afines a la variable dependiente.

En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

La investigación adopta el enfoque mixto y el diseño descriptivo propositiva:



Figura 7: Diseño de Investigación
Fuente: Elaboración propia.

2.4.2. Contexto y Sujetos de Investigación.

Nuestra investigación se realizó en la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno, año 2019.

Los sujetos de la investigación fueron los directivos, docentes y personal administrativo del nivel secundario.

2.4.3. Metodología Aplicada en la Investigación.

Para desarrollar la investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido proponer una estrategia de gestión participativa para mejorar el clima organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno; y llevar a cabo los siguientes procedimientos:

- Coordinación con el Director y Sub Director.
- Coordinación con los docentes.
- Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

2.4.4. Población y Muestra.

Población.

La delimitación de nuestra población de estudio ha tomado en consideración a la totalidad de los participantes, vale decir: directivo, docentes del nivel secundario y personal administrativo (secretaría docente), vale decir:

Director y Sub Director	=	2
Administrativos	=	10
Docentes	=	64
N		= 76 participantes

Muestra.

La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño de la población, y como la población es homogénea y pequeña estamos frente a una población muestral, es decir:

$$n = N = 76 \text{ participantes}$$

2.4.5. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

▪ Materiales.

Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

▪ Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación son:

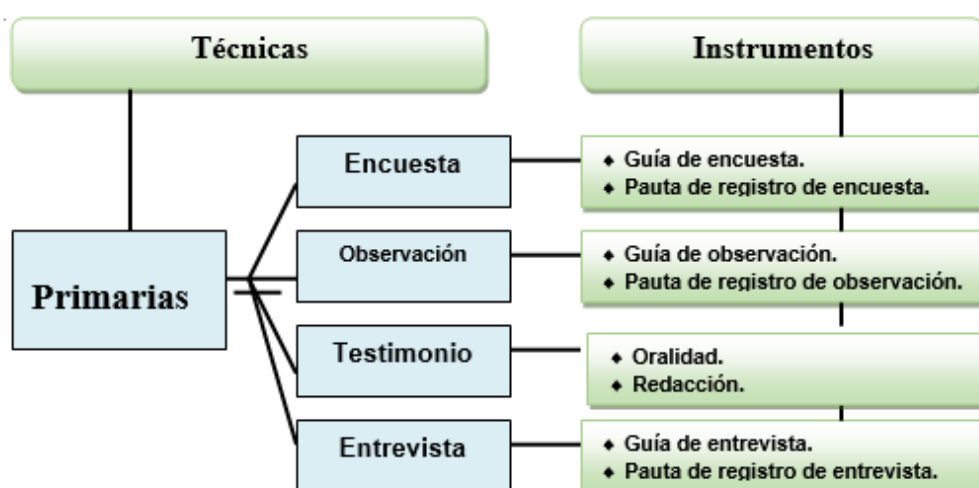


Figura 8: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Nota: Las técnicas se ejecutan instrumentalmente y cada una de ellas tiene dos instrumentos.
Tamayo, Mario. (2012). *El proceso de la investigación científica*.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de una investigación detallada en los primeros capítulos a continuación, proporcionamos datos de las guías de observación y las encuestas realizadas, así también la propuesta “Estrategia de Gestión Participativa para mejorar el Clima Organizacional”.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

Tabla 1: Guía de Observación

Clima Organizacional	Indicadores	Frecuente mente	A Veces	Nunca	Total
Estilo de Dirección	El Director se dirige al personal en forma autoritaria.	70	4	2	76
	Motiva al desarrollo del espíritu crítico de los docentes.	0	1	75	76
	Valora las ideas aportadas por los docentes.	0	3	73	76
	Apoya a los docentes.	0	6	70	76
	Motiva a los docentes para que tomen sus propias decisiones.	0	0	76	76
Entendimiento de la Política de Calidad	Los docentes muestran un gran esfuerzo en su trabajo diario.	0	7	69	76
	Se realizan actividades nuevas y creativas.	0	0	76	76
	Se realiza reuniones para discutir proyectos educativos a realizar.	0	0	76	76
Conflictos	Los docentes que realizan actividades diferentes no son del agrado de los demás compañeros.	70	5	1	76
	Los docentes expresan sus desacuerdos hablando mal de sus compañeros cuando no están presentes.	76	0	0	76
	Se presiona a los docentes constantemente para que realice sus actividades.	60	10	6	76

Trabajo en Equipo	Los docentes muestran poco interés en participar en actividades urgentes que se presentan de manera inesperada.	76	0	0	76
	Los docentes se esfuerzan por ayudar a nuevos compañeros para que se integren con facilidad.	0	6	70	76
	Con frecuencia los docentes se ayudan entre sí para mejorar su trabajo.	0	4	72	76
Relaciones Interpersonales	La relación que se establece entre los docentes se centra únicamente en aspectos laborales.	76	0	0	76
	Se siente satisfecho con la relación entre el Director y/o docentes.	0	2	74	76
	Se siente satisfecho con las relaciones entre compañeros.	0	2	74	76
Sentido de Pertenencia	Los docentes se sienten orgullosos de la escuela donde trabajan.	0	0	76	76
	Es una obligación cumplir con las reglas y normas de la I.E.	76	0	0	76
	Se siente identificado con los valores de la Institución.	0	0	76	76
	Trabaja por necesidad más que por gusto.	76	0	0	76

Fuente: Guía de observación aplicada. Mayo del 2019.

Interpretación.

De acuerdo a la guía de observación aplicada a 76 docentes tenemos que:

En la dimensión **“Estilo de Dirección”**, 73 docentes manifiestan no ser valorados en cuanto a planteamientos de ideas nuevas por el Director; 70 nunca reciben apoyo; 76 docentes manifiestan que no se les motiva para que puedan tomar sus propias decisiones, 70 docentes afirman que el Director se dirige al personal de forma autoritaria y 76 aclaran que nunca los superiores les motivan al desarrollo del espíritu crítico.

En cuanto a la dimensión **“Entendimiento de la Política de Calidad”**, tenemos que 69 docentes nunca muestran un gran esfuerzo en su trabajo diario; 76 nunca realizan actividades nuevas y creativas, así mismo, nunca realizan reuniones para discutir proyectos educativos respectivamente.

Dimensión “**Conflictos**”, 60 docentes frecuentemente se sienten presionados para que realicen sus actividades; 76 docentes frecuentemente expresan sus desacuerdos hablando mal de sus compañeros cuando no están presentes y 70 frecuentemente realizan actividades diferentes y que no son del agrado de sus demás compañeros.

