

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO



**Gestión Participativa para Mejorar el Clima Laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba,
2023**

TESIS

Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con
Mención en Investigación y Docencia.

Autora: Bach. Maribel, Wipio Rafael

Asesor: Dr. César Augusto, Cardoso Montoya.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2025

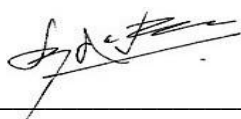
Gestión Participativa para Mejorar el Clima Laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba, 2023

Tesis presentada para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Investigación y Docencia.



Bach. Maribel Wipio Rafael.

Autora



Dr. Segundo Enrique Vásquez Zuloeta.

Presidente



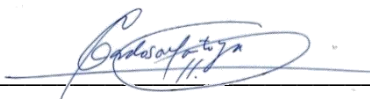
M. Sc. Carola Amparo Smith Maguiña.

Secretario



Dra. Susan Fabiola Dejo Aguinaga.

Vocal



Dr. César Augusto Cardoso Montoya.

Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 616-2025

Siendo las 12 horas, del día miércoles, 3 de setiembre de 2025 a las 12:00 horas, mediante la modalidad online a través de la plataforma Google Meet, en el siguiente enlace: <https://meet.google.com/qbj-cmht-qtg>, por mandato de la **Resolución N°3072-2025-D-FACHE** de fecha 21 de agosto de 2025 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **Resolución N°0038-2024-D-FACHSE** de fecha 5 de abril de 2024; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a)	: Dr. Segundo Enrique Vásquez Zuloeta.
Secretario(a)	: M.Sc. Carola Amparo Smith Maguiña.
Vocal	: Dra. Susan Fabiola Dejo Aguinaga.
Asesor(es)	: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.

Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): **"GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA I.E. N° 16294 "JOSÉ ABELARDO QUIÑONES GONZALES", CASERÍO DE PUEBLO NUEVO, DISTRITO DE YAMÓN, PROVINCIA UTCUBAMBA, 2023"**. Presentada por **MARIBEL WIPIO RAFAEL**, para obtener el **Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA**.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 16 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de Bueno**

Siendo las 13 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.


Dr. Segundo Enrique Vásquez Zuloeta
PRESIDENTE(A)


M.Sc. Carola Amparo Smith Maguiña
SECRETARIO(A)


Dra. Susan Fabiola Dejo Aguinaga
VOCAL

OBSERVACIONES: _____

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

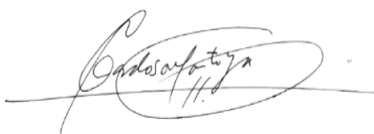
Yo, César Augusto Cardoso Montoya, usuario revisor de la tesis titulada: **“Gestión Participativa para Mejorar el Clima Laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba, 2023”**

Cuya autora es Maribel Wipio Rafael, Identificada con documento de Identidad N° 33592690; declaro que la evaluación realizada por el programa informático ha arrojado un porcentaje de 17% 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, 12 de setiembre del 2025



Dr. César Augusto Cardoso Montoya

Docente Asesor

DNI N° 16400090

Se Adjunta:

- Recibo Digital
- Resumen del Reporte automatizado de similitudes



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: Maribel Wipio Rafael
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Gestión Participativa para Mejorar el Clima Laboral en la I.E. N...
Nombre del archivo: TESIS_FINAL_MARIBEL_WIPIO_-_adecuada.docx
Tamaño del archivo: 1.73M
Total páginas: 61
Total de palabras: 8,997
Total de caracteres: 54,108
Fecha de entrega: 12-sept-2025 01:32a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2748700095



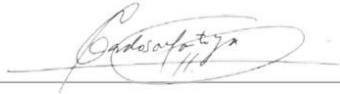
DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA
ASESOR
DNI N° 16400090

Gestión Participativa para Mejorar el Clima Laboral en la I.E.
N° 16294 "José Abelardo Quiñones Gonzales", Caserío de
Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba, 2023

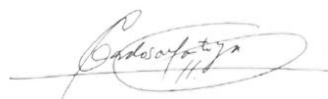
INFORME DE ORIGINALIDAD

17 %	17 %	%	8 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet		5 %
2	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante		3 %
3	hdl.handle.net Fuente de Internet		2 %
4	sistemas06.minedu.gob.pe Fuente de Internet	DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA ASESOR DNI N° 16400090	2 %
5	Submitted to Corporación Universitaria Iberoamericana Trabajo del estudiante		<1 %
6	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante		<1 %
7	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante		<1 %

8	dirt.ns01.info Fuente de Internet	<1 %
9	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1 %
11	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
14	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx Fuente de Internet	<1 %
17	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
18	revistamedica.com Fuente de Internet	<1 %



DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA
ASESOR
DNI N° 16400090

19	icd2013group10.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
20	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



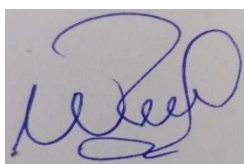
DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA
ASESOR
DNI N° 16400090

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 10 words
Excluir bibliografía	Activo		

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

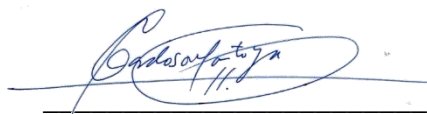
Yo, **Bach. Maribel Wipio Rafael**, autora, y **Dr. César Augusto Cardoso Montoya**, asesor del trabajo de investigación “*Gestión Participativa para Mejorar el Clima Laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba, 2023*” 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, 9 de noviembre del 2023.



Bach. Maribel Wipio Rafael

Autora



Dr. César A. Cardoso Montoya

Asesor

DEDICATORIA

A Dios por brindarme sabiduría e iluminarme siempre,
a mi esposo, siempre está en cada momento que lo necesito, a
mis hijos por su comprensión y apoyo incondicional.

Maribel.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a mis docentes de la maestría, cuyas enseñanzas y sugerencias son mi brújula de siempre.

Maribel.

INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
INDICE	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INFORMACIÓN GENERAL.....	xv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
DISEÑO TEÓRICO.....	4
• Antecedentes de Estudio.....	4
• Base Teórica	7
Teoría de Rensis Likert: Clima Organizacional.....	7
Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard; Error! Marcador no definido.	
• Bases Conceptuales.....	18
Gestión Participativa.....	18
Clima Laboral.....	18
DISEÑO METODOLÓGICO.....	20
• Diseño de Contrastación de Hipótesis.....	20
Métodos.....	20
• Población.....	21

• Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	22
RESULTADOS.....	23
• Resultados de la Pauta de Registro de Observación	23
• Resultados de la Pauta de Registro de Encuesta.....	24
• Resultados de la Pauta de Registro de Entrevista	26
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	29
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	32
• Justificación de la Propuesta.....	32
• Objetivo.....	33
• Fundamentación.....	33
• Propuesta de Gestión.....	33
• Presupuesto.....	36
• Financiamiento de la Propuesta.....	37
CONCLUSIONES.....	38
REFERENCIAS.....	39
ANEXOS	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Pauta de Registro de Observación.	23
Tabla 2: Programación Institucional.	24
Tabla 3. Solidaridad Laboral.	24
Tabla 4: Relaciones Interpersonales.	24
Tabla 5: Cotidianidad Conflictiva.	25
Tabla 6: Participación Institucional.	25
Tabla 7: Sentido de Pertenencia Institucional.	25
Tabla 8: Gestión Institucional Deficiente.	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diseño de la Investigación.	20
Figura 2 Matriz de Formalización de la Propuesta de Gestión Participativa.	34
Figura 3 Matriz de Seguimiento de la Propuesta de Gestión Participativa	36

INFORMACIÓN GENERAL

- **Título**

“Gestión Participativa para Mejorar el Clima Laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba, 2023”

- **Autor** : Bach. Wipio Rafael, Maribel.

