

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

SECCIÓN DE POSTGRADO



TESIS

**Estrategias Innovadoras para Mejorar el Clima Organizacional en la I.E. N°
10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de
Chota, Año 2017**

Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con
Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Investigadores : Bach. Elix Alejandro Gomez Quiñones.

Asesor : Dr. César Augusto Cardoso Montoya.

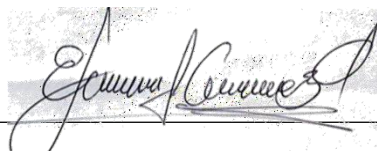
Lambayeque – Perú

2019

**Estrategias Innovadoras para Mejorar el Clima Organizacional en la I.E. N° 10488 del
Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota, Año 2017**

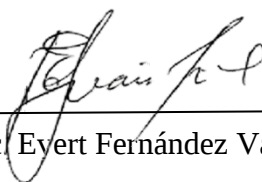
Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con
Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

APROBADA POR:



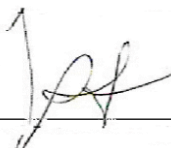
Bach. Elix Alejandro Gomez Quiñones

Investigador



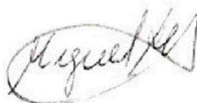
M. Sc. Evert Fernández Vásquez

Presidente



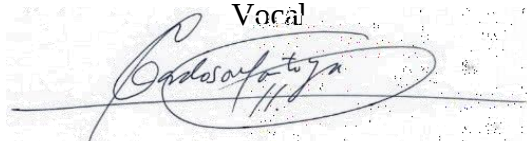
Dra. María del Pilar Fernández Celis

Secretaria



Dr. Miguel Alfaro Barrantes

Vocal



Dr. César Augusto Cardoso Montoya

Asesor



Nº 000234



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:00 horas del día 21 de marzo del año dos mil dieinueve en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 2533-2018-UP-D-FACHSE, de fecha 06 05 18 conformado por:

M.Sc. Evert José Fernandez Vásquez PRESIDENTE(A)

Dra. María del Pilar Fernandez Celís SECRETARIO(A)

Dr. Miquel Alfaro Barrantes VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchán, Provincia de Chota, año 2017

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Elix Alejandro GOMEZ QUIÑONES

Y asesorado por César Augusto Cardeso Montoya

y asesorado que es autorizada mediante Resolución N° 950-20/9 UP-D-FACHSE, de fecha 15.10.119

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°, los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a 1 sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 70 puntos que equivale al calificativo de Regular

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 15:00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

Observaciones: _____

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

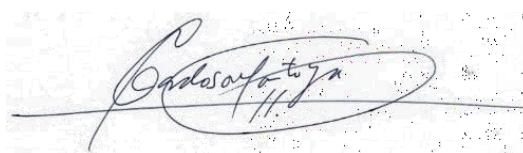
Yo, Dr. César Augusto Cardoso Montoya, usuario revisor de la tesis: **“Estrategias Innovadoras para Mejorar el Clima Organizacional en la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota, Año 2017”**

Cuya autor es; Elix Alejandro Gomez Quiñones, identificado con documento de identidad DNI : 03231916, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 17%, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

Tras analizar el informe, el abajo firmante ha determinado que cumple con los principios de integridad científica y con los requisitos relativos al uso de citas y referencias establecidos en los protocolos pertinentes, y que ninguna de las coincidencias encontradas dentro del umbral de similitud permitido constituye plagio.

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

Lambayeque, 26 de junio del 2026



Dr. César Augusto Cardoso Montoya
Asesor
DNI: 16400090

INFORME DE SIMILITUD DE TURNITIN

Estrategias Innovadoras para Mejorar el Clima Organizacional en la I.E. N° 10488 del Centro Pob Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota, Año 2017

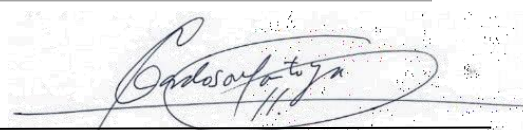
INFORME DE ORIGINALIDAD

17% INDICE DE SIMILITUD	17% FUENTES DE INTERNET	2% PUBLICACIONES	8% TRABAJOS DEL ESTUD
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

- 1** hdl.handle.net
Fuente de Internet
- 2** repositorio.unprg.edu.pe
Fuente de Internet
- 3** Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Trabajo del estudiante
- 4** alicia.concytec.gob.pe
Fuente de Internet
- 5** animacionsociocultural.wordpress.com
Fuente de Internet
- 6** www.coursehero.com
Fuente de Internet
- 7** repositorio.unsa.edu.pe
Fuente de Internet
- 8** es.scribd.com
Fuente de Internet
- 9** Submitted to Universidad Nacional de Trujillo
Trabajo del estudiante
- 10** degestionempresarial.blogspot.com
Fuente de Internet
- 11** media.timetoast.com
Fuente de Internet
- 12** repositorio.ucv.edu.pe
Fuente de Internet
- 13** Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana
Trabajo del estudiante
- 14** oldri.ues.edu.sv
Fuente de Internet

repositorio.unireformada.edu.co



Dr. César Augusto Cardoso Montoya
Asesor
DNI: 16400090

15 Fuente de Internet

16 www.clubensayos.com
Fuente de Internet

17 www.slideshare.net
Fuente de Internet

18 www.trabajo-social.es
Fuente de Internet

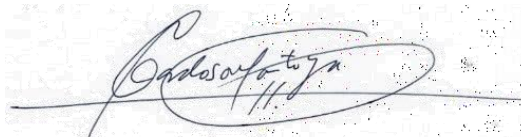
19 administracion2transporte.blogspot.com
Fuente de Internet

Excluir citas
Excluir bibliografía

Activo
Activo

Excluir coincidencias

< 15 words



Dr. César Augusto Cardoso Montoya
Asesor
DNI: 16400090

RECIBO DIGITAL DE SIMILITUD



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: Elix Alejandro Gomez Quiñones
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Estrategias Innovadoras para Mejorar el Clima Organizacional ...
Nombre del archivo: ELIX_configurada.docx
Tamaño del archivo: 4.69M
Total páginas: 106
Total de palabras: 15,504
Total de caracteres: 88,077
Fecha de entrega: 26-jun-2026 11:40a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2989884331

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y
EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSTGRADO



TESIS

Estrategias Innovadoras para Mejorar el Clima Organizacional en la I.E. N°
1608 del Centro Poblado de Catari, Distrito de Canchis, Provincia de
Cuzco, Año 2017

Presentado para Obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con
Mención en Gestión Educativa Estratégica.

Investigadora: : Elix Alejandro Gomez Quiñones

Asesor: : Dr. César Augusto Cardoso Montoya

Lambayeque - Perú

2026

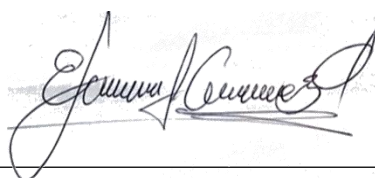
Dr. César Augusto Cardoso Montoya
Asesor
DNI: 16400090

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

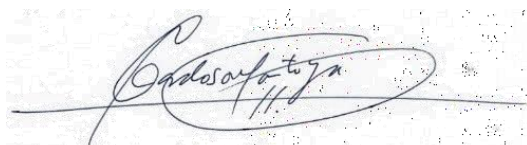
Yo, **Bach.** Elix Alejandro Gómez Quiñones, investigador principal, y **Dr.** César Augusto Cardoso Montoya, asesor del trabajo de investigación *Estrategias Innovadoras para Mejorar el Clima Organizacional en la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota, Año 2017*, Declaramos bajo juramento que este trabajo no contiene plagio ni información inexacta.

En caso de que se demuestre lo contrario, asumo toda la responsabilidad por la anulación de este informe, así como por cualquier medida administrativa que pueda derivarse de ello, incluida la revocación del título o certificado otorgado como resultado de este estudio.

Lambayeque, 15 de junio del 2017.



Bach. Elix Alejandro Gómez Quiñones
Investigador



Dr. César Augusto Cardoso Montoya
Asesor
DNI: 16400090

DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a mi hijo, **De Alessandro Gómez Correa**, luz de mi vida y Expreso mi agradecimiento a Dios razón para caminar en la dirección de la luz.*

*Dedico esta tesis a mi querida madre, **Gloria Quiñones Carrión**, quien desde el cielo orienta mi camino.*

Para ellos, mi amor y gratitud.

Elix Gómez.

AGRADECIMIENTO

*Expreso mi agradecimiento **a Dios**, por iluminar mi camino.*

*Siempre mi gratitud **a mis tías**, por ser mi fortaleza y compañía.*

Elix Gómez.

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	iii
ÍNDICE.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
INFORMACIÓN GENERAL.....	xiv
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	17
DISEÑO TEÓRICO	19
• Antecedentes de Estudio.	19
• Bases Teóricas.	22
Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert. 1903 – 1981.	22
Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow. 1908 – 1970.....	31
Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. 1880 – 1949.....	38
• Bases Conceptuales.....	43
Estrategias Innovadoras.	43
Clima Organizacional	44
DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
• Diseño de Contrastación de Hipótesis.	45
• Población de Estudio.....	46
• Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	46
RESULTADOS.....	47
• Resultados de la Pauta de Registro de Observación	47
• Resultados de la Pauta de Registro de Encuesta.....	49
• Resultados de la Pauta de Registro de Entrevista.....	58
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60

• Introducción.....	63
• Objetivo.....	63
• Fundamentación.....	63
• Justificación.....	65
• Campo de Acción.....	65
• Caracterización del Diseño.....	65
• Estructura de la Propuesta.....	66
• Cronograma de la Propuesta.....	97
• Presupuesto.....	97
• Financiamiento de la Propuesta.....	98
CONCLUSIONES.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Guía de Observación.....	47
Tabla 2 Institución Educativa como un Buen Lugar para Trabajar	49
Tabla 3 Conocimiento y Comprensión de la Visión y Misión de la Institución	50
Tabla 4 Conocimiento de los Objetivos de la Institución Educativa	51
Tabla 5 Relación entre Actividades y Objetivos.....	52
Tabla 6 Solidaridad del Compañero Cuando tiene Alguna Duda.....	52
Tabla 7 Nivel de Ventajas al Trabajar en Equipo	53
Tabla 8 Expresas tu Punto de Vista.....	54
Tabla 9 Existe un Ambiente Físico, Herramientas, Equipos y Materiales Necesarios	55
Tabla 10 Respeto entre Participantes de la I.E.....	56
Tabla 11 Programas de Capacitación y Desarrollo	56
Tabla 12 Distribución de Premios o Reconocimientos.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Los cuatro sistemas de Likert y las teorías X y Y de MacGregor..	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2 Organigrama típico y modelo de organización hombre a hombre .	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3 Modelo de organización grupal.....	29
Figura 4 El modelo de la organización de Likert.....	31
Figura 5 Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.....	33
Figura 6 Características de una persona autorrealizada según Maslow	38
Figura 7 Experimento de Hawthorne. Elton Mayo	42
Figura 8 Conclusiones de la experiencia Hawthorne	43
Figura 9 Diseño metodológico	45
Figura 10 Modelo teórico	62
Figura 11 ¿Qué es misión y visión?	68
Figura 12 Ideas de ambientación de aulas	70

INFORMACIÓN GENERAL

- **Título**

Estrategias Innovadoras para Mejorar el Clima Organizacional en la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota, Año 2017

- **Autor** : **Bach.** Gómez Quiñonez, Elix Alejandro.
- **Asesor** : Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.
- **Línea de Investigación:** En Ciencias Sociales y Humanidades.
- **Lugar:** Distrito Conchan, Provincia Chota, Departamento Cajamarca.