En cuanto a la dimensión “**Trabajo en Equipo**”, 72 docentes nunca se ayudan entre sí para mejorar su trabajo; 76 frecuentemente muestran poco interés en participar en actividades urgentes que se presentan de manera inesperada y 70 de ellos nunca se esfuerzan por ayudar a nuevos compañeros para que se puedan integrar con facilidad.

Dimensión “**Relaciones Interpersonales**”, 74 docentes nunca logran sentirse satisfechos con la relación entre el Director y los docentes; 74 nunca se sienten satisfechos con las relaciones entre compañeros de trabajo y 76 frecuentemente manifiesta que las relaciones que se establecen en la I.E. se centra únicamente en aspectos laborales.

Con respecto a la dimensión “**Sentido de Pertenencia**”, tenemos que 76 docentes frecuentemente para ellos es una obligación cumplir con las reglas y normas que se establecen en la I.E.; 76 frecuentemente trabajan por necesidad más que por gusto y 76 nunca se han sentido orgullosos de la escuela en la que trabajan, ni se identifican con sus valores respectivamente.

3.1.2. Resultados de Encuesta.

Tabla 2: Aceptación e Integración

¿Te sientes aceptado e integrado?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	4	5%
No	72	95%
Total	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Mayo del 2019.

Interpretación.

Los docentes de la I.E no se sienten aceptados e integrados a la institución, esto es, 95%. Si los conflictos entre personas y grupos se desafían y resuelven a tiempo, en lugar de evitar conflictos y buscar soluciones satisfactorias para las partes involucradas y su convivencia armónica, entonces el clima organizacional será mejor.

Tabla 3: *Solidaridad entre Trabajadores*

¿Se da un buen trato entre compañeros de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	0%
No	76	100%
Total	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Mayo del 2019.

Interpretación.

92% de los encuestados hacen referencia que no pueden contar con sus compañeros de trabajo ante algún problema que se les presentara.

Tabla 4: *Trato entre Compañeros*

¿Puedes contar con tus compañeros de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	6	8%
No	70	92%
Total	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Mayo del 2019.

Interpretación.

No se da un buen trato entre compañeros de trabajo, lo afirma el 100%. Si entre los compañeros no se les considera “enemigos” de modo tradicional, sino amigos, y buscan usar su vida en común a través de diferentes aportes y funciones para traer

más y superiores beneficios a todos, entonces el ambiente organizacional sería mejor.

Tabla 5: *Comunicación y Proceso de Interacción en la I.E*

¿La comunicación y el proceso de interacción son adecuados en la I.E.?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	1	1%
No	75	99%
Total	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Mayo del 2019.

Interpretación.

Proceso de comunicación y proceso de interacción en I.E. está denominado como malo, 99% lo demuestra, solo un 1% lo considera buena, lo que quiere decir que la diferencia es muy alta. Si los seres humanos tienen un buen espacio en sus relaciones con el resto, entonces aquí, libertad de expresión, igualdad, autenticidad, obediencia y respeto en cuanto a formas de pensar, sentir y actuar, apoyo, dignidad y amabilidad, en fin, significa que la relación entre personas está realmente más allá y el ambiente organizacional es mejor.

Tabla 6: *Conflictos por Desacuerdos Internos entre los Docentes – Director y Administrativos*

¿Existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre los docentes – Director y administrativos?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	76	100%
No	0	0%
Total	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Mayo del 2019.

Interpretación.

Siempre existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre los docentes – Director y administrativos, lo reconoce el 100% de encuestados.

Definitivamente el clima organizacional no es agradable para un buen desempeño laboral.

Tabla 7: *Expresa sus Puntos de Vista*

	Frecuencia	Porcentaje
¿Expresa su punto de vista?	N	%
Sí	2	3%
No	74	97%
Total	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Mayo del 2019.

Interpretación.

97% responde que nunca sus puntos de vista son tomados en cuenta. Estamos frente a una gestión excluyente.

Tabla 8: *Compromiso con el Trabajo*

¿Existe entre tus compañeros el compromiso con el trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	0%
No	76	100%
Total	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Mayo del 2019.

Interpretación.

100% de los encuestados responde que no existe compromiso con el trabajo. Se puede deducir que al no existir un ambiente favorable para el trabajador hace que éste se desmotive, y, por lo tanto, no asume institucionalmente sus labores.

Tabla 9: Valor del Respeto entre Trabajadores

¿Se muestra el valor del respeto entre compañeros de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	5	7%
No	71	93%
Total	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Mayo del 2019.

Interpretación.

93% de los encuestados hace referencia que el valor del respeto es muy poco practicado entre los trabajadores de su entorno, 7% confirma que si se práctica dicho valor.

Tabla 10: Consulta a los Docentes

¿El Director consulta a los docentes antes de tomar decisiones que los afectan?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	0%
No	76	100%
Total	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Mayo del 2019.

Interpretación.

El 100% de los docentes cree que la actitud del director es poco favorable porque el director toma decisiones sin consultar al docente, y esta comunicación inexacta y poco clara les impide realizar actividades académicas, lo que genera un mal ambiente organizacional.

Tabla 11: Reconocimiento del Buen Trabajo

¿Cuándo realiza un buen trabajo la I.E. les hace un reconocimiento?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	0%
No	76	100%
Total	76	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Mayo del 2019.

Interpretación.

El 100% de los docentes indican que en la I.E. no se les hace un reconocimiento cuando realizan un trabajo en beneficio de la escuela, por tanto, no existe identidad institucional.

La realidad subjetiva (entrevistas y testimonios) y la objetiva (observación y encuestas) justifican nuestro problema de investigación, confirmándose el enfoque mixto y diseño descriptivo propositiva, tipo de investigación por su finalidad básica y por su profundización descriptiva y nivel de investigación descriptiva.

3.2. MODELO TEÓRICO.

El valor de este apartado es que la teoría se concibe con base en la práctica y se guía por el presente cuyo horizonte es su carácter preparatorio del futuro (Sevilla, 2000)

“Estrategia de Gestión Participativa para Mejorar el Clima Organizacional”



Figura 9: Modelo teórico
Fuente: Elaborado por el Investigador

3.2.1. Realidad Problemática.

El clima organizacional tiene influencia definitivamente en la conducta de las personas, que actuarán y reaccionarán de acuerdo con sus ambientes de trabajo, no por lo que son, sino por el concepto y la imagen que se formen.

Por tanto, es muy significativo plantear una estrategia que pueda estimular el perfeccionamiento de sus habilidades físicas, emocionales, intelectuales y sociales, y adecuar los planes y recursos metodológicos de acuerdo con las particularidades personales de cada directivo. La particularidad de la propuesta va de la interacción del desarrollo y motivación del clima organizacional, una orientación general, la motivación de cada grupo (si es posible) para jerarquizar el conflicto de cada gerente; mediante los diferentes procesos en la actividad, el uso de diversas metodologías y recursos hacia la promoción del cuidado personalizado, dichos métodos y recursos promueven el crear y usar nuevas estrategias de búsqueda y la organización de los elementos obligatorios para solucionar el problema.