- **Asesor:** Dr. César Augusto Cardoso Montoya.

- **Línea de Investigación:** En Ciencias Sociales y Humanidades.

- **Lugar:** Distrito Yomón, Provincia Utcubamba, Departamento Amazonas.

RESUMEN

Un buen clima laboral permite que la institución retenga su fuerza laboral y que estos sean más productivos y estén satisfechos con su trabajo. La experiencia del colaborador es sumamente importante para garantizar la productividad de su organización. Otro de los aspectos clave es conseguir implicación entre los participantes. El clima laboral es el reflejo del trabajo en equipo y el desarrollo de un conjunto de habilidades interpersonales, intrapersonales y emocionales que contribuye en el logro de los planes u objetivos planteados en la institución. Un buen clima laboral es esencial para el bienestar de los participantes y el éxito de las instituciones. Fomentar un entorno de trabajo positivo y saludable tiene beneficios significativos tanto en la salud mental de los empleados como en los resultados de los logros institucionales. En ese sentido nuestra realidad problemática exige proponer una gestión participativa para mejorar el

clima laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba. El trabajo de campo se concretizó con la aplicación de guías de observación, encuestas y entrevistas, cuya población de estudio fue de 10 participantes. La fundamentación de la propuesta se hizo en relación a la base teórica cuyas teorías: del Clima Organizacional de Rensis Likert y del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard se eligieron en mérito a la naturaleza del problema de investigación. El acopio de información nos hace ver que existe un deteriorado clima institucional: en cuanto a **relaciones interpersonales** ya sea entre directiva, docentes y administrativo la mayoría demuestra que se llevan a cabo de manera pésima o mala, dando a entender las deficiencias en cuanto a la comunicación dentro de la institución; la **relación entre agentes educativos** también oscila entre malo y pésimo, lo que refleja un mal clima laboral, además vemos que existen **conflictos institucionales**, evidenciado en carencia de liderazgo, ausencia de toma de decisiones y conflictos institucionales. Refleja que los participantes no están de acuerdo con la organización institucional, prima el individualismo, permanentes discusiones y conflictos, la Directora no les hace partícipes de la gestión y por ende los trabajadores no se sienten parte de la institución, falta de habilidades sociales y ausencia de trabajo cooperativo. Los logros de la investigación tienen que ver con la justificación del problema de investigación y con la elaboración teórica de la propuesta.

Palabras Clave: Gestión Participativa; Clima Laboral.

ABSTRACT

A good work environment allows the institution to retain its workforce and for them to be more productive and satisfied with their work. The employee experience is extremely important to ensure the productivity of your organization. Another key aspect is to achieve involvement among the participants. The work environment is the reflection of teamwork and the development of a set of interpersonal, intrapersonal and emotional skills that contribute to the achievement of the plans or objectives set in the institution. A good work environment is essential for the well-being of the participants and the success of the institutions. Fostering a positive and healthy work environment has significant benefits on both employee mental health and organizational achievement results. In that sense, our problematic reality requires proposing participatory management to improve the work environment in the I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Village of Pueblo Nuevo, Yamón District, Utcubamba Province. The field work was carried out with the application of observation guides, surveys and interviews, whose study population was 10 participants. The foundation of the proposal was made in relation to the theoretical base whose theories: Rensis Likert's Organizational Climate and Chester Barnard's Organizational Behavior were chosen based on the nature of the research problem. The collection of information makes us see that there is a deteriorated institutional climate: in terms of interpersonal relationships, whether between management, teachers and administrators, the majority demonstrate that they are carried out in a terrible or bad way, suggesting deficiencies in terms of communication within the institution; The relationship between educational agents also oscillates between bad and terrible, which reflects a bad work environment. We also see that there are institutional conflicts, evidenced by a lack of leadership, absence of decision-making and institutional conflicts. It reflects that the participants do not agree with the institutional

organization, individualism prevails, permanent discussions and conflicts, the Director does not involve them in the management and therefore the workers do not feel part of the institution, lack of social skills and absence cooperative work. The achievements of the research have to do with the justification of the research problem and the theoretical elaboration of the proposal.

Keywords: Participatory Management; Working environment.

INTRODUCCIÓN

Una forma de conocer el clima organizacional, es mediante el clima laboral, ya que, al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. Mantener la calma, el orden, transmitir el mensaje adecuado y de forma correcta al equipo y mostrar seguridad en la gestión del problema son algunos aspectos que ayudan a que los participantes tengan absoluta confianza en ti como líder.

La gestión participativa tiene efectos muy positivos sobre la organización: refuerza la implicación del personal en los objetivos de la institución. Aumenta el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores. Mejora el clima laboral.

La gestión participativa debe motivar a los participantes para que participen en el proceso de toma de decisiones de la institución. Al mismo tiempo que se establecen las normas y los límites, los participantes deben ser capaces de mostrar su implicación y motivación a la hora de tomar decisiones.

La gestión participativa es un proceso en el cual la comunidad a través de un plan de trabajo, la organización y la voluntad social, intentan alcanzar un objetivo. Facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema.

Siguiendo esta perspectiva nos acercamos al diagnóstico del clima laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba.

Nuestro **Problema de Investigación:** ¿Qué gestión mejoraría el clima laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba?

Objeto de Estudio: Clima laboral y **Campo de Acción:** Gestión participativa para probablemente mejorar el clima laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba.

Objetivo General: Proponer una gestión participativa para probablemente mejorar el clima laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba. **Objetivos Específicos:** Diagnosticar el clima laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba. Identificar el tipo de gestión que se implementa en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba. Diseñar una gestión participativa para mejorar el clima laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba.

Hipótesis: “Si se diseña una gestión participativa sustentada en las teorías del Clima Organizacional de Rensis Likert y del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, entonces mejoraría el clima laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba, año 2023”

Nuestra tesis está estructurada en cinco capítulos. **Capítulo I, Diseño Teórico:** antecedentes de estudio, teorías de la base teórica y marco conceptual. **Capítulo II, Métodos y Materiales:** contextualización del objeto de estudio y metodología. **Capítulo III, Resultados y**

Discusión: análisis e interpretación de los datos y propuesta. **Capítulo IV, Conclusiones.**

Capítulo V, Recomendaciones. Bibliografía. Anexos.

DISEÑO TEÓRICO

- **Antecedentes de Estudio**

Castañeda (2023). En su tesis, “*Liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una institución educativa, en San Martín de Porres Lima 2023*”. Universidad César Vallejo. Lima. Perú. El objetivo central del estudio se centró en explorar la conexión con respecto al liderazgo ejercido por la dirección y el ambiente laboral experimentado por los profesores en un centro educativo del Distrito de San Martín de Porres durante el año 2023. La teoría sobre la variable 1, el liderazgo, se basó en el enfoque de Saavedra (2014), quien define al líder como aquel que toma las riendas y dirige una organización, teniendo en cuenta sus metas y objetivos, a menudo siendo reconocido como gerente. El estilo democrático de liderazgo se caracteriza por ser participativo, inspirador y movilizador, en contraposición a los estilos autocrático y autoritario, así como al enfoque laissez-faire. En cuanto a la variable 2, el clima laboral, se fundamenta en la definición de Elías (2015), quien describe el ambiente laboral como la consistente excelencia del medio interno de una entidad, tal y como es interpretada por sus empleados y que moldea sus acciones. Esto engloba las interpretaciones de los profesionales acerca de la identidad corporativa, las interacciones humanas en su ámbito laboral y la cooperación laboral. Por supuesto. La investigación se enmarca dentro del tipo básico con un diseño correlacional, empleando el método hipotético-deductivo. La población estudiada consistió en 110 docentes de un centro educativo estatal en San Martín de Porres, siendo el grupo de estudio representativo de dicha población. Se empleó el método de la encuesta, utilizando cuestionarios que examinaron las facetas de liderazgo ejecutivo y ambiente de trabajo durante el año 2023. Se halló una correlación destacada entre el liderazgo ejecutivo y el ambiente laboral en la entidad en cuestión, registrando un índice de correlación de Spearman (Rho) de 0.471**, lo

cual señala una conexión inmediata de intensidad intermedia. Esto implica que conforme se incrementa la eficacia de la dirección, asimismo aumentan los niveles de un ambiente laboral favorable.