RESUMEN

El clima organizacional es fundamental porque determina cómo los miembros de la comunidad educativa perciben su entorno de trabajo, lo cual impacta directamente en su motivación, compromiso y desempeño. Un ambiente positivo aumenta la productividad y retiene el talento; uno negativo incrementa el ausentismo. Nuestra investigación tiene como objetivo: Diseñar estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Para llevar a cabo nuestra investigación, utilizamos una guía de observación, encuesta y entrevistas que incluía los aspectos relacionados con el clima organizativo. Una vez finalizada esta sección, desarrollamos la teoría

del clima organizativo de Rensis Likert, la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow y la teoría de las relaciones humanas que formuló Elton Mayo. Estas teorías constituyeron la base de nuestra propuesta, «Estrategias innovadoras para mejorar el clima organizativo». A la hora de definir estas tácticas, se tuvo en cuenta la naturaleza del problema de investigación.

A la luz de los resultados, confirmamos la existencia de un clima organizativo en deterioro, que se manifiesta en una comunicación deficiente, el egoísmo y la competencia profesional, el no acatamiento de las políticas de la institución, la falta de entendimiento de los objetivos, la misión y la visión institucionales, así como la ausencia de trabajo en equipo; así como en la falta de respeto entre compañeros de trabajo, agravada por la incapacidad del director para ejercer su liderazgo administrativo al no supervisar el funcionamiento diario del centro. Estos elementos dificultan el uso eficaz de tareas y prácticas educativas que fomenten el aprendizaje.

Su falta de liderazgo hace que los docentes no se sientan motivados al acudir a su centro de trabajo haciendo que realicen sus actividades sólo por cumplir. Los directores escolares eficaces participan más en el desarrollo del plan de estudios, demuestran una mayor posibilidad de adecuar la instrucción en el aula a las metas educativas preestablecidos, muestran un mayor interés por el desarrollo profesional del profesorado y supervisan periódicamente sus prácticas docentes, y evalúan el aprendizaje de los alumnos teniendo en cuenta los resultados obtenidos en relación con los objetivos educativos del centro. Con el fin de mejorar las condiciones de trabajo, también ofrecemos tres técnicas, cada una de las cuales consiste en medidas específicas, metódicas y progresivas dirigidas a los directores, el profesorado y el personal administrativo.

Palabras Clave: Estrategias Innovadoras; Clima Organizacional.

ABSTRACT

Organizational climate is fundamental because it determines how members of the educational community perceive their work environment, which directly impacts their motivation, commitment, and performance. A positive environment increases productivity and retains talent; a negative one increases absenteeism. Our research aims to design innovative strategies to improve the organizational climate at School No. 10488 in the town of Cataxi, Conchan District, Chota Province. We employed an observation guide, a survey, and an interview to conduct our study, which covered all aspects of organizational climate. Following this stage, we developed Elton Mayo's Human Relations Theory, Abraham Maslow's Hierarchy of Needs, and Rensis Likert's workplace Climate Theory, which formed the basis of our proposal: creative ways to enhance the workplace climate. The nature of the research problem was taken into consideration when defining these tactics. We confirm the existence of a declining organizational climate based on the findings. This shows up as poor communication, a lack of teamwork, disregard for institutional policies, a lack of understanding of the institution's goals, vision, and mission, professional envy and individualism, and a lack of respect among coworkers.

Furthermore, the Director's lack of administrative leadership, by failing to take charge of the operational phase of the school, hinders the effective execution of pedagogical tasks and practices that contribute to learning. This lack of leadership leaves teachers unmotivated to come to work, causing them to perform their duties merely out of obligation. Administrators who adopt a good leadership style are more involved in curriculum development; demonstrate a greater capacity to align classroom instruction with the established educational objectives; are more

concerned with the professional development of teachers and constantly supervise their pedagogical practice; and evaluate student learning by considering the results achieved in the formulation of the institution's educational goals. We also present three strategies, consisting of specific, graduated, and systematic activities for administrators, teachers, and administrative staff, focused on improving working conditions.

Keywords: Innovative Strategies; Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

La importancia de las estrategias innovadoras radica en su capacidad para transformar la enseñanza y los modelos educativos tradicionales en experiencias activas y participativas. En el ámbito educativo, es fundamental para adaptarse a los constantes cambios sociales y tecnológicos, permitiendo desarrollar habilidades críticas y resolver problemas creativamente.

El término «calidad educativa» se refiere a la forma en que la educación satisface las demandas y expectativas de la comunidad educativa en su conjunto, que incluye a los padres, los docentes, los alumnos, el personal administrativo y de apoyo, y el público en general como partes interesadas en este proceso. Dado que la misión educativa es un empeño colectivo de una serie de profesionales que aúnan sus conocimientos para garantizar que los alumnos adquieran las habilidades necesarias para desenvolverse en su vida cotidiana, el entorno organizativo resulta fundamental para alcanzar los objetivos de una comunidad educativa.

La comunicación deficiente entre los administradores y los docentes, entre los administradores y el personal de apoyo, y entre los propios docentes es la causa principal del deterioro del ambiente organizacional en las organizaciones educativas.

Una organización surge cuando dos o más individuos se agrupan para colaborar juntos y conseguir metas compartidas que no pueden ser alcanzadas a través del trabajo individual. Es importante señalar que estos objetivos solo pueden alcanzarse si todos los miembros de la comunidad educativa sienten que forman parte de la institución, sin sentirse presionados para dar lo mejor de sí mismos ni para comportarse de una manera acorde con las normas, las creencias, los métodos de comunicación, el liderazgo y el lenguaje de la organización.

Nuestra investigación se enfocó en el análisis del clima organizacional y su determinación fue dentro de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado Cutaxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota.

El **problema de investigación** guarda relación con la pregunta: ¿El diseño de estrategias innovadora lograría mejorar el clima organizacional de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cutaxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota?

Nuestro trabajo, tuvo como **Objetivo general**: Proponer estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E. N° 10488 del Centro Poblado Cutaxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota; **objetivos específicos**: Determinar el tipo de clima organizacional que se vive en la I.E. N° 10488 del Centro Poblado Cutaxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota; Investigar el nivel de impulso motivacional en la I.E. N° 10488 del Centro Poblado Cutaxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota; Elaborar la propuesta según el objetivo de la investigación.

Hipótesis: “Si se diseñan estrategias innovadoras sustentadas en las teorías de Rensis Likert, Abraham Maslow y de Elton Mayo, **entonces** se mejoraría el clima organizacional en la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cutaxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota”.

La población del estudio, el diseño de la investigación y los métodos y herramientas utilizados para la recopilación de datos están todos relacionados con la metodología empleada. La población del estudio queda reflejada en los resultados de la investigación y en la aplicación práctica de las estrategias de recopilación de información; el diseño consistió en un estudio descriptivo-exploratorio de métodos mixtos.

La **Estructura del Informe de Investigación** tiene que ver con la Información General, el Resumen, el Abstract, la Introducción, el Diseño Teórico, el Diseño Metodológico, los Resultados, Discusión de los Resultados, Propuesta de Intervención, Conclusiones, Referencias Bibliográficas y Anexos.

DISEÑO TEÓRICO

- **Antecedentes de Estudio.**

Aguayo, J. (2012). “*Clima Organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la Perspectiva de los Docentes*”. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Este estudio descriptivo sencillo tenía como objetivo caracterizar los niveles del clima organizativo desde el punto de vista del profesorado de un centro educativo de Ventanilla. El tema de la investigación fue: «¿Cuál es el clima organizativo en un colegio del distrito de Ventanilla desde el punto de vista del profesorado?». Conclusiones: Según los profesores, una institución educativa del distrito de Ventanilla presenta un clima organizativo adecuado. Dicho de otro modo, los maestros opinan que su trabajo les posibilita cumplir con las expectativas y los estándares de la

comunidad educativa, aunque no al nivel máximo requerido. Los docentes de un centro educativo del distrito de Ventanilla disfrutan de un clima organizativo adecuado en lo que respecta a su dimensión estructural. Esto sugiere que los educadores tienen una visión razonable de la organización en cuanto a la cantidad de normas, procedimientos, trámites burocráticos, reglamentos, barreras y otras limitaciones con las que se encuentran al desempeñar sus funciones.

Una institución educativa del distrito de Ventanilla presenta un clima organizativo excelente, como es habitual, en lo que respecta a las relaciones entre el profesorado. Esto pone de manifiesto la presencia de un entorno laboral típicamente agradable y de buenas relaciones interpersonales entre compañeros, jefes y subordinados, tanto dentro como fuera de la empresa..<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/aabb6b97-b18b-43be-8ad4-1f93e59b669f>

Gómez, E. (2016). *“Plan de Mejoramiento para Fortalecer el Clima Organizacional de la Corporación Educativa Omega a Través de la Percepción de la Comunidad Educativa”*.

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Colombia. Este estudio, que forma parte del ámbito profesional de la gestión de la competencia humano, se centra en crear un entorno de trabajo adecuado y armonioso que resulte beneficioso para la empresa, sus empleados y el resto de participantes en el sistema. Una gestión eficaz del talento humano determina si se alcanzan o no los objetivos de las partes.

Conclusiones: Gracias al esfuerzo conjunto de toda la comunidad educativa, los máximos responsables de la educación pueden alcanzar la orientación institucional deseada y contribuir al desarrollo social y económico de una nación, así como al desarrollo regional. En otras palabras,

mediante la elaboración de planes e iniciativas destinados a mejorar la educación en todos los niveles, que deben hacerse públicos por medio de documentos oficiales en los que se expongan las metas, los objetivos, los valores, las políticas y las estrategias de la administración, tras consultar con la comunidad educativa. El Plan de Mejora, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y toda la normativa institucional reflejan específicamente estas metas.

Este trabajo de investigación concluye con un plan o marco que incorpora estrategias psicológicas, pedagógicas y administrativas destinadas a reforzar los entornos organizativos, de conformidad con las expectativas y requerimientos de la comunidad educativa, así como las políticas institucionales (el personal y los alumnos de dicha institución). Este estudio ha permitido determinar los elementos cruciales que influyen en el clima organizativo, examinar y revisar las variables que inciden en el crecimiento de la institución en relación con sus políticas institucionales y su entorno competitivo.

Se utilizaron tres categorías para agrupar las sugerencias de mejora enviadas a Ceomega: en lo que respecta a los procedimientos organizativos, recomendamos planificar, revisar y confirmar el cumplimiento del Plan Educativo Institucional (PEI); También recomendamos identificar y obtener los recursos necesarios para prestar los servicios educativos, así como establecer un mecanismo para gestionar la calidad en el centro. Fomentar entornos interpersonales armoniosos que favorezcan la colaboración basada en la misión, la visión y los valores de la organización — así como las tácticas de bienestar social, recreativas, culturales y deportivas puestas en marcha para crear entornos claros, armoniosos e inspiradores— resulta fundamental en lo que respecta a los vínculos institucionales entre los diferentes niveles de la estructura organizativa.