3.2.2. Objetivo de la Propuesta.

Diseñar una estrategia de gestión participativa para mejorar el clima organizacional en la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno.

3.2.3. Fundamentación.

▪ Fundamento Teórico.

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert: El entorno organizativo de un equipo de trabajo o grado jerárquico en particular depende fundamente del comportamiento de los superiores. Este comportamiento es la influencia más importante. La capacidad de practicar este tipo de influencia reduce con el declive de la jerarquía, pero de igual medida, la influencia del entorno organizacional también es mayor.

Teoría Humanista de Carl R. Rogers: Rogers enfatizó la tendencia de crecimiento

personal de los organismos. El fundamentó su teoría en lo siguiente (Wikipedia, 2021)

- La visión global y optimista de la humanidad.
- El fin de la psicología humana es la comprensión y la mejora de la personalidad.
- Todo individuo posee el potencial de crecimiento y el propósito de las personas es desarrollar sus propias habilidades positivas.
- La base de la conducta es el proceso motivacional.

▪ **Fundamento Sociológico.**

La sociología permitirá entender el contexto social. Hace posible la comprensión de los motivos por los que se goza de un buen ambiente laboral en un entorno muy complejo. Al proporcionarles algún método de educación, haciendo que su crecimiento sea extremadamente relevante para las necesidades de la sociedad, el aprendizaje puede aclarar la analogía con la sociedad en la que habita el sujeto, y así integrar a los individuos en sus comunidades.

▪ **Fundamento Filosófico.**

Basado en una excelente organización y se expresa en torno al concepto de los tipos de individuos a formar. Se considera claramente que los seres humanos están condicionados por las relaciones sociales existentes (entorno del administrador) y las necesidades, demandas y particularidades de la civilización general (interdependencia).

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

La propuesta incluye una estrategia basada en tres talleres, cada uno de los cuales consta de su respectivo resumen, justificación, objetivos, temas, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Consiste en actividades específicas, jerárquicas y sistemáticas para lograr los objetivos de la propuesta.

Taller N° 01 Importancia de Fortalecer el Clima Organizacional en la I.E.

Resumen.

Se empezó a considerar como parte de la cultura toda organización al clima organizacional, significa que forma parte de la propia personalidad de la organización y es tan voluble como el temperamento de todos los que trabajan en su entorno (Duran, 2005). El clima organizacional se relaciona con el entorno que se crea y se vive en la organización del trabajo, con las emociones y cómo estas variables afectan el desempeño de los empleados.

Fundamentación.

La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, el entorno organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico en particular depende básicamente del comportamiento de los superiores. Esta conducta es la influencia más significativa. La capacidad de ejercer dicho dominio reduce a medida que disminuye el nivel, pero en la misma medida, la influencia del entorno organizacional también es mayor (Likert S.1972)

Objetivos.

- Que los participantes reflexionen sobre las diversas actitudes y comportamientos que perjudican un armonioso clima organizacional
- Reconocer el nivel de clima organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno, con el propósito de mejorarlo.

Estructura Temática.

Tema N° 01: Actitudes que Aportan a la Mejora del Clima Institucional.

- **Análisis y Saberes Previos.**

Leen y analizan la lectura:

Los Clavos

Había una vez un joven que tenía muy mal carácter y se la pasaba siempre bravo. Un día, su padre le regaló una bolsa de clavos y le dijo que, cada vez que perdiera la paciencia, clavar uno de ellos detrás de la puerta.

El primer día, el joven clavó 37 clavos y un número parecido los días siguientes. Poco a poco, a medida que pasaban las semanas, el joven fue aprendiendo a controlar su carácter, pues se convenció que era más fácil dominar su mal genio que seguir clavando clavos detrás de la puerta.

Llegó por fin el día en que no se puso bravo ni una sola vez con lo que ese día no tuvo que clavar ningún clavo detrás de la puerta. Cuando le contó feliz a su padre, éste le sugirió que, en adelante, cada día que lograra controlarse por completo, arrancara uno de los clavos que había colocado en los días anteriores detrás de la puerta.

Fueron pasando los días y el joven pudo finalmente anunciarle a su padre que ya no quedaban clavos por retirar de la puerta. Su padre lo tomó de la mano, lo llevó hasta la puerta y le dijo:

Te has esforzado mucho, por controlar tu carácter. Te felicito. Pero mira todos esos huecos en la puerta. Ya nunca más será la misma. Cada vez que pierdes la paciencia y tratas a alguien con enojo, dejas cicatrices en su alma, exactamente como las que ves en la puerta. Es verdad que puedes ofender a alguien y luego retirar lo dicho y hasta pedirle disculpas, pero la cicatriz queda en el alma. (Wikipedia 2010).



Reflexionemos:

- ¿Qué aprendí?
- ¿Cómo me sentí?
- ¿Qué necesito para asumir otra actitud?

- **Actualización de Conocimientos.**

El Clima Organizacional

Un ambiente en el que las personas pueden realizar sus actividades laborales diarias. El modo de tratar de los del alto mando a sus subordinados. El vínculo entre los empleados de la empresa e incluso la existente entre gerentes y colaboradores. En general estos factores están configurando lo que se conoce como clima organizacional. Podría ser un lazo o impedimento para el buen desempeño de toda la organización o de algún personal interno o externo. Llegando incluso a ser un factor que distinga e influya en el comportamiento de los constituyentes. En definitiva, los trabajadores y directivos constituyen la expresión personal de los “conceptos” de la organización de la que son parte, y afectan claramente el desempeño de la organización (Wikipedia 2020).

Factores que conforman el clima organizacional

No logran afectar directamente a la organización, pero afectan las opiniones de sus colaboradores sobre estos factores.

La trascendencia de este método es que la conducta de los colaboradores de la organización, pues no resulta de los factores organizacionales presentes (factores externos, especialmente los internos), sino que pende de las opiniones de los trabajadores sobre cada uno de estos factores. No obstante, estos puntos de vista dependerán en gran medida de las actividades, relaciones y otras experiencias de cada colaborador dentro de la organización. Por lo tanto, el clima organizacional refleja la interacción entre las características individuales y organizacionales (Wikipedia 2020).