Juárez (2023). En su tesis, *“Relaciones interpersonales y clima laboral en las instituciones educativas del nivel primario de Huancarama – Andahuaylas – Apurímac, 2023”*. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Cusco. Perú. En el contexto del sistema educativo peruano, las escuelas son lideradas por profesionales de la educación que han desarrollado habilidades para administrar y dirigir las instituciones educativas. Estas instituciones están formadas por docentes y personal administrativo cuya labor es llevar a cabo los objetivos y propósitos del servicio educativo. El propósito de esta investigación fue analizar la vinculación en cuanto a las conexiones humanas, así como el ambiente laboral en las escuelas primarias del Distrito de Huancarama, Provincia de Andahuaylas, Departamento de Apurímac, durante el año 2023. El enfoque metodológico utilizado fue cuantitativo y elemental, con un modelo transversal observacional y un nivel explicativo relacional. El grupo de estudio estuvo conformado por 41 participantes representativos, incluyendo directivos, docentes y personal administrativo. Se recopiló información a través de encuestas de escala Likert para cada factor y se analizaron los datos utilizando el software estadístico SPSS, así como la prueba de correlación de Pearson. En conclusión, los hallazgos indican una conexión importante y directa entre las interacciones personales y el entorno laboral. Esto se confirma por el valor de "p" obtenido ($0,039 < 0,05$), que indica una relación positiva entre las variables. Además, el índice de correlación de Pearson es de 0,856, lo que sugiere una correlación positiva significativa. En otras palabras, existe un sólido vínculo directo entre las conexiones humanas y el ambiente de trabajo.

Eguiluz (2021). En su tesis, *“Trabajo colegiado y clima institucional docente en la institución educativa Illathupa, Huánuco 2021”*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. Este estudio de investigación ofrece un análisis detallado sobre el trabajo en equipo entre docentes y el ambiente general en la Institución Educativa Illathupa, ubicada en Huánuco durante el año 2021. Representa una contribución al conocimiento científico en el ámbito educativo. El objetivo principal fue determinar si el trabajo en equipo, conocido como trabajo colegiado, contribuye al fortalecimiento del ambiente y la cultura institucional en la mencionada institución educativa. El enfoque metodológico empleado buscaba profundizar en el análisis y el análisis de los hallazgos. Se empleó un diseño cuasi experimental de series temporales con un único conjunto de participantes. La muestra consistió en 40 maestros del Centro Educativo Illathupa en Huánuco, elegidos a través de un muestreo no probabilístico intencional basado en los criterios establecidos por la investigadora. Se utilizó un formulario de seguimiento como herramienta para reunir información en las etapas previas, en el transcurso y posteriormente a la implementación de la labor en equipo en calidad método estratégico. Se utilizaron métodos de estadística descriptiva e inferencial para calcular los estadísticos relevantes, y para poner a prueba las hipótesis, se seleccionó un análisis no paramétrico, en concreto se utilizaron los Rangos de Wilcoxon. En resumen, se determinó que la implementación del trabajo en equipo, como enfoque metodológico, tiene una influencia favorable en la consolidación del entorno organizacional en el Centro Educativo Illathupa de Huánuco. Este hallazgo se respalda con un valor de Wilcoxon Z de -5,621 y un p-valor inferior que el umbral de significación establecido de $\alpha = 0,05$.

Delgado (2022). En su tesis, *“Liderazgo directivo y clima institucional en docentes de instituciones educativas, nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca, 2022”*.

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú. Este estudio se centra en los desafíos que enfrentan las escuelas secundarias en Chancaybaños, donde se evidencia una falta de liderazgo efectivo por parte de la dirección y un ambiente poco favorable entre los profesores. El propósito es examinar cómo se relacionan la conducción administrativa y el ambiente educativo en estas escuelas. Con este propósito, se concibió un estudio de naturaleza observacional, basado en una perspectiva cuantitativa y orientada a identificar vínculos de correlación. Para valorar los factores de interés, se utilizaron 02 cuestionarios. Los hallazgos señalan una correlación notable, beneficiosa y estadísticamente significativa entre la conducción ejecutiva y el ambiente organizativo, con un Índice de correlación de Spearman "Rho" de 0,579. En relación a la conducción ejecutiva, se observó que la mayoría de los educadores lo perciben como idóneo, dado que la autoridad escolar se ocupa de planear, dirigir, estructurar, transmitir y estimular a los maestros en el cumplimiento del plan de estudios y las lecciones, conforme a las directrices del Ministerio de Educación. En estas instituciones, el ambiente institucional se considera en general apropiado, ya que se fomenta la colaboración y la articulación pedagógica entre los maestros. No obstante, un número notable de profesores reconoce que el ambiente organizacional en sus escuelas resulta poco favorable. En síntesis, es posible inferir que existe una conexión que vincula la gestión ejecutiva con el ambiente organizacional en los centros educativos secundarios de Chancaybaños. Estos resultados resaltan la relevancia de una gestión ejecutiva eficaz y de un entorno organizacional favorable para establecer un escenario formativo propicio.

- **Base Teórica**

Teoría de Rensis Likert: Clima Organizacional.

La propuesta de Likert expone las cualidades que identifican a una entidad y cómo influyen en las percepciones de los empleados respecto a su ambiente de trabajo.

Likert ideó una teoría del clima organizacional llamada "Sistemas de Organización", que ayuda a comprender cómo interactúan las diferentes variables en los climas organizacionales, estableciendo relaciones de causa y efecto.

Según la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, la conducta del personal se ve condicionada por la manera en que son tratados por la administración y por las condiciones de la organización que ellos perciben, así como por sus propias expectativas, habilidades y valores. Por lo tanto, cómo reaccionan está determinado por cómo perciben su entorno. Esta perspectiva se encuentra descrita en el trabajo de Sandoval (2004) en "Concepto y dimensiones del clima organizacional", de México.

Además, Likert y su cónyuge Jane Gibson Likert concluyeron que el entorno en una entidad ya sea en un equipo de colaboradores o en una instancia organizacional determinada, es principalmente moldeado en función del proceder de quienes ocupan los estratos superiores. Este comportamiento es el elemento de mayor relevancia. Conforme se avanza hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional, la capacidad para ejercer esta influencia decrece, sin embargo, simultáneamente, se incrementa la incidencia del clima corporativo. (Likert, 1972).

Rensis Likert describe que existen 03 categorías de factores que definen las particularidades de una entidad e inciden en la apreciación del ambiente por parte de cada individuo: variables primarias, variables mediadoras y variables últimas.

Las variables antecedentes, igualmente identificadas como variables autónomas, son aquellas que indican la dirección en la que avanza una organización y alcanza sus resultados.

Estas variables abarcan la estructura organizativa, la administración, las normativas, las determinaciones, las aptitudes y las disposiciones. Al alterarse los factores autónomos, también se modifican los demás factores.

1. Clima de Tipo Autoritario

Sistema I Autoritarismo coercitivo. La conducción carece de confianza en su personal, la mayoría de las determinaciones se definen en los niveles más altos de la institución, el personal percibe y se desempeña en un ambiente dominado por la inseguridad, las relaciones entre directivos y subordinados se fundamentan en la intimidación y la comunicación se limita a órdenes unilaterales.