Todo lo anterior se refiere a los procedimientos de la alta dirección, que se encarga de comunicar y aplicar las políticas de la organización..

https://redcol.minciencias.gov.co/Record/Poli2_99271af2a561f54d36866cc8f7fe9acc

- **Bases Teóricas.**

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert. 1903 – 1981.

Rensis Likert (1903-1981) fue un destacado psicólogo organizacional y social estadounidense. Es universalmente reconocido por la creación de la Escala Likert y por sus influyentes teorías sobre la gestión participativa, las cuales cambiaron la forma de entender el liderazgo y el comportamiento humano en las empresas.

En 1946, el psicólogo estadounidense Rensis Likert comenzó a estudiar la dirección del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Míchigan. Estas investigaciones, que fueron realizadas al principio con trabajadores de oficina de una importante empresa aseguradora, demostraron que las diferentes filosofías de liderazgo estaban relacionadas con distintos niveles de producción. Las técnicas de gestión de los departamentos más productivos diferían de las de los menos productivos.

Likert llegó a la conclusión de que los supervisores que daban prioridad a sus subordinados frente a la tarea en cuestión eran más productivos que aquellos que daban prioridad a la tarea, ya que los subordinados de estos últimos mostraban una moral más baja y una menor satisfacción laboral, tras observar resultados similares en estudios anteriores. Más tarde, al llevar a cabo nuevas investigaciones, Likert llegó a la conclusión de que las dos dimensiones —la

preocupación por el trabajo y la preocupación por los subordinados— son independientes y no se excluyen mutuamente; en otras palabras, es posible obtener una puntuación alta o baja en una de ellas o en ambas al mismo tiempo. Otros investigadores también han llegado a esta conclusión.

Además, Likert y su esposa, Jane Gibson Likert arribaron a la conclusión de que las conductas de los líderes en los niveles más altos tienen un impacto significativo en el entorno organizacional de un equipo o nivel jerárquico concreto. La influencia más importante es este comportamiento. La habilidad de ejercer esta influencia se reduce a medida que se baja en la escala jerárquica, mientras que el ambiente organizacional tiene un impacto cada vez mayor.

Según la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, el comportamiento de los subordinados está influenciado por sus esperanzas, habilidades y valores, además del comportamiento de los gerentes y el ambiente organizacional que perciben. Como resultado, su percepción determina cómo responden. (Sandoval 2004).

Los Likert presentaron lo siguiente elementos para investigar el entorno organizativo:

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

Likert propuso una metodología para investigar el comportamiento de liderazgo basada en lo que él llamó sistemas de gestión, los cuales definen las diferentes clases de líderes, con el fin de evaluar el entorno organizacional, el cual, según él, se ve influido esencialmente por el estilo de liderazgo.

El que denominó **sistema 1** Esto caracteriza a un líder autoritario que pretende aprovecharse de sus seguidores. El supervisor que supervisa el uso del **Sistema 2** también es paternalista y autoritario; nunca delega autoridad en sus subordinados y mantiene un control riguroso sobre ellos. Sin embargo, parece «hacer lo mejor para ellos» y «darles una palmada en la espalda». En el **sistema de gestión 3**, el jefe adopta un enfoque consultivo, solicitando la opinión de los subordinados sobre las decisiones, pero se reserva la última palabra. Un directivo que se adhiere al Estilo 4 emplea un enfoque democrático que permite la participación activa de los subordinados al tiempo que da instrucciones específicas. Para tomar decisiones se recurre al voto mayoritario o al consenso. La siguiente tabla resume las características esenciales de los cuatro sistemas de gestión de Likert.

Variable del Sistema	Sistema 1 (explotador)	Sistema 2 (autócrata)	Sistema 3 (participativo)	Sistema 4 (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

Fuente: http://1.bp.blogspot.com/_qFEg7PeA_PU/SZjvx4XT42I/AAAAAAAAAH4/Yxq_g5H8meI/s1600-h/Imagen13.jpg

Tipos de Variables

Tras perfeccionar su modelo conceptual, Likert llegó a la conclusión que existen diversos elementos que afectan la relación entre el liderazgo y el rendimiento en organizaciones de complejidad elevada. Estas variables son las siguientes:

Variables causales: Estos son los elementos autónomos que establecen el rumbo de los eventos y las conclusiones que logra la organización. Solamente se tratan aquellos elementos —por ejemplo, las políticas, la estructura organizativa, las decisiones—, las filosofías de liderazgo, las capacidades y los comportamientos— que están bajo el control de la dirección.

Variables intervinientes: Reflejan el ambiente interno de la empresa. Tienen impacto en la comunicación, la toma de decisiones y las relaciones con otros. El

rendimiento, la lealtad, las actitudes, las opiniones y las motivaciones son algunos de los componentes más importantes.

Variables de resultados finales: Estos resultados, que incluyen la calidad, el servicio, la productividad, los niveles de costos y las utilidades, son las variables dependientes que la organización logra a través de sus operaciones.

Dado que no existe una relación causal directa (causa y efecto) Likert sostiene que, entre una variable de resultado y una causal, es imprescindible incluir variables intermedias.

Sistemas de Administración

Una de las ventajas de los cuatro sistemas de Likert es que muestran la variedad de opciones graduales de gestión empresarial. El sistema 4 es similar a la Teoría Y, pero el sistema 1 se refiere a la gestión organizativa autocrática, que se asemeja en muchos aspectos a la Teoría X de McGregor.

El sistema 1 suele darse en empresas que utilizan tecnología básica, dependerán en gran parte de la fuerza laboral y cuentan con una plantilla con un nivel de inteligencia muy bajo. Esto es así en el sector productivo de las compañías de construcción industrial o civil (por ejemplo, pavimentación de carreteras, proyectos hidroeléctricos, etc.).

El Sistema 2 se utiliza con frecuencia en organizaciones industriales que emplean una tecnología más avanzada y un equipo de trabajo más especializado para conservar el

control sobre la conducta humana (como en los departamentos de producción y ensamblaje de las firmas industriales, así como en las oficinas de ciertas fábricas, etc.).

El Sistema 3 se utiliza habitualmente en organizaciones del sector de servicios (como bancos e instituciones financieras), así como en algunas divisiones gestión administrativa de industrias empresariales que están mejor organizadas y cuentan con relaciones laborales más sofisticadas.

En realidad, el Sistema 4 casi nunca se utiliza. Se ha observado su presencia en empresas con personal altamente cualificado y especializado que utilizan tecnología avanzada, como las empresas de publicidad y de servicios, así como en empresas de ingeniería y consultoría de gestión, donde los especialistas realizan tareas complejas.

Likert destaca la falta de límites claros entre los cuatro sistemas: una compañía puede estar posicionada por encima del Sistema 2 y debajo del Sistema 3; es decir, una empresa con una calificación de aproximadamente 2,5 puede funcionar como el Sistema 2 en su proceso de toma de decisiones y como el Sistema 3 en sus sistemas de incentivos. En la misma línea, el Sistema 1 puede predominar en un departamento o subgrupo, mientras que el Sistema 4 puede predominar en otro.

Likert descubrió que, cuando el método de gestión de una compañía se asemeja al Sistema 4, hay más posibilidades de alcanzar una alta rentabilidad, una productividad excepcional y unas relaciones laborales positivas.

Por otro lado, una empresa tiene más probabilidades de ser ineficiente, tener malas relaciones laborales y sufrir crisis financieras cuanto más se acerca al Sistema 1. En

general, un cambio rápido en el estilo de gestión hacia el Sistema 4 no da lugar ni a mejoras significativas en las relaciones laborales ni a aumentos rápidos en la producción. Lo que importa es que este enfoque crea progresivamente un marco sólido caracterizado por la rendición de cuentas, la adaptabilidad y el trabajo en equipo, que actúa como una especie de hoja de ruta.

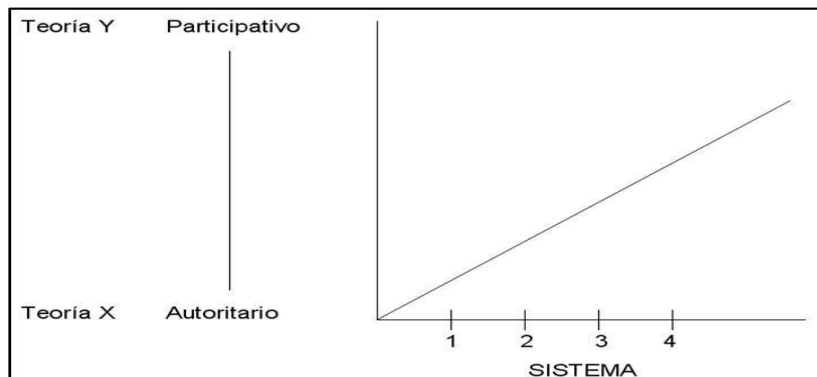
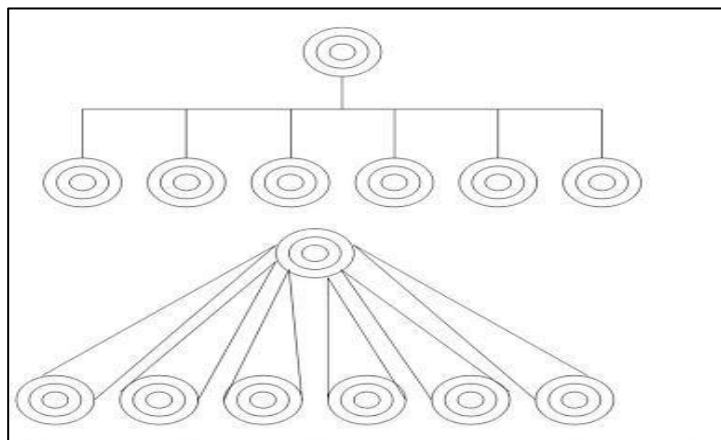


Figura 1
Los cuatro sistemas de Likert y las teorías X y Y de MacGregor.

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

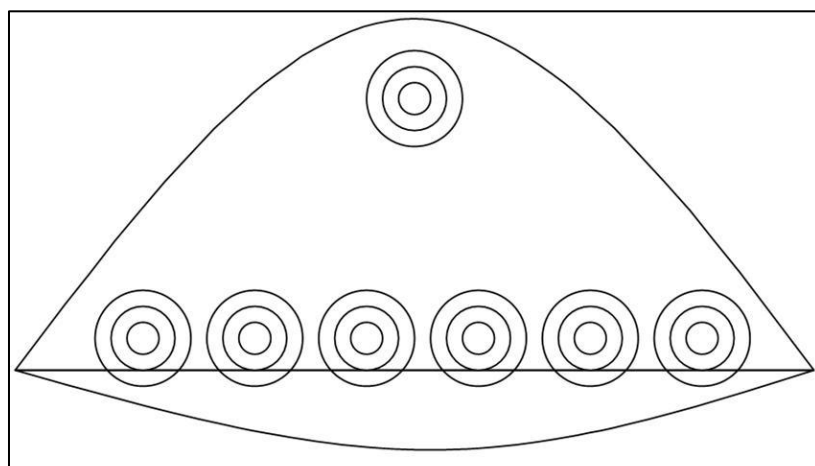
Un aspecto fundamental es que el modelo de interacción individual, es decir, el contacto directo y exclusivo entre un superior y un subordinado, es el único tipo de gestión que se utiliza en la estructura organizativa tradicional (representada por los Sistemas 1 y 2).