Características

La definición de clima organizacional tiene características significativas y múltiples, entre las que podemos destacar:

- Por clima se entiende a las particularidades del entorno de la organización en el que trabajan sus miembros, las que pueden ser externas o internas.
- Estas características son descubiertas inmediata o indirectamente por los que trabajan en el entorno, y este último puede decretar el ambiente de la organización, porque cada integrante posee una comprensión distinta del contexto en el que se encuentra.
- El clima organizacional es una transformación estacional en los comportamientos de los seres humanos, que puede deberse a estos motivos: a finales de los cierres anuales, acortar planillas, incrementar los salarios, etc. Ejemplificando este apartado, cuando la motivación se acrecienta, el ambiente de la organización aumentará debido al deseo de trabajar; y cuando la motivación disminuye, la motivación también disminuirá debido a la frustración o la incapacidad de satisfacer las necesidades por alguna razón.
- Con el tiempo, estas particularidades de las organizaciones son relativamente constantes y son distintos de una organización a otra y de un departamento a otro en la misma empresa.
- El clima, conjuntamente con la estructura y particularidades organizacionales, y los sujetos que lo componen, crean un sistema interdependiente hondamente dinámica.

Clima y cultura organizacional

El ambiente organizacional posee una relación significativa para determinar la cultura organizacional, entendiéndola a modo general de cultura organizacional, los comportamientos, dogmas y valores simultáneos por el capital humano. Esta cultura depende en gran medida de los miembros que integran la organización. Aquí, la cultura organizacional posee un impacto directo, porque las visiones de los miembros de la organización que hemos dicho antes establecen las creencias, mitos, comportamientos y valores que constituyen la cultura organizacional.

Las percepciones y refutaciones que cubren el clima organizacional provienen de una diversidad de factores. Algunos cubren los elementos de liderazgo y prácticas de gestión (tipo de inspección: dictadora, interactiva, etc.). Otros componentes se relacionan con el método formal y la estructura de la organización (sistema de

comunicación, parentesco, promoción, salario, etc.). Otras son las secuelas de la conducta en el trabajo (sistema de incentivos, apoyo social, interacción con otros miembros, etc.) (Wikipedia 2020).

Tema N° 02: Vivir en Armonía.

▪ **Análisis y Saberes Previos.**

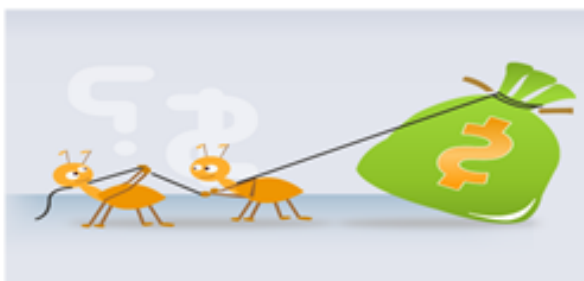
Leen y analizan la lectura:

La administradora moderna

Todos los días, muy temprano llegaba a su empresa la hormiga productiva y feliz. Allí pasaba sus días, trabajando y tarareando canciones. Ella era productiva y feliz, pero ¡ay!, no era supervisada.

El ABEJORRO gerente general consideró que ello no era posible, así que se creó el puesto de supervisor, para el cual contrataron a un ESCARABAJO con mucha experiencia.

La primera preocupación del ESCARABAJO supervisor fue organizar la hora de llegada y de salida y también



preparar informes. Pronto fue necesario contar con una secretaria para que ayudara a preparar los informes, así que contrataron una ARAÑITA que organizó los archivos y se encargó del teléfono.

Mientras tanto la hormiga productiva y feliz trabajaba y trabajaba. El ABEJORRO gerente general estaba encantado con los informes del ESCARABAJO supervisor, así que pidió cuadros comparativos y gráficos, indicadores de gestión y análisis de tendencias.

Entonces, fue necesario contratar una CUCARACHA ayudante para el Supervisor y fue indispensable un nuevo ordenador con impresora. Pronto la

hormiga productiva y feliz dejó de tararear sus melodías y comenzó a quejarse de todo el papeleo que había que hacer ahora. El ABEJORRO gerente general, entonces, consideró que era momento de adoptar medidas.

Así crearon el cargo de gerente del área donde trabajaba la hormiga productiva y feliz. El cargo fue para una CIGARRA que alfombró su oficina e hizo adquirir un sillón especial. El nuevo gerente del área - claro está - necesitó un nuevo ordenador y -cuando se tiene más de un ordenador- se necesita una red local. El nuevo gerente pronto necesitó un asistente (que había sido su Ayudante en la empresa anterior), para que le ayudara a preparar el plan estratégico y el presupuesto para el área donde trabajaba la hormiga productiva y feliz. La HORMIGA ya no tarareaba sus viejas melodías y cada vez se le notaba más irascible. “Vamos a tener que contratar un estudio de clima laboral un día de estos” dijo la CIGARRA. Pero un día el gerente general, al revisar las cifras, se dio cuenta que la unidad de negocios (donde trabajaba la hormiga productiva y feliz) ya no era tan rentable como antes. Así que contrató al BÚHO, prestigioso consultor, para que hiciera un diagnóstico. El BÚHO estuvo tres meses en la empresa y pronto emitió un sesudo informe: Hay demasiada gente en este departamento...”. Así el gerente general siguió el consejo del consultor y.... despidió a la hormiga.

Reflexionemos:

- Elabora un organigrama de la empresa donde trabajaba la hormiga y revisa el organigrama de tú institución educativa.
- Identifica y reflexiona que tipo de administración tiene la empresa de la hormiga y tú institución educativa.
- Revisa una comparación con la estructura de la institución educativa donde laboras.

Fuente: Cograf Comunicaciones (s/f)

- **Actualización de Conocimientos.**

Los Valores Institucionales

Son declaraciones que orientan el pensamiento y el comportamiento de las personas en la empresa, se transforman en creencias arraigadas que conceptualizan el comportamiento de las personas e indican claramente los criterios para la toma de decisiones (Fundecopi, s/f)

Valores Institucionales: Es la constitución permanente, formada de valores en las escuelas en donde gracias a ella podemos crecer con valores fundamentales en nuestra vida. Con esos valores crecemos infundados por el colegio y la buena educación de los profesores que nos ayudan a mejorar nuestra autoestima y nuestros valores (Fundecopi, s/f)

Desarrollo Metodológico.

Para la realización del taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de Ejecución de Taller.

Mes: Junio, 2019.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller.

Taller N° 01		
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2
08:00		
09:30		
10:00		
11:30		
01:00	Conclusión y cierre de trabajo	

Evaluación de Taller

Por ser nuestra investigación de diseño descriptivo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

<p>1. ¿Cuál es su opinión general acerca del taller desarrollado?</p> <table border="1"><tr><td>Mala <input type="checkbox"/></td><td>Aceptable <input type="checkbox"/></td><td>Buena <input type="checkbox"/></td><td>Excelente <input type="checkbox"/></td></tr></table>	Mala <input type="checkbox"/>	Aceptable <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Mala <input type="checkbox"/>	Aceptable <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	
<p>2. ¿Cuáles fueron en su opinión los puntos débiles?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>3. ¿Cuál de los temas que le agrado más?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>4. ¿Incorporó en la discusión grupal nuevos conceptos o aspectos útiles?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>5. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para futuros talleres?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				

Conclusiones.