Sistema II Autoritarismo paternalista Se observa cierta confianza entre la conducción y el personal, aunque las decisiones se concentran en la cúpula, en ocasiones se permite que se definan en estratos inferiores. Los incentivos y las sanciones constituyen los mecanismos empleados para impulsar el desempeño. En este tipo de entorno, la conducción se vale de las demandas sociales del personal, pero proyecta la sensación de que se desenvuelven en un espacio ordenado y previsible.

2. Clima de Tipo Participativo.

Sistema III Consultivo. La gerencia demuestra una valoración plena de sus colaboradores, aunque la toma de decisiones importantes suele realizarse en la cúpula, no obstante, se reconoce y fomenta la capacidad de decisión de los empleados en los estratos operativos. Para motivar al personal, se recurre tanto a recompensas como a sanciones ocasionales, satisfaciendo así los requerimientos de reconocimiento y valoración. Se mantiene

una comunicación constante entre dirección y colaboradores, lo que genera un entorno laboral dinámico, y la gestión se enfoca en alcanzar metas concretas.

Sistema IV Participación colectiva. La gestión muestra una total credibilidad en sus colaboradores, permitiendo que la definición de acuerdos se extienda a lo largo de la institución. La comunicación fluye en todas direcciones: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y lateralmente. La implicación constante, la definición de propósitos y el perfeccionamiento de los métodos laborales se utilizan como herramientas de motivación. Empleados y dirección trabajan juntos como un solo grupo para alcanzar las metas trazadas mediante una planificación estratégica.

Los sistemas I y II representan un ambiente de trabajo restringido que se distingue por una estructura organizativa formalizada y poco flexible. En este entorno, los trabajadores suelen experimentar una gran insatisfacción tanto con sus tareas laborales como con la institución en general.

Los modelos III y IV representan cierto ambiente de trabajo transparente, caracterizado por una organización dinámica que tiene la capacidad de alcanzar sus metas y se esfuerza por atender las demandas colectivas del personal. Dentro de este contexto, se impulsa la interacción del personal en la dinámica de decisiones compartidas.

El responsable actualmente bajo el Sistema 2 mantiene una postura impositiva, aunque adopta un enfoque proteccionista; ejerce un control estricto sobre sus subordinados y nunca delega autoridad. No obstante, muestra un gesto de apoyo al elogiar a sus subordinados y, en

apariencia, toma decisiones que considera en beneficio de ellos. En el Sistema de Administración 3, el líder adopta un enfoque consultivo, solicitando la opinión de sus subordinados en la toma de decisiones. No obstante, se retiene el derecho de realizar la decisión última de manera independiente. El líder que adopta el Modelo 4 emplea un enfoque liberal, ofrece directrices generales a sus subalternos, al mismo tiempo concede la posibilidad de involucrarse plenamente en la dinámica de determinación colectiva. Las decisiones se fundamentan en el consenso o en la mayoría. La tabla que sigue sintetiza los rasgos centrales de cuatro modelos de conducción planteados por Likert (1972).

En su trabajo titulado "Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del personal administrativo de la Universidad Privada César Vallejo de la Ciudad de Trujillo", Rensis Likert Becerra (2003) evalúa cómo el personal administrativo percibe el ambiente de trabajo en ocho dimensiones distintas.

1. Las metodologías de mando: Analiza cómo se emplea el liderazgo para ejercer influencia sobre los empleados.
2. Las propiedades de los impulsos motivadores. Los métodos utilizados para incentivar a los empleados y satisfacer sus requerimientos.
3. Los atributos de los procedimientos comunicativos. La esencia de los diversos tipos de interacción dentro de la compañía, en conjunto con la manera en que se ejecutan.
4. Los rasgos de los procedimientos de influencia. La importancia de la comunicación entre líderes y colaboradores para establecer las metas de la empresa.
5. Características propias en métodos de decisión. Importancia de datos utilizados para determinar cursos de acción, junto con asignación de deberes.

Atributos propios de procedimientos de planificación. La manera en que se desarrolla el sistema para establecer metas u orientaciones.

Propiedades vinculadas a procedimientos de evaluación. Implementación junto con asignación de responsabilidades dentro de estructuras institucionales.

Las metas de desempeño y mejora. La programación, así como los niveles de capacitación buscados.

¿Cuál fue la contribución de Rensis Likert a la Administración? Dirección concentrada de acuerdo con Likert. Asistir a los subalternos para lograr mayor eficiencia. Comprometer a los empleados en las transformaciones. Enfocarse más en los resultados que en los procedimientos y métodos. Fijar objetivos, metas elevadas y productividad realizables.

Teoría del Funcionamiento Institucional de Chester Barnard

Fundamentado en la trayectoria y los logros individuales, Barnard redactó una obra Las responsabilidades del directivo difundida inicialmente en 1938, texto donde se detallaría su renombrada creación, la Teoría de la Entidad Colectiva.

Conforme a Barnard, los individuos no funcionan de manera independiente, sino mediante interacciones con otros individuos para lograr sus metas de manera más eficaz. En las interacciones humanas, las personas ejercen influencia recíproca; de esta manera surgen las relaciones sociales.

La conducta organizativa es la exhibición de los estados emocionales y carencias evidentes de nuestro grupo laboral, las cuales se manifiestan de manera personal o colectiva, pero se hacen patentes en los logros conseguidos de un proyecto, el grado de productividad alcanzado y descontento.

Las sugerencias de Chester Barnard se hallan elaboradas en dos áreas principales: 1) La teoría de la colaboración y la organización, y 2) Las responsabilidades, los procedimientos de funcionamiento y desempeño en las organizaciones.

A lo largo de su trabajo, Barnard caracterizó la institución en calidad de: "Un conjunto de acciones o influencias coordinadas de manera deliberada entre dos o más individuos. El sistema, al cual denominamos organización, está formado por las acciones de los seres humanos." Aquello que convierte dichas actividades en sistema es la sincronizan de las labores de distintos individuos. Por ello, sus puntos sobresalientes no pertenecen al plano individual, sino que están determinados por el propio sistema, sea en relación con la magnitud, forma, nivel o la duración.

Barnard poseía desde entonces la noción de "Sistema", y señala que somos integrantes de un conjunto; no es posible comportarse en calidad entidades autónomas. En el ámbito empresarial, cada miembro cumple una función específica y, si alguno de ellos falla, la meta colectiva no podrá alcanzarse.

Para Barnard resulta claro que:

- Cada persona está restringida por las circunstancias que encara y también por las limitaciones inherentes de naturaleza biológica.

- Cada persona está restringida por las circunstancias que encara y también por las limitaciones inherentes de naturaleza biológica.
- Las actividades dentro de una organización resultan efectivas solo en tanto los métodos y los mecanismos de comunicación sean eficaces.
- Es vital que los sujetos cubran - hasta cierto grado sus requerimientos personales.
- Todas estas actividades deben llevarse a cabo en un entorno donde se alcancen los objetivos de la organización. Por tanto, es esencial tener un "propósito común" el cual demanda **la** "sincronización continua a lo largo del tiempo".

Los elementos fundamentales para establecer una entidad son, según Barnard:

- Personas aptas para unirse con otros individuos.
- Listos para colaborar para llevar a cabo una tarea compartida.

Esto constituye el núcleo de su Teoría de la Organización, en tal sentido, los componentes fundamentales para el adecuado desempeño de una entidad radican en el propósito compartido y la configuración comunitaria.

- En la visión de Barnard, superar las deficiencias en la eficacia requiere:
- Forjar vínculos duraderos y provechosos durante una etapa favorable los sectores (organización y trabajador).
- Considerar profundamente la relevancia del conjunto, tanto oficial como extraoficial.

- Promover la participación del personal en los procesos decisorios y en la formulación del esquema de metas.