**Figura 2**

Organigrama típico y modelo de organización hombre a hombre.

Fuente: Idem

Las nuevas estructuras organizativas (representadas por los sistemas 3 y 4) adoptan el modelo organizativo basado en grupos. De hecho, el sistema 4 recurre al concepto de grupos superpuestos. A través de los miembros de otros grupos de trabajo, cada equipo de trabajo está interconectado con el resto de la organización. Estos miembros actúan como verdaderos puentes entre los distintos grupos de trabajo y se conocen como «vínculos superpuestos», ya que sus conexiones y vínculos se superponen con los de otros grupos. Los grupos superpuestos pueden vincularse gracias a la estructura organizacional, como se muestra a continuación:

**Figura 1**

Modelo de organización grupal.

Fuente: Idem

Los subordinados no solo interactúan entre sí, sino que también interactúan con sus superiores. En todos los niveles de la jerarquía, los subordinados que forman parte de los equipos de trabajo y los que se ven afectados por una decisión en particular están fuertemente conectados con ella. Cada equipo de trabajo está formado por un supervisor y los trabajadores que dependen de él.

La expresión «vínculos superpuestos» se refiere a la forma en que uno o más miembros de cada grupo actúan como vínculos con los demás grupos dentro de la organización.

Así el sistema 4 se fundamenta en tres aspectos principales:

- a) La utilización de principios y técnicas de motivación en vez de la dialéctica tradicional de recompensa y castigo.

La creación de equipos muy motivados y muy unidos, capaces de dedicarse por completo a alcanzar los objetivos de la empresa. Es importante tomar en cuenta la experiencia técnica. Los vínculos entre los distintos ámbitos desempeñan una función crucial.

- b) La adopción de normas de relación de apoyo: la administración fija objetivos con un alto rendimiento tanto para todos los empleados como para sí misma, e implementa las estrategias necesarias para alcanzarlas. La mejor manera de alcanzar estas metas de productividad y eficiencia es mediante un sistema de gestión que también atienda las necesidades de la fuerza laboral.

A Likert le interesa evaluar cómo se comportan las personas en una organización. Según él, los componentes conductuales se denominan «factores intermedios» y producen reacciones conocidas como «variables de resultado», mientras que las variables administrativas.

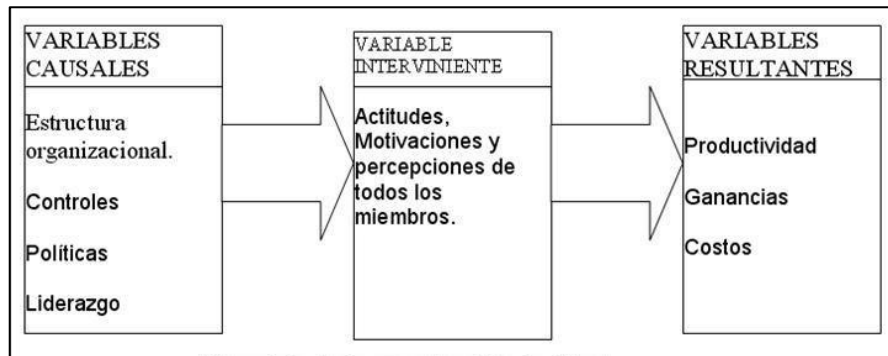


Figura 2
El modelo de la organización de Likert.

Fuente: Idem

Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow. 1908 – 1970.

Maslow nació el 1 de abril de 1908 en Brooklyn, Nueva York. El 8 de junio de 1970, a los 62 años, falleció a causa de un ataque al corazón. **Hacia una psicología del ser** (1962) es la obra más conocida y significativa de Maslow.

Según la teoría de Maslow, las personas desarrollan necesidades y deseos de nivel superior a medida que se satisfacen sus necesidades más básicas.

Jerarquía de Necesidades de Maslow

La jerarquía de necesidades de Maslow suele representarse como una pirámide de cinco niveles, en la que el nivel superior corresponde a la autorrealización, la motivación para el crecimiento o el impulso de «ser». Los primeros cuatro niveles podrían agruparse como necesidades de carencia. La distinción radica en que la necesidad de «ser» es un motivador constante, mientras que las necesidades de carencia pueden satisfacerse.

El principio fundamental de esta jerarquía es que solo debemos enfocarnos en las demandas de nivel superior una vez que se hayan satisfecho las necesidades de los niveles inferiores de la pirámide. Mientras que las presiones regresivas empujan las necesidades dominantes hacia abajo dentro de la jerarquía, las fuerzas de crecimiento provocan un desplazamiento hacia arriba.

La jerarquía de necesidades de Maslow establece que tendríamos:

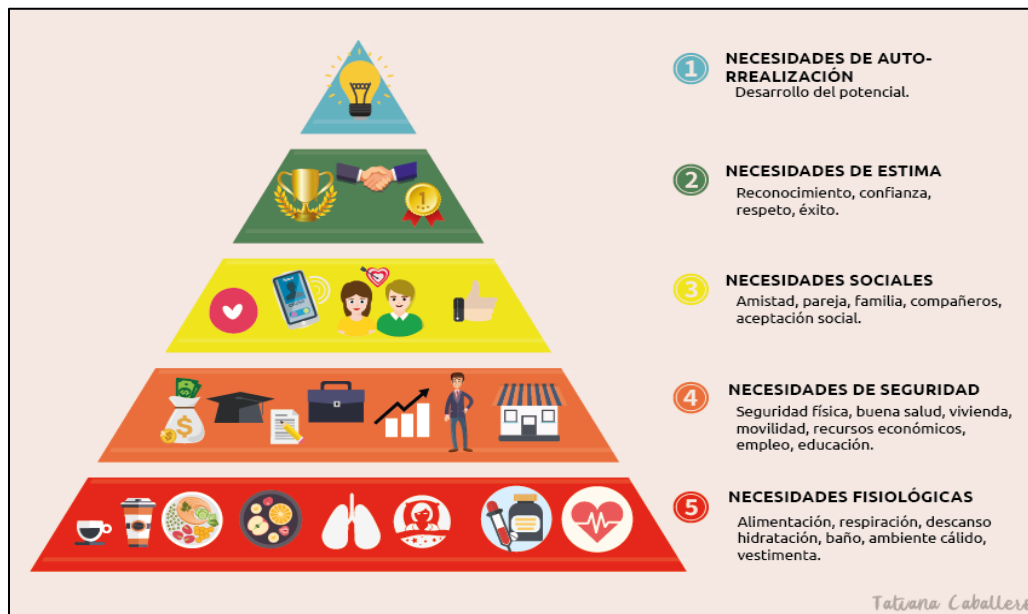


Figura 3
Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.

Fuente: Imagen de google.

Necesidades fundamentales: Son las necesidades fisiológicas fundamentales para preservar la homeostasis (en términos de salud). Las más obvias son el impulso de sostener relaciones sexuales, el deseo de evitar el dolor, la necesidad de dormir, descansar y sacar los residuos; la necesidad de mantener la temperatura corporal y el equilibrio del pH; y la necesidad de ingerir alimentos, tomar agua y respirar.

Necesidades de seguridad y protección: Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas, surgen otras. Entre ellas se encuentran la necesidad de establecer límites en cuanto al orden y la necesidad de sentirse seguro y protegido. La seguridad física y de la salud, la seguridad laboral, la seguridad financiera y de los recursos, la seguridad moral, la seguridad familiar y la seguridad de la propiedad privada son algunas de ellas.

Necesidades de afiliación y afecto: Estas necesidades, entre las que se incluyen la de aceptación, la de pertenencia y la de participación, están relacionadas con el desarrollo emocional de la persona. El deporte, los eventos culturales y las actividades de ocio se encuentran entre los servicios y programas que satisfacen estas necesidades. Las personas tienen un deseo innato de establecer relaciones, formar parte de una comunidad y reunirse con amigos, familiares o grupos sociales. Entre ellas se encuentran el amor, el afecto, la amistad y la camaradería. Estas necesidades se ven moldeadas por la estructura social.

Necesidades de reconocimiento: Maslow definió dos clases de necesidades de estima: una alta y otra baja.

Una alta autoestima está relacionada con el respeto hacia uno mismo es necesario e implica emociones como la confianza, la competencia, el control, los éxitos, la autonomía y la libertad.

La necesidad de respeto por parte de los demás —atención, admiración, reconocimiento, notoriedad, prestigio, dignidad, fama, gloria e incluso dominio— está relacionada con la baja autoestima.

El complejo de inferioridad y la baja autoestima son indicios de que estas necesidades no se están satisfaciendo.

Autorrealización o auto actualización: Maslow utilizó varios términos para caracterizar esta última fase, bastante diferente, entre ellos la autorrealización, la motivación por el crecimiento y el impulso de ser.

Estas son las necesidades de más alto nivel; se encuentran en la cima de la jerarquía y, cuando se satisfacen, la persona encuentra un propósito en la vida al alcanzar su máximo potencial en una actividad concreta. Una vez que se han completado y, al menos parcialmente, satisfecho todos los niveles anteriores, se alcanza este nivel.

Maslow, se pregunta “¿qué hace uno cuando se autorrealiza?” y describe ocho modos de autorrealizarse: (Ferrádiz, et al. 2001)

Primero, Vivir la vida de forma plena y desinteresada es el objetivo de la autorrealización. Implica vivir sin la timidez propia de la pubertad; en esta etapa, la persona es plenamente humana. Se trata de la toma de conciencia del yo auténtico, un momento de autorrealización. Todo el mundo vive estas situaciones de vez en cuando. Al animar a nuestros clientes a sumergirse de lleno en algo y a dejar a un lado las apariencias, las defensas y la timidez —es decir, a asumir riesgos—, los terapeutas pueden ayudarles a vivirlas con mayor frecuencia.

Segundo, pensemos en la vida como una serie de decisiones. Siempre hay una decisión que nos hace avanzar o retroceder. El miedo, la seguridad o la defensa son nuestras opciones. Por otro lado, el crecimiento es una elección. La autorrealización es un proceso continuo y en constante evolución que implica tomar cada decisión —ya sea mentir o ser honesto, robar o no— como un paso hacia el propio crecimiento.

Tercero, El concepto de autorrealización sugiere el surgimiento de un yo. Un ser humano no es ni un trozo de plastilina, ni un trozo de arcilla, ni una pizarra en blanco. Como mínimo, es una estructura «cartilaginosa» ya existente. Como mínimo, una persona es su equilibrio biológico, su disposición y demás. Permitir que el «yo» salga a la superficie es lo que en ocasiones he denominado «escuchar las voces del impulso». En lugar de escucharnos a nosotros mismos, muchos de nosotros —sobre todo los niños y los adolescentes— solemos escuchar las voces interiorizadas de nuestros padres, del sistema, de nuestros mayores, de las figuras de autoridad o de la tradición.