1. El desarrollo de los temas propuestos permitirá a los involucrados participar activamente y formar parte del logro de los objetivos de la agencia.
2. Los temas propuestos permiten a los gerentes adoptar un enfoque de su realidad en evolución, es decir, determinarán la realidad en la que laboran; y así mismo, se propicie mejoras en su clima organizacional.

Recomendaciones.

1. Ahondar en los temas planteados en el taller.
2. Estimular a los participantes a construir identidad institucional para la mejora de la Institución.

Bibliografía.

- Fritzen, S. (1984). *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Editorial Sal Terrae. España.
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Monroy, A. (1999). *Dinámica de grupos*. Editorial Pax. México.

Taller N° 02: Liderazgo Pedagógico Transformador

Resumen.

El liderazgo es un conjunto de habilidades de gestión o coaching que un individuo puede controlarse para influir en el estilo de vida de las personas o de ciertos grupos de personas, de modo que el equipo pueda trabajar con entusiasmo para alcanzar las metas. El trabajar en equipo termina siendo una oportunidad de desarrollo individual y una verdadera victoria social, puede ayudar al resto mediante la dedicación, la unificación y la tolerancia, originando así el progreso personal. Solo aquellos que comparten nuestra vida diaria con nosotros pueden ver nuestro verdadero rostro y permitirnos moldear nuestro propio carácter y personalidad.

Fundamentación.

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert; las características básicas de los departamentos de mayor productividad son que el supervisor delega más autoridad, ejerce una supervisión más flexible y se preocupa por la vida personal y la felicidad de los subordinados.

Objetivos:

- Que los participantes reflexionen sobre la importancia de fortalecer el liderazgo pedagógico en su institución educativa.
- Tomar conciencia de las capacidades y debilidades de los participantes para el ejercicio de un liderazgo transformador.
- Promover espacios para el ejercicio de un liderazgo transformador para la mejora de la gestión educativa institucional.

Estructura Temática.

Tema N° 01: ¿Cómo Desarrollar el Liderazgo en la Escuela?

De lo que se trata en esta parte es que los participantes recapaciten acerca de la importancia de desarrollar el liderazgo en su Institución Educativa.

▪ Análisis y Saberes Previos.

El vuelo de los gansos

Leí que cuando los gansos emigran vuelan formando una “V”. Se ha comprobado que cuando cada ave bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en “V” la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder que si cada pájaro volara solo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a su formación para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar. Los gansos que van atrás graznan (producen el sonido propio de ellos) para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad.



Cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo y abandona la formación, otros dos gansos salen de la bandada y acuden en su ayuda y protección. Se quedan acompañándolo hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera, y solo entonces los dos acompañantes vuelven a su bandada o se unen a otro grupo.

La parábola de los gansos es una bonita manera de decir que todos somos importantes y que nuestras acciones tienen sentido porque forman parte de un mundo que quiere ir mejor. (Wikipedia, 2016).

Reflexionemos:

- La cooperación y el éxito “en la vida” es un asunto de todos y si no estamos todos en ese camino
- ¿Qué sentido tiene la vida?
- ¿Tienen en tú Institución Educativa este tipo de prácticas?
- ¿Qué lecciones retomarías para la vida de equipo de tú Institución Educativa y para ti mismo/a?

▪ **Actualización de Conocimientos.**

Liderazgo Directivo.

Describir la relevancia de guiar el liderazgo en el cambio educativo y el desarrollo de mejoras; las formas de influencia; y los tipos de prácticas de liderazgo efectivas. Plantea cuatro desafíos para la ejecución de la práctica: condensar la acción en una situación específica, describir la naturaleza del cambio, el apoyo obligatorio para el líder y la difusión de la práctica. La conclusión que se extrae de esto es que debe haber una comprensión más profunda de cómo los principios generales de las prácticas clave se adaptan a las diferentes situaciones, y una mayor comprensión de los mejores planes para apoyar la difusión masiva de buenas prácticas (Wikipedia, 2010)

El liderazgo ejecutivo a nivel de institución educativa juega un papel muy importante en el cambio y perfeccionamiento de las habilidades docentes, la calidad de estas prácticas y su impacto en la calidad del aprendizaje entre los estudiantes (Wikipedia, 2010)

Tema N° 02: A Unir Fuerzas para Lograr Objetivos Comunes.

▪ **Análisis y Saberes Previos.**

- ¿Qué entiendes por comunicación empática?
- ¿Cómo debe el director presidir la reunión para organizar el aniversario?
- ¿Cómo se deberían tomar las decisiones relacionadas a esta actividad?
- ¿Crees que la sinergia entre estos profesores es obvia?
- ¿Qué acciones se deben tomar para lograr el trabajo cooperativo?

▪ **Actualización de Conocimientos.**

Comunicación Empática.

Escucha activa: incluye escuchar el contenido emocional del mensaje. Esto es trascender el lenguaje. **Empatía:** esta es la segunda parte de la comunicación de empatía (Wikipedia, 2019).

La **comunicación empática** se basa en tres elementos principales: Transparencia: no se esconde ninguna respuesta emocional. Conseguimos estar en desacuerdo con alguien y podemos compartir y controlarnos: no confunda nuestra reacción con la reacción de otra persona.

Sinergia en el Trabajo Cooperativo

En su definición clásica, la **sinergia** debe entenderse como un proceso de integración, en el que la suma de los diversos factores tiene mayor o más valor que las partes individuales. De hecho, significa “trabajar juntos” en griego antiguo (Wikipedia, 2017).

Desarrollo Metodológico.

Para la realización del taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de Ejecución de Taller.

Mes: Julio, 2019.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller.

Taller N° 02		
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2
08:00		
09:30		
10:00		
11:30		
01:00	Conclusión y cierre de trabajo	

Evaluación de Taller.

Por ser nuestra investigación de diseño descriptivo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

<p>1. ¿Cuál es su opinión general acerca del taller desarrollado?</p> <div><div>Mala <input type="checkbox"/></div><div>Aceptable <input type="checkbox"/></div><div>Buena <input type="checkbox"/></div><div>Excelente <input type="checkbox"/></div></div>
<p>2. ¿Cuáles fueron en su opinión los puntos débiles?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>3. ¿Cuál de los temas que le agrado más?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4. ¿Incorporó en la discusión grupal nuevos conceptos o aspectos útiles?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>5. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para futuros talleres?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Conclusión.