- Abordar de manera rigurosa el aspecto comunicativo.

Atender con especial esmero a la resolución de los conflictos.

En su obra "Las responsabilidades del directivo", Barnard argumentó que correspondía al directivo desempeñar las labores que se detallan a continuación:

- Establecer los sistemas de información organizativos.

- Impulsar y animar a los colaboradores a lograr horizontes elevados de colaboración.

- Determinar los fines y metas de la institución en su conjunto.

- Trabajar para conservar la interacción organizativa.

Para desempeñar esta función, el directivo precisa habilidades capaces de establecer las funciones organizativas requeridas en su área de influencia, las cuales deben complementarse mediante el proceso de seleccionar un "participante" adecuado. El gerente tiene que reconocer la existencia de la interacción no oficial - un aspecto que en aquel entonces todavía representaba novedad total - percibida en calidad de perjudicial en las compañías.

De igual manera, Barnard teorizó sobre el poder, indicando que el poder contiene dos elementos fundamentales:

- Faceta objetiva: vinculada al origen del liderazgo que es intrínseco a la organización misma.

- Faceta subjetiva: relacionada con la aceptación del liderazgo por parte del dirigido, lo cual implica que este último reconoce la autoridad y la sigue y ejecuta.

- Los empleados “toman decisiones”, de modo que los líderes han de considerar este hecho y deben trabajar con base en esa premisa, tema que algunos años después fue explorado por James March y Herbert Simón (“Organizaciones”; Wiley & Sons - 1958) al discutir las “suposiciones de elección”. El integrante organizativo analiza información y decide; y en la decisión que toma puede optar por seguir, o no. Y aquí hay - según Barnard - dos aspectos esenciales: los beneficios de seguir, o las consecuencias negativas que podría enfrentar por no seguir. Barnard, Chester: Las responsabilidades del ejecutivo. (1938) En español Las funciones de los líderes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959.

Las Contribuciones Relevantes de Chester Barnard a la Teoría del Comportamiento Organizacional

Con el propósito de perfilar la teoría de Barnard, se expondrá que:

- En virtud de su esencia inherente, las organizaciones son marcos de cooperación y resulta inevitable que dejen de manifestarlo: la empresa vista como una estructura colaborativa.

- Las instituciones se ven obligadas a asumir un “propósito moral”, el cual debe ser respaldado en sus metas y en las ventajas que ofrecen; y esto se debe a que son marcos de cooperación.

- La esencia de una institución formal radica en las “actividades organizadas de manera intencional” o en la convergencia de esfuerzos de dos o más individuos.

- Según Barnard, la institución resulta más lógica que las personas ya que es neutral o trasciende al individuo.
- Los conductores transmiten el objetivo ético a los integrantes de la institución, aunque principalmente deben asumir las determinaciones cruciales.
- Instrucción: "Una tarea fundamental de la administración es implantar la convicción en la presencia tangible de un objetivo compartido".
- Aportes y estímulos: cada integrante aporta a la institución y obtiene una porción de lo que produce; Barnard no analiza el escenario más evidente, cuando la contribución es mayor que lo recibido, lo que en última instancia hace crecer o mantener la institución.
- La justificación de la autoridad se basa en el reconocimiento de que esta surge desde la base, donde los miembros optan por reconocer o rechazar el mando de sus dirigentes.
- Funcionalidad externa y ética: Se reconoce de manera crítica que las organizaciones son entidades que funcionan para el beneficio de todos los involucrados, siendo fundamentalmente participativas y benéficas en sus repercusiones.
- Es mejor arriesgarse y fallar, porque, aunque sea se aprende algo. Pero no intentarlo significa perder la valiosa oportunidad de lo que podría haber sido.

Uno de los propósitos principales del comportamiento organizacional es asegurar y mejorar el desempeño de la organización mediante el análisis de diversos comportamientos y relaciones de su personal interno.

En su teoría sobre la vida organizacional, Chester Barnard consideró que las entidades constituyen estructuras colectivas que han de alcanzar sus metas de manera efectiva y satisfacer las necesidades de sus empleados de manera eficiente.

- **Bases Conceptuales.**

- Gestión Participativa.**

La conducción colaborativa implica un procedimiento en el cual la colectividad, mediante un plan de acción, la estructura organizativa y la disposición social, se esfuerza por lograr una meta. Es una forma de liderazgo que motiva a individuos de diversos niveles en una empresa a colaborar en la administración de la organización. La gestión participativa tiene como objetivo incentivar a los trabajadores para que se integren en la dinámica de definición de acuerdos de la empresa. Mientras se definen las reglas y los límites, los empleados deben demostrar su compromiso y motivación al tomar decisiones.

- Clima Laboral.**

Se deriva del ambiente creado por las actitudes de los individuos dentro de un conjunto o entidad, lo cual está conectado con el estímulo de los trabajadores. Engloba tanto el aspecto físico como el emocional y psicológico. El ambiente laboral, también denominado clima

organizacional, se describe como el conjunto de elementos, prácticas y situaciones presentes en una entidad, que están estrechamente relacionados con el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Un entorno laboral positivo facilita la retención del personal en la institución y promueve una mayor eficiencia y satisfacción en su desempeño. Es evidente que la vivencia del empleado resulta crucial para asegurar la eficacia de su empresa. Un clima laboral propicio crea un ambiente de motivación y energía que impulsa la productividad de los empleados, promueve la fidelización del talento y aumenta el rendimiento de la organización.

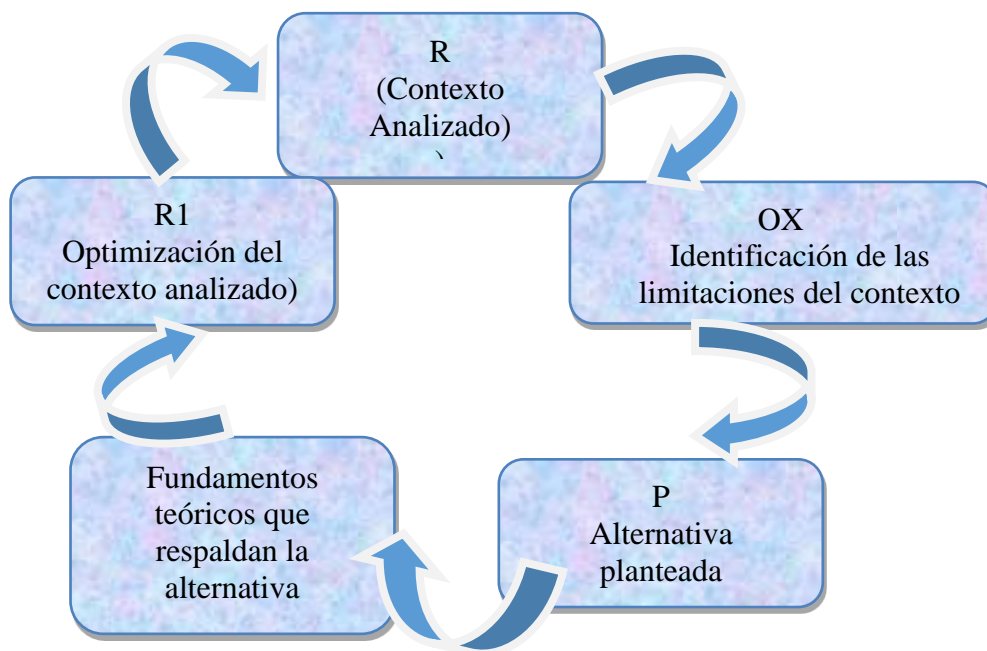
DISEÑO METODOLÓGICO

➤ Diseño de Contrastación de Hipótesis.

La investigación emplea el esquema explicativo propuesto con una orientación combinada.