Cuarto, Sé sincero cuando no estés seguro. La frase «en caso de duda» me protege, así que no tengo que abordar temas delicados. A menudo somos deshonestos cuando no estamos seguros. Buscar soluciones en uno mismo implica aceptar la responsabilidad. Esto constituye,

por sí mismo, un paso hacia la autorrealización. Es una de las mejores medidas que se pueden tomar. La conciencia de uno mismo aumenta cada vez que una persona asume responsabilidades.

Quinto, Hasta este momento, hemos conversado acerca de cómo vivir sin timidez, cómo escuchar las voces de nuestro impulso interior, cómo ser sinceros, cómo asumir responsabilidades y cómo elegir el camino del crecimiento en lugar del miedo. Todo esto conduce a la autorrealización y garantiza mejores decisiones en la vida. Al enfrentarse a una decisión, cualquiera que ponga en práctica cada una de estas pequeñas acciones descubrirá que le ayudan a tomar mejores decisiones sobre lo que es fundamentalmente correcto para él. Será consciente del propósito de su vida, de su pareja y de su destino.

No podrás tomar decisiones sensatas por el resto de tu vida hasta que tengas el valor de escucharte a ti mismo en todo momento y decir, desde lo más profundo de tu corazón: «No, no me gusta esto ni aquello». La sinceridad al expresarse requiere el valor de ser único, impopular e inconformista.

Sexto, La autorrealización es un proceso que consiste en alcanzar el propio potencial en cualquier momento y en cualquier medida, y no solo un estado final.

Séptimo, Los momentos cumbre son instantes breves de conciencia de uno mismo. Se trata de momentos de éxtasis difíciles de repetir, garantizar o incluso buscar. Como dijo C. S. Lewis, tenemos que «dejar que la alegría nos tome por sorpresa». Sin embargo, tenemos el poder de aumentar la probabilidad de tener experiencias cumbre o, paradójicamente, de disminuirla.

Prácticamente todos experimentamos momentos cumbre, pero no todos somos conscientes de ello. Algunas personas restan importancia a estas pequeñas experiencias místicas.

Ayudar a las personas a reconocer esos breves instantes de éxtasis cuando ocurren forma parte del rol del terapeuta o preterapeuta. Sin embargo, ¿cómo logra nuestra propia psique, sin ninguna pista externa que nos sirva de guía —aquí no hay pizarra—, penetrar en la psique oculta de otra persona e intentar comunicarse con ella?

Octavo, Desvelar la psicopatología es abrirse a uno mismo y descubrir quién es uno, qué es uno, qué disfruta, qué le desagrada, qué es bueno o dañino para uno, hacia dónde se dirige y cuál es su propósito. Implica reconocer las propias defensas y luego tener el valor de dejarlas ir. Esto duele porque las defensas se crean para protegernos de algo desagradable. Sin embargo, merece la pena desprenderse de esos escudos.

Estas cinco necesidades: Las necesidades de autorrealización, estima, seguridad y fisiológicos siempre están presentes, pero su relevancia aumenta cuando se satisfacen las necesidades del nivel anterior.

Al emplear esta estrategia, uno tiene la capacidad de entender las necesidades de quienes le rodean y concentrarse en intentar satisfacerlas, con el objetivo final de satisfacer sus propias necesidades o negociar un compromiso adecuado.

Con el fin de determinar el nivel ideal de funcionamiento humano, Abraham Maslow observó a las personas de su entorno. Basándose en una definición comúnmente aceptada de autorrealización, seleccionó a sus sujetos a partir de una muestra considerable. Más tarde, reexaminó y modificó casi por completo su definición a la luz de su estudio clínico.

Esta definición presenta ventajas e inconvenientes. Por un lado, no incluía a las personas que mostraban signos de psicosis, neurosis o trastornos psicopáticos. En el lado positivo, buscaba indicadores de autorrealización y salud, que él caracterizó inicialmente de manera intuitiva:

Se puede definir como la plena aplicación y el desarrollo de las aptitudes, habilidades y capacidades de una persona; estas personas parecen alcanzar su máximo potencial y sacarle el máximo partido..(Loc Cit. pág. 56)

Maslow define rasgos de una persona realizada:



Figura 4

Características de una persona autorrealizada, según Maslow.

Fuente: Imagen de google

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. 1880 – 1949. (26 de

diciembre de 1880, Adelaida, Australia - 7 de septiembre de 1949), Era sociólogo, psicólogo

industrial y teórico social especializado en relaciones humanas, teoría de las organizaciones y la dinámica de las relaciones humanas.

Su principal área de interés fue investigar cómo las condiciones físicas de trabajo pueden afectar el estado mental de los trabajadores en relación con su desempeño. Demostró que los empleados no colaboran en los proyectos y que puede resultar difícil, si no imposible, alcanzar los objetivos si sus supervisores no escuchan ni toman en cuenta sus opiniones.

Las investigaciones de Elton Mayo, realizadas entre 1924 y 1927, dieron lugar al desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, que busca destacar el valor que tienen los recursos humanos para una organización y reconocer que los trabajadores no trabajan únicamente por motivos económicos, sino además para cumplir con sus necesidades a nivel social y psicológico.

La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, que defiende que “la integración social influye en el nivel de producción”, es una de las ideas que nos ayudará a comprender y dar sentido al reto que plantea nuestro estudio.”. (Recuperado de:
<http://www.google.com.pe/imgres?q=elton+mayo&hl=es>)

Dicho de otro modo, el nivel de la enseñanza viene determinado por la calidad de las interacciones interpersonales entre el profesorado de la institución.

Si aplicamos la idea de Elton Mayo al contexto educativo, podríamos decir que: el nivel de calidad de las relaciones entre humanos, o vínculos interpersonales, entre el personal docente determinará el liderazgo institucional. Según Elton Mayo (1984), «las personas se motivan sobre todo debido a la necesidad de reconocimiento y de involucrarse en las actividades de los grupos sociales en los que residen».

Se llevará a cabo un estudio en nuestra institución educativa para determinar si a los maestros se les reconoce por su trabajo como docente o por su implicación en actividades educativas organizadas. Esto se debe a que cualquier tipo de recompensa por el trabajo realizado eleva la moral, refuerza la autoestima e infunde en el individuo, el anhelo de continuar trabajando con diligencia y dedicación, al tiempo que mejora el estado de ánimo del trabajador.

Según Elton Mayo (1984), «se deben tomar en cuenta no solo los vínculos laborales y los incentivos, pero también otros elementos como la clase de supervisión, que son esenciales para la eficacia; además de la cohesión y la solidaridad, que son muy importantes para el desempeño laboral de una persona».

El objetivo principal de la teoría de Elton Mayo era comprender y motivar a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos mediante la satisfacción de sus necesidades psicológicas y grupales, basándose en la motivación, la participación grupal y la solidaridad entre grupos.

Hemos recurrido a la obra de George Elton Mayo, centrada en los aspectos psicológicos que influyen en los empleados y en la productividad, para reforzar los fundamentos teóricos de nuestro estudio. La escuela de pensamiento de los recursos humanos, que surgió como reacción a la teoría clásica de la gestión, fue posible gracias a su teoría acerca de las relaciones entre seres humanos.

La teoría de Elton Mayo se creó con la intención de aumentar la productividad y promover condiciones de trabajo más favorables psicológicas de trabajo dentro de la organización. Esto se debe a que centrarse únicamente en la eficiencia productiva sin tener en cuenta la colaboración humana provoca conflictos sociales, o la incompatibilidad entre los objetivos de la organización y los de su personal. En este sentido, es necesaria una estrategia de

gestión centrada en las personas y basada en la colaboración y las relaciones interpersonales para prevenir los conflictos sociales.(Ibíd.)

Al promover un ambiente de respeto, comunicación, participación, comprensión y democracia, la teoría de Mayo contribuirá a mejorar las relaciones entre la administración, el cuerpo docente y los estudiantes. Esto garantizará la satisfacción de todas las personas involucradas en la gestión de la Escuela Profesional de Ciencias de la Educación.

“La teoría de las relaciones humanas se opone a la marcada tendencia hacia la deshumanización del trabajo, que empezó cuando los trabajadores fueron forzados a aceptar métodos rigurosos, científicos y exactos”. (Extraído de: www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html) Esta teoría se considera fundamental para el desarrollo del plan, ya que rechaza cualquier tipo de hostilidad que pueda dirigirse contra las personas.

La Experiencia de Hawthorne

Dentro de los marcos tradicionales de Taylor y Gilbert, la Academia Nacional de Ciencias de EE. UU. comenzó a investigar la relación entre la iluminación en el lugar de trabajo y la productividad en 1924. Mayo supervisó un estudio en 1923 en una empresa textil que tenía problemas de productividad y una tasa de rotación de personal del 250 % anual, a pesar de los esfuerzos por implementar programas de incentivos. Mayo contrató a una enfermera, estableció un período de descanso y dejó que los empleados decidieran cuándo detener los equipos. Poco después, se generó un sentimiento de unidad, la producción aumentó y la rotación de personal disminuyó. (Recuperado de:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escueladelasrelacioneshumanas/)

El Consejo Nacional de Investigación llevó a cabo un experimento en el sector manufacturero del barrio de Hawthorne en 1927 para establecer la correlación entre la productividad de las trabajadoras y la intensidad luminosa.

Este experimento, dirigido por Mayo, se amplió para incluir investigaciones sobre la rotación de personal, los accidentes laborales, el cansancio y el impacto de la productividad en relación con las condiciones físicas del trabajo.

Los investigadores descubrieron que los factores psicológicos influían en los resultados del experimento. El experimento se prolongó hasta 1932 con el objetivo de eliminar el componente psicológico.

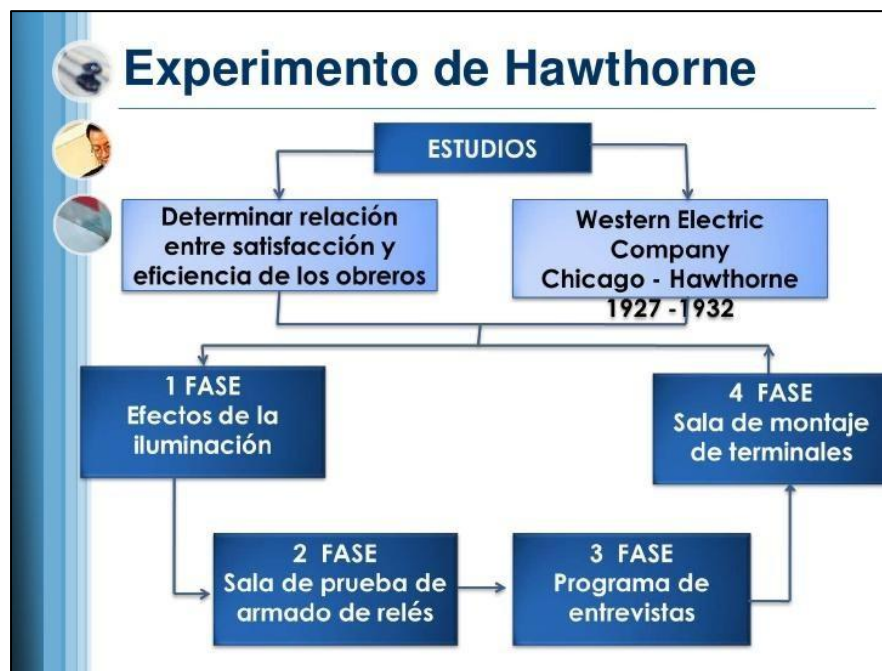


Figura 5
Experimento de Hawthorne. Elton Mayo.