Tener en claro que el buen liderazgo y trabajo en equipo son algunas de las herramientas para mejorar el clima organizacional y sobre todo para conseguir el éxito.

Recomendación.

Las temáticas tendrían que desarrollarse con frecuencia para superar los conflictos que dificultan un buen clima organizacional en la I.E.S. A – 28 – Perú Birt Azángaro, Puno.

Bibliografía.

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

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

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

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

Taller N° 03: Gestión Institucional Centrada en los Aprendizajes - Acciones de Monitoreo del Liderazgo y Clima Organizacional

Resumen.

El clima organizacional es un asunto decisivo para casi cualquier organización que deciden investigar para optimizar constantemente su entorno organizacional para acrecentar la productividad sin desperdiciar los recursos humanos. Un clima organizacional atractiva es una inversión a largo plazo. Las personas valoran los lugares de trabajo que les brindan un sentido de ejecución y un espacio de convivencia saludable, donde son valorados y conservan relaciones satisfactorias con colegas que persiguen los mismos objetivos: contribuir a sus talentos, crecer como individuos y profesionales, y obtener avances económicos y desafiantes.

Fundamentación.

Teoría Humanista de Carl R. Rogers; el concepto educativo es realmente revolucionario. Expresaba que, el rol de un educador ya no es ser una autoridad, sino un facilitador del aprendizaje, y se debería crear un clima de aprobación en el grupo. Esto es más transcendental que las habilidades utilizadas por el maestro. Desarrollar los valores como la tolerancia, la comprensión y el respeto por la individualidad. El educador tiene que admitir al grupo y a cada integrante tal como es, no se acepta el juzgar a sus compañeros. Por otro lado, es una técnica no obligatoria. No se puede enseñar a otros directamente, solo podemos ayudarlos a aprender. De este método se desvía al concepto de aprendizaje o experiencia significativa. Rogers empieza con la incomunicabilidad o intransferibilidad del conocimiento. No es posible comunicarnos con otros ni impartir nuestro conocimiento. Los individuos solo aprenderán cosas que sean útiles, significativas y relevantes para su propia supervivencia.

Objetivos.

- Mejorar el clima organizacional a través de herramientas que permitan fortalecer los lazos de compañerismo entre los trabajadores de la I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno.

- Que los participantes reflexionen sobre las diversas actitudes y comportamientos que perjudican un armonioso clima organizacional.

Estructura Temática.

Tema N° 01: Formando Líderes Proactivos.

▪ **Análisis y Saberes Previos.**

Marque "V" si es verdadero y "F" si es falso en los siguientes enunciados acerca de lo que es innovación educativa y sus características:

- Es un cambio que permite una mejora concreta de manera sencilla en las Instituciones Educativas. ()
- Es un cambio planificado y sistematizado que mejora las prácticas institucionales ()
- Es significativa porque genera una mejora pero de una corta duración ()
- Es un proceso que se instala como una práctica permanente en la práctica pedagógica ()
- Innovación supone transformación y cambio cualitativo significativo del sistema vigente ()
- Una innovación es algo nuevo que propicia un avance en el sistema hacia su plenitud, o un nuevo orden o sistema ()
- La innovación no es un fin en sí misma sino un medio para mejorar los fines de la educación ()
- La innovación implica una aceptación y apropiación del cambio por aquellos que han de llevarlo a cabo ()
- La innovación implica un cambio de concepción y de práctica ()
- La innovación es un proceso abierto e inconcluso que implica la reflexión desde la práctica ()

Reflexionemos:

- Elaboren su propio concepto de Innovación educativa y socialícelo con tus compañeros.
- En tu Institución Educativa ¿se promueve la innovación?

▪ **Actualización de Conocimientos.**

Líderes Proactivos.

Cuando hablamos de un líder proactivo pensamos que sólo se trata de aquella persona que emprende una acción con suficiente anticipación con el fin de evitar que suceda algo que no se desea. Sin embargo, la naturaleza de la proactividad va más allá de anticiparnos a los hechos. La proactividad hace crecer al líder en muchos aspectos generando “consecuencias positivas”. (Wikipedia 2017).

La proactividad trae consigo buenos resultados para el individuo y también para la organización. Esta es la razón por la cual la proactividad se considera como un mecanismo necesario para el desarrollo de las empresas.

El líder es sustancialmente un individuo agresivo, con capacidad de visualizar eventos que sucederán especialmente cuando se tomen ciertas decisiones. Por lo tanto, intenta confiar en su entorno para minimizar el problema. Convertirse en líder es un compromiso con el medio ambiente, y una persona agresiva es responsable de su vida y sus acciones. Por eso la proactividad y el liderazgo no pueden ser interdependientes.

Proyectos de Innovación Educativa.

La innovación educativa se puede definir como un proceso de cambio y actualización de planes basado en la investigación, responde al desarrollo social, conduce a la mejora de la calidad del sistema educativo y puede transferirse a otros centros educativos (Josep Serentill).

Los proyectos establecen un marco en el que efectuar y comprobar la efectividad de nuevos métodos de enseñanza que se acomoden a los cambiantes requerimientos sociales, y en este sentido, el avance de la enseñanza, los métodos y la tecnología se mantiene inalterado. Estos proyectos deben proponer cambios planificados en las áreas que quieren optimizar y seguir un método de investigación científica en el que se formulan y verifican hipótesis durante el

desarrollo del proyecto. Al mismo tiempo, la portabilidad de trasladar cambios a otros centros educativos será un aspecto que facilite este aspecto. (<https://www.educacion.navarra.es/>).

Tema N° 02: El Arte de Convivir.

▪ Análisis y Saberes Previos.

Es anhelo de toda persona caer bien a todos, así hay muchos que, aunque sin herir a los demás, dicen lo que piensan, eso es asertividad. Otros se quedan cortos, son muy blandos o muy autoritarios, pues entonces carecen de habilidades sociales. Convivir es un arte y se puede aprender, es cuestión de decisión.

En la interacción con los demás, intervienen factores como el lenguaje no verbal, corporal, por ejemplo: mirar a los ojos para establecer un contacto adecuado, la postura del cuerpo, la distancia física, el tono de voz, saber escuchar, el autocontrol, valorarse adecuadamente, no actuar con agresividad ni con pasividad. Estas son cualidades de aquellas personas que solucionan problemas y conflictos, porque saben comunicarse y esta es la razón por la que logran sus objetivos. Las habilidades sociales son los estilos o hábitos de comportamiento en los que tiene que ver nuestros pensamientos y emociones, nos permiten relacionarnos adecuadamente con los demás, lo cual nos hace sentir bien, en consecuencia, la autoestima está a un buen nivel.