Figura 1

Diseño de la Investigación.



Nota: Elaboración propia

El diseño de la indagación, según su grado de alcance, es explicativo; de acuerdo con su propósito, es elemental; por su nivel, es analítico; y por la orientación metodológica, es combinada, ya que se ajusta a un esquema analítico–propositivo.

Métodos.

Métodos Teóricos: Método Histórico – Lógico. Método Inductivo. Método Analítico. Método de Síntesis.

Método Empírico: Se aplicó con el objetivo de examinar la problemática y dar continuidad detallada a la investigación, utilizando herramientas de recopilación de datos, entre ellas cuestionarios estructurados, la entrevista, la observación y los testimonios. Para este fin, llevamos a cabo las siguientes acciones:

- Gestión con la dirección institucional.
- Coordinación con los profesores.
- Coordinación con el equipo administrativo.
- Diseño y validación de los instrumentos para la obtención de información.
- Implementación de los instrumentos para la recopilación de información.
- Sistematización de los datos recopilados.
- Análisis de la información recopilada.
- Comprensión crítica de los resultados.
- Exposición de los resultados.

➤ **Población.**

La determinación de la población se encuentra establecida por la Directora, los profesores y el personal administrativo del Centro Educativo N° 16294 "José Abelardo Quiñones Gonzales", ubicada en el Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba (Secretaría Docente).

1 Directora.

8 docentes

1 personal administrativo

N = 10 participantes

➤ **Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

Materiales.

Papel, Cd, diapositivas, plumones, lapiceros, lápices.

Equipos.

Laptop, fotocopidora, retroproyector, móvil.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Técnicas	Instrumentos
	Primarias
Entrevista	Guía de preguntas para entrevista
	Registro estructurado de entrevista
Encuesta	Cuestionario
	Registro estructurado de encuesta
Observación	Guion de observación
	Formato de registro de observación

Técnica	Instrumentos
	Secundaria
Revisión documental	Fuentes Bibliográficas
	Citas textuales

RESULTADOS

➤ Resultados de la Pauta de Registro de Observación

Tabla 1: *Pauta de Registro de Observación.*

Dimensiones	Indicadores	Exce lente	Bue no	Regu lar	Malo	Pésimo	Total
Vínculos interpersonales	Estrategias de interacción				2	8	10
	Directiva –profesores – ad.				1	9	10
Relaciones entre agentes educativos	Maestros -maestros				2	8	10
	Directiva -Maestros– ad.				3	7	10
	Maestros-maestros.				2	8	10
	Maestros – ad.				1	9	10
Conflictos institucionales	Variantes de tensiones				1	9	10
	Participantes en el ámbito educativo				2	8	10
	Consecuencias organizacionales				3	7	10
	Dirección				2	8	10
	Proceso de elección				3	7	10

Nota: Guía de observación aplicada. Julio, 2023.

➤ **Resultados de la Pauta de Registro de Encuesta**

Tabla 2: *Programación Institucional.*

Categorías	N°	%
Muy favorable	00	00.00
Favorable	01	10.00
Desfavorable	09	90.00
Pésima	00	00.00
Total	10	100

Nota: Encuesta aplicada. Julio, 2023.

Tabla 3. *Solidaridad Laboral*

Nivel de respuestas	N°	%
Siempre	00	00.00
Casi siempre	00	00.00
Ocasionalmente	00	00.00
De vez en cuando.	02	20.00
Individualismo	08	80.00
Total	10	100

Nota: Encuesta aplicada. Julio, 2023.

Tabla 4: *Relaciones Interpersonales.*

Categorías	N°	%
Muy buenas	00	00.00
Buenas	00	00.00
Regulares	01	10.00
Negativas	09	90.00
Total	10	100

Nota: Encuesta aplicada. Julio, 2023.

Tabla 5: *Cotidianidad Conflictiva.*

Categorías	N°	%
Siempre	10	100.00
Casi siempre	00	00.00
Ocasionalmente	00	00.00
De vez en cuando	00	00.00
Total	10	100.00

Nota: Encuesta aplicada. Julio, 2023.

Tabla 6: *Participación Institucional.*

Categorías	N°	%
Excelente	00	00.00
Muy buena	00	00.00
Buena	00	00.00
Mala	10	100.00
Total	10	100.00

Nota: Encuesta aplicada. Julio, 2023.

Tabla 7: *Sentido de Pertenencia Institucional.*

Categorías	N°	%
Muy bueno	00	00.00
Bueno	00	00.00
Regular	01	10.00
Excluido	09	90.00
Total	10	100.00

Nota: Encuesta aplicada. Julio, 2023.

Tabla 8: *Gestión Institucional Deficiente.*

Categorías	N°	%
Excelente	00	00.00
Muy buena	00	00.00
Buena	01	10.00
Deficiente	09	90.00
Total	10	100.00

Fuente: Encuesta aplicada. Julio, 2023.

➤ **Resultados de la Pauta de Registro de Entrevista**

Interactuación conflictiva:

“Nadie escucha razones. Lo que prima es el individualismo donde cada docente, comenzando por la Directora se consideran líderes pedagógicos sin serlos. Nadie conoce metas y objetivos institucionales, por ende, no existe un buen clima ni comportamiento organizacional. Lo que predomina es un clima conflictivo”. Entrevista Docente. Junio 2023.

“En la I.E. las docentes no respetan a la autoridad, cada una se maneja por su cuenta y no dan muestras de capacitación menos de actualización. No existe identidad institucional”
Entrevista a la Directora. Junio 2023.

“Me llama la atención que a ninguna de mis compañeras de trabajo le anime intercambiar opiniones ni compartir materiales de enseñanza, lo que les anima es el chisme y el maleteo”. Entrevista docente. Junio 2023.

Sistema de gestión autocrática:

“No se toman decisiones de manera conjunta, como la Directora no es una lideresa pedagógica no es admirada, además desconoce de gestión institucional”. Entrevista docente. Junio 2023.

“La Directora actúa verticalmente. No dialoga, no intercambia opiniones, debe hacerse lo que ella opina, no acepta sugerencias, los considera imposiciones y las rechaza. No hace uso de instrumentos de gestión que de paso los ignoramos”. Entrevista docente. Junio 2023.

Falta de trabajo cooperativo:

“La insolidaridad institucional es producto de la falta de trabajo en equipo. No existe un compromiso misional, el compromiso es con uno mismo, nadie se preocupa ni por la fiesta de aniversario de la institución ni por lo que le pase a uno”. Entrevista docente. Junio 2023.

Ausencia de destrezas sociales:

“Existen diferentes habilidades sociales, interesan aquellas que tienen que ver con nuestros derechos y aquellas que guardan relación con lo que le pasa a mi compañero de trabajo y nada me interesa. Si fuésemos asertivos y empáticos la realidad institucional fuera otra”. Entrevista docente. Junio 2023.

Autodevaluado:

“Quien se ocupa de un don nadie se convierte en otro don nadie. Es lo que pasa en mi centro de trabajo. Nos queremos tan poco que vivimos de lo que dice la colega y averiguando qué dicen de uno. Lo que hemos logrado es no contribuir a prestigiar nuestra institución educativa”. Entrevista docente. Junio 2023.

Se cumple, el diseño metodológico descriptivo–propositivo, sustentado en un enfoque mixto como consecuencia de su justificación objetiva y subjetiva gracias a la aplicación de la observación, encuesta y entrevista.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Interpretación Tabla 1

De la totalidad de los observados, en lo que respecta a las interacciones humanas que se establecen entre la dirección, los maestros y el personal administrativo, se observa que en gran parte de los casos estas se desarrollan de forma deficiente o poco favorable, lo que indica las carencias en la comunicación dentro de la institución. Asimismo, las relaciones entre los participantes en el ámbito educativo también varían entre negativas y muy negativas, lo que refleja un ambiente laboral poco favorable. Además, se observa la presencia de conflictos organizacionales, evidenciados por la falta de liderazgo, la falta de toma de decisiones y los problemas institucionales.