Fuente: <http://metodologiaucvista.blogspot.pe/2017/02/elton-mayo-y-los-experimentos-de.html>

Conclusiones de la Experiencia de Hawthorne

Permitió el delineamiento de los principios básicos de la Escuela de las Relaciones

Humanas. Las conclusiones principales son:



Figura 6

Conclusiones de la experiencia Hawthorne.

Fuente: <http://metodologiaucvista.blogspot.pe/2017/02/elton-mayo-y-los-experimentos-de.html>

- **Bases Conceptuales.**

Estrategias Innovadoras.

Las estrategias innovadoras son métodos creativos diseñados para resolver problemas y superar las expectativas. Con el fin de aumentar la productividad y ejercer una influencia positiva en entornos dinámicos, implican la incorporación de técnicas innovadoras y la aplicación de recursos técnicos, ya sea en el sector comercial o en el educativo. Métodos de enseñanza creativos que mejoran el rendimiento académico, fomentan el pensamiento crítico y revolucionan la enseñanza.

https://www.google.com/search?q=estrategias+innovadoras&rlz=1C1CHZN esPE1049PE1049&oq=estrategias+innovadoras&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQABiABDIHCAIQABiABDIHCAMQABiABDIHCAQQABiABDIHCAUQABiABDIHCAYQABiABDIH

Clima Organizacional

Las opiniones, los sentimientos y los estados físicos y mentales compartidos por los trabajadores dentro de una entidad organizativa constituyen el ambiente organizacional, a menudo conocido como el clima laboral. La motivación y el comportamiento de los empleados se ven directamente influenciados por este entorno, lo cual afecta directamente el rendimiento y la retención del talento.

https://www.google.com/search?q=clima+organizacional&rlz=1C1CHZN esPE1049PE1049&oq=clima+ORGANIZACIONAL&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBwgAEAAyJwIyBwgAEAAyJwIyBggBEEUYOTIHCAIQABiABDIHCAAMQABiABDIHCAQQABiABDIGCAUQRRg8MgYIB

DISEÑO METODOLÓGICO

- **Diseño de Contrastación de Hipótesis.**

Este estudio consta de dos fases:

Con el fin de elegir las metodologías de nuestro estudio, en la etapa inicial, realizamos un análisis de las circunstancias y de los ciudadanos.

En la segunda fase, separamos las variables, centrándonos en la variable independiente pertinente para el desarrollo de la propuesta.

El estudio empleó una metodología mixta y un diseño descriptivo-propositivo.

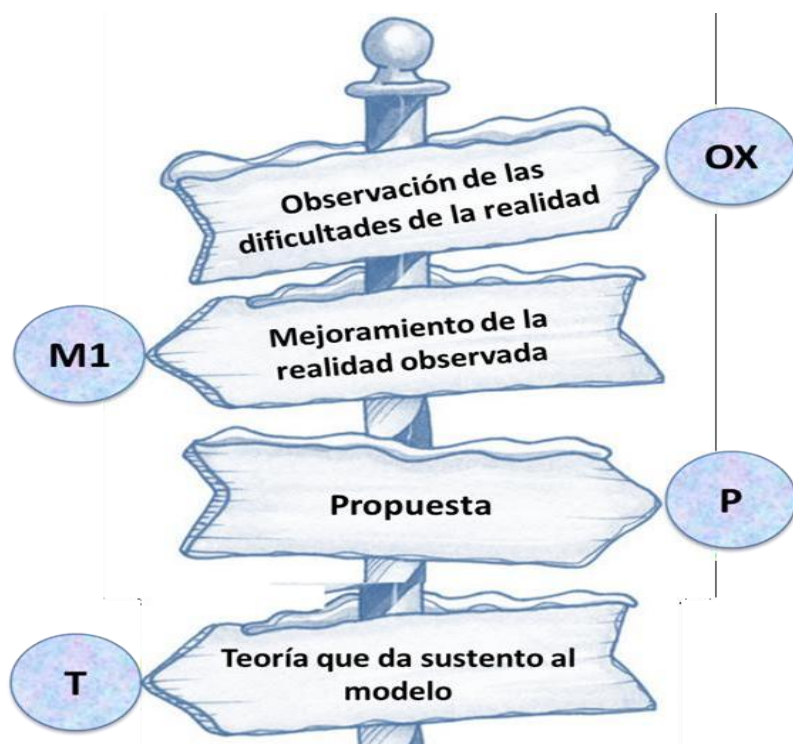


Figura 7
Diseño metodológico.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Población de Estudio.**

población de estudio está constituido por todos los participantes (Director, Administrativo y Docentes) que pertenecen a la I.E. N° 10488 del Centro Poblado Cutaxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota.

- Director = 1
 - Administrativo = 1
 - Docentes = 12
- N = 14 participantes**

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

Materiales.

Papel bond, papel sábana, folletos, textos, fotocopias, vídeos, tinta.

Equipos.

Computadora, impresora, retroproyector, teléfono celular.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

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

RESULTADOS

- Resultados de la Pauta de Registro de Observación.

Tabla 1

Guía de Observación.

Cultura Organizacional	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Ambiente Social	Auditoria	0	1	3	4	6	14
	Participativa	1	1	2	3	7	14
Coordinación	Puntualidad	1	1	2	2	8	14
	Amabilidad	0	1	3	4	6	14
	Nivel de compromiso	1	1	1	4	7	14
Sinergia en el Trabajo	Compañerismo	1	1	1	2	9	14
	Relación de carácter asociativo	1	1	1	4	7	14
	Cohesión social	0	1	2	3	8	14
	Confianza y colaboración	1	1	2	3	7	14
Responsabilidad	Cumplimiento tareas asignadas	0	1	3	4	6	14
	Autonomía y libertad para innovar	1	1	2	2	8	14
	Capacidad para enfrentar problemas	1	1	1	2	9	14
	Asumir riesgos	0	1	2	3	9	14
	Toma de decisiones	1	1	2	4	6	14
Liderazgo	Adecuada comunicación	1	1	2	2	8	14

	Influencia en el desempeño	0	2	3	4	9	14
	Orientación	1	1	2	3	7	14
	Comprensión	1	1	1	2	9	14
Estímulos	Incentivos	1	1	1	4	7	14
	Reconocimiento	0	1	3	4	6	14
	Tolerancia	0	2	3	4	5	14
Empoderamiento	Estrés	1	1	1	2	9	14
	Indiferencia	1	1	2	2	8	14
	Falta de identidad	1	1	1	2	9	14
Satisfacción de Resultados	Alcance de los objetivos	0	1	2	3	8	14
	Satisfacción en el trabajo	1	1	2	3	7	14
	Satisfacción en la carrera	0	1	2	2	9	14
	Calidad en el trabajo	0	1	2	4	7	14

Nota: Guía de observación aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

Los resultados de nuestro estudio indican que existen problemas importantes relacionados con el clima institucional. Estos problemas incluyen, entre otros, un entorno laboral poco favorable, una coordinación limitada entre los gerentes, falta de sinergia, falta de rendición de cuentas, incentivos limitados y un bajo nivel de satisfacción con los resultados.

Los resultados de la observación muestran que 7 de las 14 personas observadas tienen niveles muy bajos de participación en el entorno social; 8 llegan tarde; 9 afirman que el espíritu

de equipo es muy deficiente; 9 dicen que tienen habilidades muy deficientes para asumir riesgos y resolver problemas; 7 afirman que no reciben buenos incentivos para trabajar; 9 no se identifican con la organización; y 9 no están satisfechos con su carrera profesional.

- **Resultados de la Pauta de Registro de Encuesta.**

Tabla 2

Institución Educativa como un Buen Lugar para Trabajar.

Buen lugar	Total	
	Nº	%
Sí	2	14
No	12	86
Total	14	100

Nota: Encuesta aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

Según los resultados de nuestro estudio, el 86 % de todos los encuestados afirmó que la institución no es un buen lugar para trabajar; el director, el personal administrativo y los maestros no se sienten orgullosos de ella y consideran que es difícil crear un ambiente adecuado en el que cumplir la misión de la institución mediante contribuciones individuales y colectivas (relacionadas con todos los aspectos de la gestión de recursos humanos). Esto se debe a que el 86 % de los directivos afirma que no se comunican bien entre sí, mientras que el 14 % dice sentirse bastante a gusto trabajando allí.

Tabla 3***Conocimiento y Comprensión de la Visión y Misión de la Institución.***

Conoce la visión y misión	Total	
	Nº	%
Sí	3	21
No	11	79
Total	14	100

Nota: Encuesta aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

Según los resultados, el 21 % de los encuestados tiene algún conocimiento de la misión y la visión de la institución educativa, mientras que el 79 % de todos los encuestados no lo tiene.

La mayoría de los encuestados carece de una comprensión clara del estado que esperan alcanzar junto con los demás miembros de esa institución, y carece de un principio rector para sus objetivos institucionales y personales.

La dirección de la institución debe conocer y comprender su misión, visión y valores para sentirse inspirada y, como resultado, comprometida con el logro de los objetivos establecidos.

Tabla 4***Conocimiento de los Objetivos de la Institución Educativa.***

Conocen los objetivos	Total	
	Nº	%
Sí	1	7
No	13	93
Total	14	100

Nota: Encuesta aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

Según los resultados de la encuesta, el 93 % de los participantes ni siquiera conoce los objetivos de su institución educativa; avanzan sin rumbo fijo y no tienen claro en qué se centran sus esfuerzos, y solo el 7 % respondió afirmativamente. Es innegable que desconocen los objetivos de la institución porque no comprenden su visión y su misión.

La alta dirección de la institución debe apoyar e involucrar a los miembros en la edificación de estos cimientos esenciales, que tienen como fundamento la misión, la visión y los objetivos, con el fin de garantizar que todos los miembros se reconozcan con la organización y entiendan el rumbo de sus esfuerzos. Para que se sientan involucrados con todas las responsabilidades, actividades y funciones de la empresa, también deben recibir un trato justo.

Tabla 5***Relación entre Actividades y Objetivos.***

Relación entre actividades y objetivos	Total	
	Nº	%
Sí	2	14
No	12	86
Total	14	100

Nota: Encuesta aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

Se debe enfatizar que el 86% de los encuestados respondió "no" cuando se les preguntó sobre la conexión entre las acciones de los gerentes y los objetivos de la organización, mientras que solo el 14% respondió "sí".

Alinear a los empleados con la misión, visión y valores de la organización es esencial para asegurar que todos en la organización trabajen juntos como un equipo para alcanzar los objetivos.

Tabla 6***Solidaridad del Compañero Cuando tiene Alguna Duda.***

Solidaridad del compañero	Total	
	Nº	%
Siempre	1	7
A Veces	3	21
Nunca	10	72
Total	14	100

Nota: Encuesta aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

Según los resultados, el 72 % de los encuestados afirma que nunca pide ayuda cuando tiene alguna duda o le preocupa un problema; el 21 % afirma que, en ocasiones, obtiene una respuesta de sus compañeros, y el 7 % afirma que siempre lo hace.