El desarrollo de las habilidades sociales que nos permiten una convivencia armoniosa con los demás, comienzan en casa, Se comienza con las normas de convivencia, el saludo, el respeto, especialmente con el juego. Luego hay un reforzamiento en la escuela.

Los padres dan ejemplo para las pautas para la conversación, el niño va a imitarlos todo el tiempo, así aprende a escuchar, a responder asertivamente, a respetar. Los docentes saben que el comportamiento del niño en la escuela demuestra las costumbres de su familia.

Reflexionemos:

- Elaboren su propio concepto.

▪ Actualización de Conocimientos.**El Arte de Convivir.**

El arte de vivir juntos trata de superar la angustia de todos. Si no tienes las habilidades para desarrollar el amor, si solo buscas completa satisfacción personal, entonces eso es afirmación personal frente al mundo; en resumen, si el egoísmo es el código de conducta, entonces esta persona puede lograr el éxito externo en sociedad, pero no podrá construir y desarrollar relaciones profundas (<https://www.nacion.com>)

Desarrollo Metodológico.

Para la realización del taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de Ejecución de Taller.

Mes: Agosto, 2019.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller.

Taller N° 03		
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2
08:00		
09:30		
10:00		
11:30		
01:00	Conclusión y cierre de trabajo	

Evaluación de Taller.

Por ser nuestra investigación de diseño descriptivo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de los talleres y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

1. ¿Cuál es su opinión general acerca del taller desarrollado?
Mala <input type="checkbox"/> Aceptable <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/>
2. ¿Cuáles fueron en su opinión los puntos débiles?
.....
.....
.....
3. ¿Cuál de los temas que le agrado más?
.....
.....
.....
4. ¿Incorporó en la discusión grupal nuevos conceptos o aspectos útiles?
.....
.....
.....
5. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para futuros talleres?
.....
.....
.....

Conclusión.

1. Conocer herramientas que permitan fortalecer el clima organizacional mejorará la visión de los participantes para con su institución en la que laboran.

Recomendaciones.

1. Los participantes que se enfrentan a problemas personales e interactivos deben recibir formación continua de coaching que les permita establecer una buena comunicación y buenas relaciones interpersonales.
2. Es necesario que los participantes utilicen la estrategia participativa que oriente y facilite la comunicación de sus inquietudes, propósitos y objetivos; así también que conozcan su contexto laboral.

Bibliografía.

- Jares, X.: *Educación y conflicto*. Editorial Popular. C. Doctor Esquerdo 173 – i. 28007 Madrid.
- Judson, S.: *Aprendiendo a resolver conflictos*. Editorial Catarata. C. Fuencarral 70. 28004 Madrid.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

I.E.S. A – 28 – Perú BIRF Azángaro, Puno													
Fecha por Taller		Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses, 2019		Junio				Julio				Agosto			
Actividades	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Coordinaciones previas													
Convocatoria de participantes													
Talleres													
Conclusiones													

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Remuneraciones:			
▪ Capacitador	1 persona	S/ 300.00	S/ 900.00
▪ Facilitador	1 persona	S/ 250.00	S/ 750.00
Viáticos y asignaciones:			
▪ Movilidad local	1 persona	S/ 150.00	S/ 450.00
Total			S/ 2100.00

Recursos Materiales.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Material de escritorio:			
▪ Papel bond A4	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
▪ Fólder	76 unidades	S/ 0.50	S/ 38.00
▪ Lapiceros	76 unidades	S/ 0.50	S/ 38.00
▪ Lápicos	76 unidades	S/ 1.00	S/ 76.00

Material de enseñanza:			
▪ Borradores	1 caja	S/ 10.00	S/ 10.00
▪ Plumones para papel	56 unidades	S/ 3.00	S/ 168.00
▪ Papelotes	56 unidades	S/ 0.40	S/ 22.40
Soporte informático:			
▪ USB	1 unidad	S/ 20.00	S/ 20.00
Servicios:			
▪ Digitación e impresiones	600 hojas	S/ 0.20	S/1200.00
▪ Fotocopias			
▪ Anillado de informe	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
▪ Empastado	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
	4 juegos	S/ 30.00	S/120.00
Total			S/1801.40
Resumen del Monto Total			
▪ Recursos Humanos		S/ 2100.00	
▪ Recursos Materiales		S/ 1801.40	
Total		S/ 3901.40	

3.2.7. Financiamiento de los Talleres.

Responsable: MAMANI MACHACA, Ronal Olger.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

La situación histórico contextual y los resultados del acopio de información justificaron cualitativamente y cuantitativamente el objeto de estudio, en mérito a un nivel de investigación descriptivo.

Se diseñó la propuesta sustentada en la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert y la Teoría Humanista de Carl R. Rogers, definidas en mérito a la naturaleza del problema de investigación.

Los talleres afines a la estrategia de gestión participativa tuvieron como hoja de ruta a los objetivos específicos de la investigación.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

Ejecutar la estrategia de gestión participativa para mejorar el clima organizacional en el ámbito de estudio.

Profundizar las investigaciones sobre el clima organizacional con el propósito de identificar debilidades en las I.E. en la perspectiva de alcanzar los objetivos trazados.

BIBLIOGRAFÍA

- Ángel, O. (2013). *“El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable”*. Aposta Revista de Ciencias Sociales. N° 56, Enero, Febrero y Marzo.
- 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.
- Choquemamani, M. (2017). *“Calidad de servicios y la imagen institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno – 2017”*. Universidad Nacional Altiplano de Puno.
- https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RNAP_52a0a8193a60dbeb9d348cf0a2c2c473
- 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.
- Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación*. Editorial universidad de Antioquia. Pág. 71.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Ediciones Granica. México. Pág. 258.
- Fernández, G. (2009). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos en la organización*. España: Deusto.
- Fernández, T. (2003). *“Factores que afectan el aprovechamiento escolar”*. Tesis Doctoral no publicada, Colegio de México, México.