Interpretación Tabla 2

De todos los participantes, el 90% no respalda el procedimiento de planificación de las actividades institucionales, opinan que no se consideran los objetivos y metas de la institución, lo que conlleva a la inexistencia de una conducta organizativa.

Interpretación Tabla 3.

Del 100% de encuestados el 80% asevera que en el ambiente laboral prima el individualismo, producto de que no existe un buen clima organizacional.

Interpretación Tabla 4.

De entre todos los encuestados, el 90% sostiene que las relaciones interpersonales son adversas, a diferencia del 10%, lo que no contribuye con la identidad institucional.

Interpretación Tabla 5.

El 100% de encuestados reafirma el ambiente tenso en que discurre la cotidianidad institucional, siendo el común denominador discusiones y conflictos.

Interpretación Tabla 6.

La totalidad de los encuestados considera que no hay involucramiento institucional y que no reciben estímulo alguno, menos incorporados ni convocados por la Directora a la gestión institucional.

Interpretación Tabla 7.

Del 100% de encuestados el 90% no se siente parte de la gestión institucional, no están cohesionados y por ende predomina la inautenticidad institucional.

Interpretación Tabla 8.

El 90% de encuestados tildan la gestión institucional como deficiente, lo que refleja falta de un buen clima organizacional y ausencia de un buen comportamiento organizacional.

Es necesario realizar cambios en la manera de pensar, en los métodos y especialmente en los principios para enfrentar los desafíos relacionados con la interacción humana, con el objetivo de lograr una institución educativa que sea inclusiva y competitiva. En los centros educativos se presentan serias dificultades, tales como: ausencia de relaciones interpersonales positivas, tensiones entre el personal docente, escasa colaboración en el trabajo grupal, disminución del entusiasmo en el desempeño laboral; además, se evidencia una falta de coordinación efectiva para implementar una gestión participativa adecuada que aborde y resuelva los problemas

relacionados con las interacciones entre los profesores. Ante este panorama desafiante, la administración se concibe como el proceso de organización, ejecución y control de los recursos, actividades y pasos requeridos para lograr las metas de la institución. Por lo tanto, la gestión implica un sólido compromiso por parte de los involucrados tanto con la institución como con los valores y principios de efectividad y rendimiento de las acciones realizadas. Desde esta perspectiva teórica se comprende que dirigir cualquier organización implica utilizar métodos de administración para llevar a cabo sus actividades y lograr sus metas. El proceso de administración educativa institucional se concibe como la capacidad de una organización para coordinar a todos los miembros de la institución con el fin de llevar a cabo cambios que buscan mejorar, fortalecer y desarrollar habilidades para alcanzar metas. Esta esencia de una gestión participativa motiva nuestra pregunta de investigación: ¿Qué enfoque administrativo podría mejorar el ambiente laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, ubicada en el Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, ¿Provincia Utcubamba? Esta pregunta se relaciona directamente con la finalidad de nuestro análisis: plantear un enfoque de conducción colaborativa orientado a optimizar el ambiente laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, ubicada en el Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

“Gestión Participativa para Mejorar el Clima Laboral”

➤ Justificación de la Propuesta.

El entorno laboral cumple una función esencial en la implementación de una gestión participativa, ya sea en un entorno físico o virtual, ya que facilita el desarrollo de las actividades pedagógicas, lo que en última instancia conduce a resultados satisfactorios.

En esta situación, resulta fundamental informar a la comunidad educativa sobre la importancia de las reglas de convivencia y sugerir la realización de talleres para su elaboración, difusión y refuerzo. No obstante, para fomentar un ambiente laboral favorable, es esencial considerar un principio: empoderar a los profesores en el desarrollo de competencias interpersonales, como agentes de transformación. Para ello, se requiere brindarles formación, colaborar con ellos en la identificación de talleres para fomentar estas habilidades y su aplicación en la institución.

Para promover ambas iniciativas, es crucial adoptar un enfoque participativo que contribuya a optimizar el rendimiento del docente en cuanto a la mejora del ambiente laboral. La colaboración entre colegas constituye el entorno propicio para poner en práctica las competencias interpersonales y las reglas de convivencia. Para lograrlo, es imprescindible planificar de manera efectiva estas actividades colaborativas, compartir los resultados mediante actividades programadas, asignando responsables y estableciendo un proceso de evaluación.

➤ **Objetivo.**

Implementar una dirección colaborativa que favorezca el ambiente laboral en la I.E. N° 16294 “José Abelardo Quiñones Gonzales”, Caserío de Pueblo Nuevo, Distrito de Yamón, Provincia Utcubamba.

➤ **Fundamentación.**

Teorías de la base teórica: Enfoque del Clima Organizacional de Rensis Likert, quien apuesta por los resultados y del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, quien apunta por una gestión efectiva y eficiente.

➤ **Propuesta de Gestión.**

Administrar la colaboración colegial de manera eficiente.	Para el cierre del año académico 2023, se habrá llevado a cabo de manera eficaz la coordinación del trabajo en equipo en un 90%.	Durante un taller, reconocer las demandas de la comunidad educativa y ejecutar un proyecto colaborativo.	Equipo docente	x											
		En un encuentro entre colegas, se comparte el proyecto colaborativo, incluyendo sus acciones, calendario y personas responsables.	Responsable de tutoría	x											
		Elaborar el proyecto colaborativo.			x	x	x		x	x	x	x			
		En una sesión entre colegas se revisa el proyecto colaborativo.						x							x

Fuente: Elaboración propia

Figura 3*Matriz de monitoreo de la propuesta de gestión participativa*

Componente central de la gestión escolar	Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la institución educativa Posibles acciones ante las dificultades presentadas		
Metas previstas	Métodos de comprobación	Desafíos potenciales en la implementación planificada.	Medidas potenciales frente a los obstáculos surgidos.
Desarrolla las reglas de convivencia institucionales	Acta de reunión entre colegas con las normas de convivencia acordadas. Consulta de evaluación de satisfacción.	Consenso de los acuerdos de convivencia	Establecimiento de directrices precisas que especifican el propósito, el método y el lugar de cumplimiento.
Reforzar las competencias interpersonales de los docentes.	Propuesta de desarrollo profesional docente. Formulario de evaluación del plan de mejora.	Constitución de un grupo de maestros voluntarios para ejecutar el plan. Reconocimiento de especialistas calificados y creativos.	Reconocimiento y concienciación del personal para conformar el equipo. Buscar colaboración con organizaciones que cuenten con expertos cualificados.
Gestionar el trabajo colegiado efectivo	Plan de trabajo colegiado Ficha de evaluación del trabajo colegiado	Participación y compromiso con la colaboración grupal en contraposición al enfoque individualista.	Exposición del proyecto y resaltado de su relevancia, así como de sus metas.

Fuente: Elaboración propia

➤ **Presupuesto.**

Asignación para Personal.

Cant.	Requerimiento	IE	Total
1	Instructor	S/ 350.00	S/ 700.00
1	Moderador	S/ 350.00	s/ 700.00
Total			S/1400.00

Asignación para materiales.

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
20	Folders	S/ 1.00	S/ 20.00
20	Lapiceros	s/ 1.00	s/ 20.00
1250	Papel bond	S/ 0.03	s/ 37.50
20	Raciones	S/ 5.00	S/ 100.00
950	Fotocopias	S/ 0.10	S/ 95.00
Total			S/ 272.50

Resumen del presupuesto solicitado

Asignación para personal S/ 1650.00

Asignación para materiales S/ 272.50

Monto total estimado S/ 1922.50➤ **Financiamiento de la Propuesta.****Responsable:** WIPIO RAFAEL, Maribel.