Preparar a los jóvenes para un mundo en constante cambio, en el que las interacciones interpersonales, así como los principios de ciudadanía y responsabilidad social, son fundamentales para su futura vida profesional, es uno de los retos centrales de la educación básica. Por este motivo, es esencial que los jóvenes aprendan en la escuela a interactuar con sus compañeros y a apoyarlos. Durante la última década, aprender a convivir en un mundo interconectado ha sido uno de los objetivos educativos más importantes.

Tabla 7

Nivel de Ventajas al Trabajar en Equipo.

Ventajas de trabajar en equipo	Total	
	Nº	%
Siempre	2	14
A Veces	3	21
Nunca	9	65
Total	14	100

Nota: Encuesta aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

Esta tabla ilustra el grado de beneficio que aporta el trabajo en equipo: el 65 % de los encuestados afirmó que trabajar en equipo nunca resulta beneficioso porque no todo el mundo cumple con sus

compromisos ni se siente motivado para asumir un proyecto; el 21 % señaló que es necesario en ocasiones, y el 14 % está persuadido de que la cooperación en equipo producirá resultados positivos.

Los hallazgos revelan que la mayor parte de los encuestados no cree que la cooperación sea beneficiosa, lo que se ve agravado por el hecho de que casi nunca muestran solidaridad con sus propios compañeros.

Tabla 8

Expresas tu Punto de Vista.

Expresas tu punto de vista	Total	
	Nº	%
Siempre	1	7
A Veces	2	14
Nunca	11	79
Total	14	100

Nota: Encuesta aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

Los resultados de nuestro estudio muestran que el 79 % de los participantes nunca expresa sus opiniones, ya sea debido a que no pueden comunicarse o porque no se sienten cómodos en un ambiente de confianza, porque no están de acuerdo o porque no pueden defender sus propias ideas. Muchos de estos casos se deben a que el moderador de la reunión no utiliza las herramientas y técnicas necesarias para motivar a todos los asistentes, seguido por un 14 % que lo hace ocasionalmente y un 7 % que lo hace de forma sistemática.

Para guiar a los demás, un líder debe ser capaz de comunicar sus pensamientos y comprender los de los demás.

Es todo un arte, y la comunicación supone un reto. Requiere compartir sentimientos, actitudes y emociones, además de ideas.

Tabla 9

Existe un Ambiente Físico, Herramientas, Equipos y Materiales Necesarios.

Implementos necesarios	Total	
	Nº	%
Sí	4	29
No	10	71
Total	14	100

Nota: Encuesta aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

Según la tabla, el 71 % de los encuestados no dispone del espacio físico, las herramientas, el equipamiento y los materiales necesarios para desempeñar sus funciones; el 29 % no está de acuerdo.

Es fundamental que el lugar de trabajo sea cómodo y agradable, ya que esto influye en la cantidad y el tipo de trabajo que una persona puede realizar allí.

El lugar de trabajo siempre se ha considerado un espacio en el que la única condición previa es la capacidad de los empleados para desempeñar sus funciones. La limpieza, la seguridad, el ruido, la comodidad y otros elementos solían pasarse por alto.

Tabla 10***Respeto entre Participantes de la I.E.***

Es tratado(a) con respeto	Total	
	Nº	%
Sí	3	21
No	11	79
Total	14	100

Nota: Encuesta aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

Según los resultados de la encuesta, el 79 % de los encuestados afirmó que sus compañeros de trabajo no les tratan con respeto, incluso cuando pasan muchas horas trabajando juntos. A diferencia del 21 % que afirmó mantener una relación estrecha con ellos, lo habitual es que no sea así.

.Al relacionarse con los compañeros de trabajo de forma habitual, cada miembro del equipo debe ser consciente de las normas de comportamiento. Ser cortés y amable no son cosas que se excluyan mutuamente.

Al fin y al cabo, el lugar de trabajo es una comunidad con sus propias normas y tradiciones. Por eso es fundamental implicarse. Cuando se mantiene un ambiente de trabajo positivo, todos salen ganando.

Tabla 11***Programas de Capacitación y Desarrollo.***

Programas de entrenamiento y desarrollo	Total	
	Nº	%
Sí	2	14
No	12	86
Total	14	100

Nota: Encuesta aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

De todos los encuestados, el 86 % considera que los programas de formación son poco productivos y el 14 % de ellos no está de acuerdo con que les hayan brindado las habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para desempeñarse adecuadamente en sus trabajos.

Dado que la formación es esencial para desarrollar y reforzar estas habilidades, su importancia para el rendimiento de una organización ha aumentado y ahora es un componente clave de la ejecución de los planes.

Los empleados deben mejorar de manera constante sus competencias, habilidades y aptitudes para gestionar los procedimientos nuevos y sistemas derivados de los avances tecnológicos.

Tabla 12***Distribución de Premios o Reconocimientos.***

Premios y reconocimientos	Total	
	N°	%
Siempre	1	7
A Veces	3	21
Nunca	10	72
Total	14	100

Nota: Encuesta aplicada a los participantes de la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota. Junio 2017.

Interpretación:

Según los resultados de la encuesta, el 72 % de los participantes considera que los premios y reconocimientos no se otorgan de forma adecuada, el 21 % cree que esto ocurre en ocasiones y el 7 % opina que sí se otorgan correctamente.

Para reforzar los comportamientos y actitudes positivos que están en consonancia con la estrategia de la empresa y que tienen como objetivo aumentar la productividad y la calidad del servicio, es fundamental recompensar y felicitar públicamente a los empleados. Esto se debe a que los empleados que se sienten valorados y reconocidos manifestarán una actitud optimista y una autoconfianza más elevada, lo que contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

- **Resultados de la Pauta de Registro de Entrevista.**

Falta de Liderazgo Pedagógico.

“Nuestra Directora no es una lideresa. No conoce los instrumentos de gestión, no nos convoca para trabajar en equipo, no nos motiva y no practica una política de estímulos, de modo tal que nos sentimos motivados para cambiar el mal clima laboral” (Entrevista docente. Junio 2017)

Ausencia de Identidad Institucional.

“No nos desenvolvemos como parte de la institución educativa. Ignoramos la misión institucional, no nos preocupamos por potenciar nuestras estrategias de enseñanza, somos indiferentes entre nosotros. No aceptamos que nos debemos a los estudiantes. Hemos logrado un ambiente desagradable de trabajo” (Entrevista docente. Junio 2017)

No Existe Trabajo Colaborativo.

“No valoramos las bondades del trabajo en equipo: comunicación, confianza, compañerismo, complementariedad. Los propósitos institucionales no se cumplen, no somos un referente institucional. Demandamos estrategias innovadoras para cambiar de comportamiento laboral” (Entrevista docente. Junio 2017)

Estrategias Innovativas.

“Todo problema es solucionable. Lo importante desarrollar un pensamiento crítico y resolver creativamente los problemas. Esta es la esencia de ser innovativo. Un directivo debe gestionar innovativamente y se va camino a la excelencia educativa” (Entrevista docente. Junio 2017)

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Un mal clima laboral educativo reduce la motivación docente, incrementa el estrés y frena la colaboración institucional. Esto genera un efecto dominó que deteriora directamente la calidad de la enseñanza, la disciplina en el aula y el rendimiento académico de los estudiantes. Las consecuencias principales:

Agotamiento emocional: Altos niveles de tensión provocan fatiga crónica, ansiedad y depresión.

Síndrome de desgaste profesional: Los profesores pierden el sentido de realización personal y la ilusión por enseñar.

Baja productividad: La desorganización, los malentendidos y la falta de apoyo directivo disminuyen el esfuerzo laboral.

Falta de innovación: El trabajo colaborativo se ve mermado en entornos hostiles, y los profesores se limitan a cumplir meramente los criterios sin utilizar estrategias docentes innovadoras o bien coordinadas.

Nuestro trabajo de campo nos llevó a confirmar la existencia de un clima organizativo en deterioro, caracterizado por una comunicación deficiente, el individualismo, la competencia profesional, el incumplimiento de las políticas institucionales, la falta de entendimiento de los objetivos, la misión y la visión de la entidad, así como la ausencia de trabajo en conjunto. Los compañeros carecen de respeto mutuo, lo que se ve agravado por la falta de liderazgo administrativo del director y su incapacidad para supervisar el funcionamiento diario del centro.

Estos elementos dificultan el uso eficaz de tareas y prácticas educativas que fomenten el aprendizaje.

Su falta de liderazgo hace que los docentes no se sientan motivados al acudir a su centro de trabajo haciendo que realicen sus actividades sólo por cumplir.

Una salida institucional lo definen las estrategias innovadoras: las estrategias innovadoras en el ámbito educativo y laboral son fundamentales para transformar la enseñanza y el trabajo en procesos dinámicos. Su importancia radica en que desarrollan habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la adaptabilidad—asegurando que las personas respondan exitosamente a un entorno global en constante evolución.

De este modo, hemos puesto de manifiesto el carácter mixto del reto de investigación, aportando argumentos tanto cuantitativos como cualitativos.

.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN



Figura 8

Modelo teórico.

“Estrategias Innovadoras para Mejorar el Clima Organizacional”

- **Introducción.**

Para mejorar el clima organizacional en una institución educativa, es clave implementar un liderazgo participativo, comunicación asertiva, programas de bienestar emocional y colaboración docente. Esto eleva el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores de toda la comunidad escolar. Demanda también de un plan de acción para formalizar nuestras tres estrategias innovadoras que proponemos.

- **Objetivo.**

Diseñar estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E. N° 10488 del Centro Poblado Cutaxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota.

- **Fundamentación.**

Fundamentación Teórica.

Tres hipótesis sirven de base para este enfoque teórico. Las percepciones de los directivos sobre las situaciones interpersonales y emocionales de alto riesgo se han identificado gracias a la teoría del clima organizacional de Rensis Likert. Likert distingue cuatro elementos: a) percepciones positivas de las ventajas del trabajo en equipo; b) percepciones de los efectos perjudiciales del

entorno laboral; c) tácticas de evitación y resolución; y d) enfoques creativos para obtener apoyo social.

Hemos podido crear una solución basada en la motivación gracias a la teoría de la motivación de Abraham Maslow.

Según las teorías de las relaciones humanas de Elton Mayo, los directivos deberían comunicarse entre sí para resolver los problemas interpersonales y mejorar el ambiente de trabajo.

Fundamentación Sociológica.

Esto puede ayudarnos a comprender el objetivo de una cultura laboral solidaria en un entorno en el que el aprendizaje nunca se detiene.

Al ofrecer un tipo de educación en la que el desarrollo de la persona está indisolublemente ligado a las exigencias de la sociedad, el aprendizaje aclara la forma en que el individuo se relaciona con la sociedad en la que vive y, por lo tanto, lo incorpora a su comunidad.

Podemos comprender el entorno social gracias a la sociología. Vemos que, dentro de un entorno social, la sociedad integra la educación —o las instituciones educativas— en sí misma. Si comprendemos este entorno social, dispondremos de los recursos necesarios para el crecimiento de los alumnos.

Fundamentación Pedagógica.

En el Ámbito 2: «La enseñanza al servicio del aprendizaje de los alumnos» del Marco para una enseñanza eficaz, Competencia 3: Fomenta la formación de ciudadanos críticos e interculturales mediante la creación de un entorno adecuado para la convivencia democrática, las vivencias de diversidad y el aprendizaje en todas sus manifestaciones.