- García, G. & otro. (2013). *“El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Cajay – 2013”*. Universidad Católica Sedes Sapientiae Escuela de Posgrado. Huari – Perú.
http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/190/Garcia_Segura_tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllow
- García, M. (2009). *“Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual”*. Cuadernos de Administración, 43-61.
- Hall, J. (1972). *A comparison of halpin and croft's organizational climates and likert and liker's organizational systems*. Administrative Science Quarterly, 17(4), 586-590.
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México.
- Hoy, K. & otro. (1987). *Organizational health: the concept and its measure*. Journal of Research and Development in Education, (20), 30-38.
- Hoy, W. & otros. (2002). *The development of the organizational climate index for high schools: its measure and relationship to faculty trust*. High School Journal, 86(2) 38-50.
- Jares, X.: *Educación y conflicto*. Editorial Popular. C. Doctor Esquerdo 173 – i. 28007 Madrid.
- Judson, S.: *Aprendiendo a resolver conflictos*. Editorial Catarata. C. Fuencarral 70. 28004 Madrid.
- Likert, R. (1955). *Developing patterns in management*.
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- Llaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicosociología aplicada*. Lex Nova: España. Pág. 466.
- 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.
- Owens, R. (1976). *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid, España: Santillana/ Aula XXI.
- Parker, C.P., & otros. (2003). *'Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review'*. Journal of Organizational Behaviour, 389-416.

- Rodríguez, D. (1995). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rogers, C. (1972). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Buenos Aires: Paidós.
- Salazar, J. & otros. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *Acimed* 20(4):67-75
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. FCE México.
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención*. *Desarrollo organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Unesco. (2001). *Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.
- Unicef. (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*.
- Valderrama, J. (2000). *Información tecnológica*. Ediciones Granica. México.CIT. Vol. 11.Nº1
- Zabalza, M. (1996). «*El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo*». En Domínguez y otros. *Manual de organización e instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.
- Zevallos, S. (2018). “*Liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas públicas en convenio del Distrito de Wanchaq – Cusco, 2018*”. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Escuela de Posgrado. Maestría en Administración, Mención Gerencia de la Educación. <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/4601/253T20191135.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LINKOGRAFÍA

- https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Tumbes
- www.perutoptours.com
- <http://es.slideshare.net/69deme/administradores-y-clima-organizacional>
- <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>
- Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Carl_Rogers
- <http://psicologiabras.blogspot.com/2010/05/la-teoria-humanista-de-carl-rogers-1902.html>

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	Total
Estilo de Dirección	El Director se dirige al personal en forma autoritaria.				
	Motiva al desarrollo del espíritu crítico de los docentes.				
	Valora las ideas aportadas por los docentes.				
	Apoya a los docentes.				
	Motiva a los docentes para que tomen sus propias decisiones.				
Entendimiento de la Política de Calidad	Los docentes muestran un gran esfuerzo en su trabajo diario.				
	Se realizan actividades nuevas y creativas.				
	Se realiza reuniones para discutir proyectos educativos a realizar.				
	Los docentes que realizan actividades diferentes no				

Conflictos	son del agrado de los demás compañeros.				
	Los docentes expresan sus desacuerdos hablando mal de sus compañeros cuando no están presentes.				
	Se presiona a los docentes constantemente para que realice sus actividades.				
Trabajo en Equipo	Los docentes muestran poco interés en participar en actividades urgentes que se presentan de manera inesperada.				
	Los docentes se esfuerzan por ayudar a nuevos compañeros para que se integren con facilidad.				
	Con frecuencia los docentes se ayudan entre sí para mejorar su trabajo.				
Relaciones Interpersonales	La relación que se establece entre los docentes se centra únicamente en aspectos laborales.				
	Se siente satisfecho con la relación entre el Director y/o docentes.				
	Se siente satisfecho con las relaciones entre compañeros.				
Sentido de Pertenencia	Los docentes se sienten orgullosos de la escuela donde trabajan.				
	Es una obligación cumplir con las reglas y normas de la I.E.				
	Se siente identificado con los valores de la Institución.				
	Trabaja por necesidad más que por gusto.				



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. ¿Te sientes aceptado e integrado?

Sí	
No	

2. ¿Puedes contar con tus compañeros de trabajo?

Sí	
No	

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

Sí	
No	

4. ¿La comunicación y el proceso de interacción son adecuados en la I.E.?

Sí	
No	

5. ¿Existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre los docentes – Director y administrativos?

Sí

No

6. ¿Expresa su punto de vista?

Sí

No

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

Sí

No

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

Sí

No

9. ¿El Director consulta a los docentes antes de tomar decisiones que los afectan?

Sí

No

10.

¿Cuándo realiza un buen trabajo la I.E. les hace un reconocimiento?

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. ¿Cómo caracteriza el clima organizacional en su I.E.?

.....
.....
.....
.....

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

.....
.....
.....
.....

3. ¿De qué manera se establece la comunicación entre Uds.?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Cuáles son las actitudes de los gestores?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Abordan las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas con el fin de eliminar los obstáculos?

Código B: Estrategia de Gestión Participativa.

6. ¿Se cumplen las reglas en la Institución?

7. ¿Hay formalidad en el ambiente donde desarrolla sus diversas actividades?

8. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

9. ¿Cómo es la supervisión?

10. ¿Qué desafíos deben enfrentar los gestores frente a este clima organizacional?

11. ¿Los problemas institucionales se solucionarán implementando una estrategia de gestión participativa?

.....
.....
.....
.....

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo Dr. Cardoso Montoya, César Augusto., usuario revisor del documento titulado **Estrategia de Gestión Participativa para Mejorar el Clima Organizacional de la I.E.S. A – 28 – Perú Birf Azángaro, Puno, Año 2019**, Cuyo autor es: Ronal Olguer Mamani Machaca, Identificado con documento de identidad 01544370 declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 20%, 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, de noviembre del 2022



Cardoso Montoya, César Augusto

DNI 16400090

ASESOR

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: **Ronal Olger Mamani Machaca**
Título del ejercicio: **INFORME DE TESIS**
Título de la entrega: **INFORME DE TESIS**
Nombre del archivo: **Mamani_Machaca_Ronal_Olger.doc**
Tamaño del archivo: **5.62M**
Total páginas: **104**
Total de palabras: **17,764**
Total de caracteres: **104,219**
Fecha de entrega: **26-mar-2021 07:04p.m. (UTC-0500)**
Identificador de la entrega: **1543447209**




DR. CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA
ASESOR

INFORME DE TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE
INTERNET

1%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Trabajo del estudiante

8%

2

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

5%

3

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

4

administracion2transporte.blogspot.com

Fuente de Internet

1%

5

documentop.com

Fuente de Internet

1%

6

laadministracionblog.wordpress.com

Fuente de Internet

1%

7

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1%

8

repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

<1%


DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA
ASESOR

50	www.unicartagena.edu.co	<1 %
	Fuente de Internet	
51	www.urbe.edu	<1 %
	Fuente de Internet	
52	bibliotecadigital.univalle.edu.co	
	Fuente de Internet	



		<1 %
53	erpuniversity.ucacue.edu.ec	<1 %
	Fuente de Internet	
54	moam.info	<1 %
	Fuente de Internet	

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	Apagado
Excluir bibliografía	Activo		


 DR. CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA
 ASESOR