CONCLUSIONES.

1. Existen malas relaciones interpersonales entre los agentes educativos. Refleja que los participantes no están de acuerdo con la organización institucional, prima el individualismo, permanentes discusiones y conflictos, falta de habilidades sociales y ausencia de trabajo cooperativo.
2. Existen conflictos institucionales, evidenciado en carencia de liderazgo pedagógico, la Directora al personal docente y administrativo no les hace partícipes de la gestión y por ende los trabajadores no se sienten parte de la institución.
3. La propuesta comprende seis partes y se fundamenta en la base teórica, en mérito a la matriz de formalización y seguimiento a la propuesta de gestión participativa.
4. Los tres talleres se elaboraron en relación a las normas de convivencia apostando por las habilidades blandas.

REFERENCIAS.

- Aguilar y Block (1998). *Planeación escolar y formulación de proyectos*. México: Editorial Trillas.
- Alvarado (1990). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Serie de Trabajos de Ascensos N° 2. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Andrade (1999). “*Clima institucional y sus desafíos modernos*”. Editorial ABEDUL. Lima, Perú. Primera Edición.
- Arón et al. (1999). “*Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*”. Revista Psykhé, 2 (9), 117-123.
- Arón y Milicic (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago: Editorial Andrés Bello.
- Barnard (1959). *The functions of the executive*. (1938) En español: *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- Becerra (2003). “Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del personal administrativo de la Universidad Privada César Vallejo de la Ciudad de Trujillo”.
- [https://www.google.com/search?q=Becerra+\(2003\).+%E2%80%9CRelaci%C3%B3n+entre+los+componentes+del+clima+laboral+y+la+capacidad+creativa+del+personal+administrativo+de+la+Universidad+Privada+C%C3%A9sar+Vallejo+de+la+Ciudad+de+Trujillo%E2%80%9D.&rlz=1C1CHZN_esPE1049PE104](https://www.google.com/search?q=Becerra+(2003).+%E2%80%9CRelaci%C3%B3n+entre+los+componentes+del+clima+laboral+y+la+capacidad+creativa+del+personal+administrativo+de+la+Universidad+Privada+C%C3%A9sar+Vallejo+de+la+Ciudad+de+Trujillo%E2%80%9D.&rlz=1C1CHZN_esPE1049PE104)
- Calmet (2005). *Educación en el siglo XXI*. Editorial Cultura y Desarrollo, México.
- Candeli (2007). *Los sistemas de control estratégica para las organizaciones educativas*. Buenos Aires.

- Castañeda (2023). *“Liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una institución educativa, en San Martín de Porres Lima 2023”*. Universidad César Vallejo. Lima. Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123933?show=full>
- Chiavenato (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Mc Graw – Hill.
- Delgado (2022). *“Liderazgo directivo y clima institucional en docentes de instituciones educativas, nivel secundario, Chancaybaños, Santa Cruz, Cajamarca, 2022”*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/6235/1/TM_DelgadoSalda%C3%B1aCesar.pdf
- Eguiluz (2021). *“Trabajo colegiado y clima institucional docente en la institución educativa Illathupa, Huánuco 2021”*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/8575/PPE00341A41.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández (2004). *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*.
- García (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración , 43-61.
- Hernández et al. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México.
- Juárez (2023). *“Relaciones interpersonales y clima laboral en las instituciones educativas del nivel primario de Huancarama – Andahuaylas – Apurímac, 2023”*. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Cusco. Perú. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/8036/253T20231113TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Likert (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.

Likert (1972). *System 4*. Amacom.

Martín (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española.

Martínez (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.

Méndez Toscano. (2010). *Programa: Maestría en Gerencia Educativa*. Quito – Ecuador. 06 -07-2010.

Sandoval (2004): “Concepto y dimensiones del clima organizacional”. México.

[https://www.google.com/search?q=Sandoval+\(2004\)%3A+%E2%80%9CConcepto+y+dimensiones+del+clima+organizacional%E2%80%9D.+M%C3%A9xico.&rlz=1C1CHZN_esPE1049PE1049&oq=Sandoval+\(2004\)%3A+%E2%80%9CConcepto+y+dimensiones+del+clima+organizacional%E2%80%9D.+M%C3%A9xico.&gs_lcrp=EgZjaHJvb](https://www.google.com/search?q=Sandoval+(2004)%3A+%E2%80%9CConcepto+y+dimensiones+del+clima+organizacional%E2%80%9D.+M%C3%A9xico.&rlz=1C1CHZN_esPE1049PE1049&oq=Sandoval+(2004)%3A+%E2%80%9CConcepto+y+dimensiones+del+clima+organizacional%E2%80%9D.+M%C3%A9xico.&gs_lcrp=EgZjaHJvb)

Sudarsky (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 (2000). *Información tecnológica*. Ediciones Granica. México. CIT. Vol. 11. N°1.

Zabalza (1996). «*El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo*»; en Domínguez & otros. *Manual de organización e instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.

ANEXOS



ANEXO N°01

**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE**



GUÍA DE OBSERVACIÓN

N°.....

Apellidos y Nombres del Observador:.....

Lugar y Fecha:.....

Dimensiones	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Relaciones interpersonales	Niveles de comunicación						
	Directiva – docentes – ad.						
	Docentes - docentes						
Relaciones entre agentes educativos	Directiva - docentes – ad.						
	Docentes - docentes.						
	Docentes – ad.						
Conflictos institucionales	Tipos de conflicto						
	Agentes educativos						
	Efectos institucionales						
	Liderazgo						

	Toma de decisiones						
--	-----------------------	--	--	--	--	--	--



ANEXO N°02

UNIVERSIDAD NACIONAL
 “PEDRO RUIZ GALLO”
 DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENCUESTA

Título Profesional:.....

Grado Académico:.....

Cargo:.....

Apellidos y Nombres del Encuestador:.....

Lugar y Fecha:.....

Código A: Clima Laboral

1.- Opiniones sobre la programación institucional.

Muy favorable Favorable Desfavorable Pésima

2.- ¿Es común la solidaridad laboral?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Ocasionalmente
- d. De vez en cuando
- e. Individualismo

3.- Nivel de las relaciones interpersonales entre la Directora, docentes y administrativo.

- Muy buenas
- Buenas
- Regulares
- Negativas

4.- Nivel de discusiones y conflictos por desacuerdos entre la Directora, docentes y administrativo.

- a.- Siempre
- b.- Casi siempre
- c.- Ocasionalmente
- d.- De vez en cuando

5.- ¿Cómo califica la participación institucional?

- a.- Excelente
- b.- Muy buena
- c.- Buena
- d.- Mala

6.- Sentimiento de pertenencia institucional

- a.- Muy buena
- b.- Buena
- c.- Regular
- d.- Excluido

7.- ¿Cómo caracterizaría la gestión institucional?

- a.- Excelente
- b.- Muy buena
- c.- Buena
- d.- Deficiente



ANEXO N°03
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENTREVISTA

Título Profesional:.....
 Grado Académico:.....
 Cargo:.....
 Apellidos y Nombres del Entrevistado:.....
 Apellidos y Nombres del Entrevistador:.....
 Lugar y Fecha:.....

Código A: Clima Laboral.

1. ¿Califica a su institución como conflictiva?

.....

2. ¿Qué tipo de gestión se implementa en su institución?

.....

3. ¿Qué importancia le da a la comunicación en la gestión participativa?

.....

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

.....

Código B: Gestión Participativa.

5. ¿Qué opinión le merece una propuesta de gestión participativa?

.....
.....

6. ¿Practican el trabajo en equipo?

.....
.....

7. ¿Apuestas por las habilidades sociales blandas?

.....
.....