Cuando se refiere en todas sus expresiones significa que tanto directivos, personal docente como administrativos deben predicar con el ejemplo creando un buen clima institucional para que los estudiantes imiten y demuestren en su aprendizaje.

- **Justificación.**

La justificación de estrategias innovadoras para mejorar el clima laboral radica en su impacto directo sobre la retención de talento, la salud emocional del equipo y la productividad. Estas acciones transforman la cultura organizacional tradicional en un entorno más colaborativo, flexible y adaptado a las necesidades actuales del mercado.

Ejes de justificación clave: aumento de la productividad, fomento de la motivación, mejora de la comunicación interna y adaptación al entorno.

- **Campo de Acción.**

Diseñar estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cutaxi, Distrito de Conchan, Provincia de Chota.

- **Caracterización del Diseño.**

El desarrollo de tácticas novedosas para optimizar el ambiente laboral educativo se caracteriza por ser un proceso participativo, sistémico y centrado en las personas. Su objetivo es transformar el entorno institucional mediante el liderazgo empático, la comunicación

horizontal, y el desarrollo de competencias socioemocionales para reducir la indiferencia institucional y potenciar la calidad formativa.

- **Estructura de la Propuesta.**

La propuesta tiene tres estrategias, que se componen de nueve partes: un resumen, una fundamentación, un objetivo, una temática, una metodología, una agenda, una evaluación, conclusiones y recomendaciones.

Estrategia N° 01: “Conociendo a Nuestra Institución Educativa”

Resumen.

Conocer tu institución educativa es fundamental para aprovechar al máximo sus recursos, oportunidades y su comunidad. Esto fortalece tu desarrollo integral, mejora tu sentido de pertenencia y te permite participar activamente en la construcción de tu propio futuro académico y profesional. Es fundamental contar con empleados que compartan los valores de la empresa y las estrategias que pretende implementar en su campo de competencia.

Con esta identificación, los comportamientos y las actitudes de los trabajadores contribuirán a alcanzar los objetivos; además, se necesitará menos esfuerzo para implementar mejoras en los sistemas y procedimientos de trabajo.

Fundamentación.

La estrategia se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas, que afirma que "el grado de producción está determinado por la integración social". Esta teoría hace posible que enfoquemos la estrategia en mejorar el clima organizativo, empezando por la integración de los directivos.

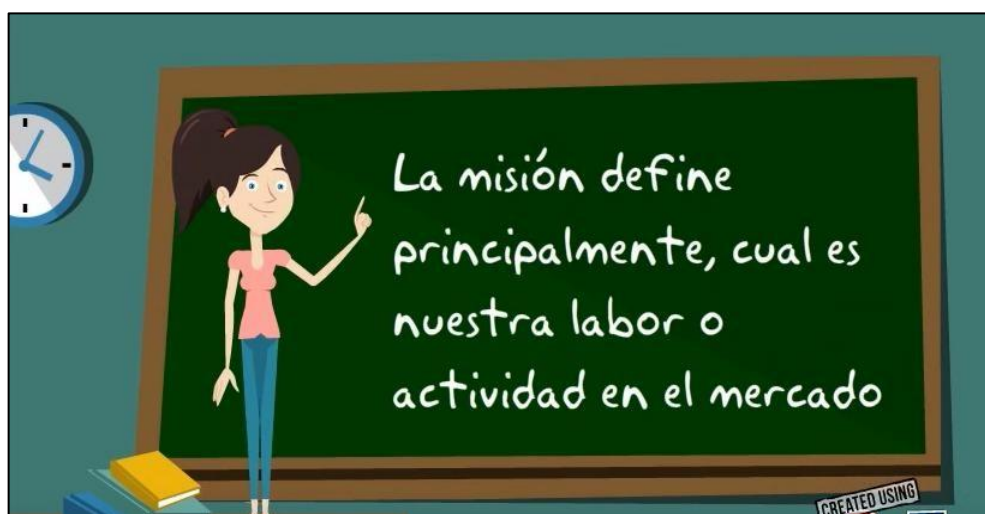
Objetivo.

Lograr que todo el personal conozca y se sienta identificado con la I.E.

Análisis Temático.

Tema N° 1: “Conociendo la Misión y Visión de la I.E.”

Para dar inicio a la sesión se informará de manera sencilla a los participantes en que consiste la misión y visión de una organización para ello se expondrán las siguientes diapositivas:



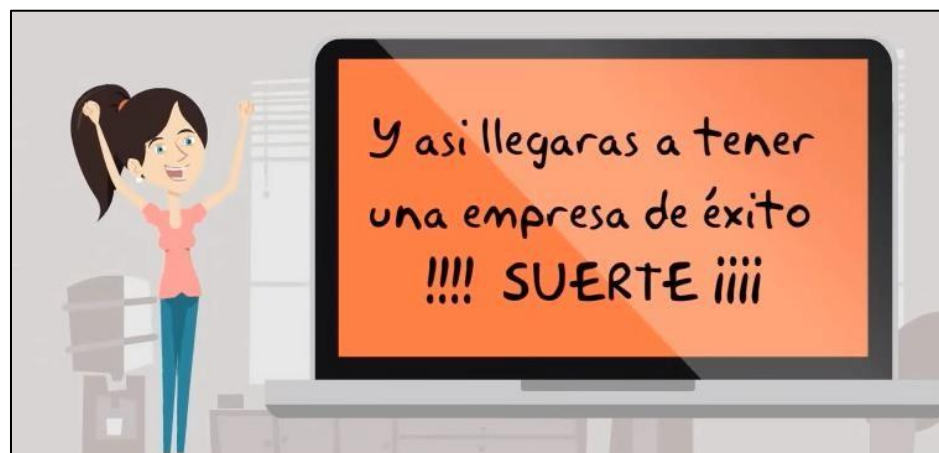
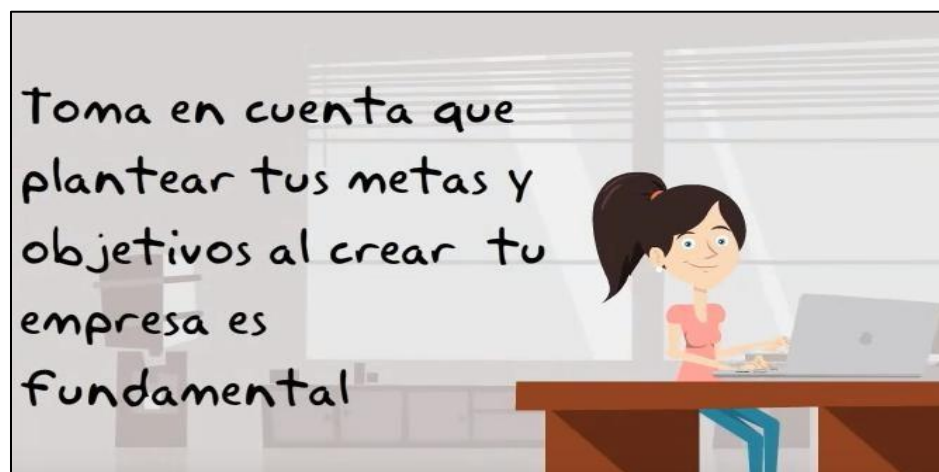
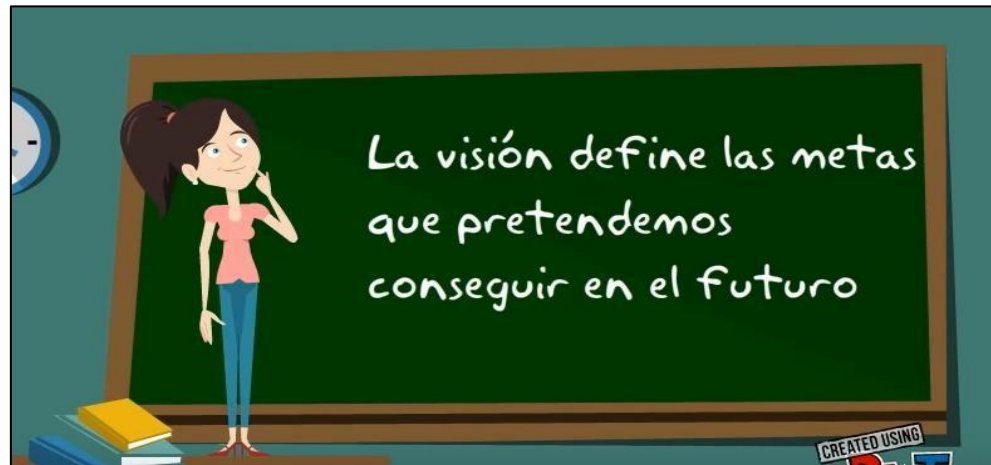


Figura 9
¿Qué es misión y visión?

Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=e_DtbkVUHCU

Después de la explicación se entregará a los participantes diferentes fichas con varias misiones y visiones, ellos deberán identificar cual pertenece a la I.E. El primero en identificar deberá leer en voz alta para que los demás se informen.

Tema N° 2: “Comunicamos los Avances, Intenciones y Pormenores del Desarrollo de las Actividades de la I.E.”

Dado que la comunicación es la piedra angular de todas las relaciones, considérala el secreto que motivará a tu personal y te servirá de guía constante, permitiéndote gestionar las tareas diarias que surgen en tus procesos de trabajo. Es fundamental recordar que comunicarte con los miembros de tu equipo de forma directa y rápida ayudará a disipar los rumores que provocan un rendimiento inestable en el trabajo. Utiliza las «TIC» para agilizar los procedimientos, pero no abuses de ellas (ten en cuenta que, cuanto más cercana sea la comunicación, mejor podrás entender las reacciones de los destinatarios).

Tema N° 3: “Haga de su Lugar de Trabajo un Lugar Como en Casa”

Desde un punto de vista físico, un componente esencial para que un trabajador se sienta seguro, relajado y a gusto en el trabajo es crear un entorno acogedor en el que tenga libertad para decorar su espacio de trabajo con objetos sentimentales o toques personales (dentro de unos límites preestablecidos). Desde un punto de vista profesional, fomentar un ambiente de confianza y cordialidad motivará a los miembros del personal a sentirse más implicados y concentrados en sus tareas laborales.

Se pueden organizar concursos para decorar el aula; primero, les daremos algunas ideas de decoración y, después, dejaremos que todos den rienda suelta a su creatividad e imaginación.



Figura 10
Ideas de ambientación de aulas.

Fuente: <https://www.pinterest.es/pin/200973202102931998>

Desarrollo Metodológico.

Recomendamos realizar cada asunto planteado siguiendo un procedimiento metódico de tres etapas el plan y alcanzar el objetivo fijado.

Partes Componentes de la Estrategia	Acciones
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	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	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 la Ejecución de la Estrategia.

Fecha: Julio 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia.

Evaluación del Facilitador:

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en esta estrategia fue:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué recomendación o comentario le haría al facilitador de la estrategia?

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración de la estrategia lo considera:

La puntualidad en el inicio de la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué recomendación o comentario haría para optimizar la estrategia?

Aspectos Generales de la Estrategia:

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué consejo o comentario le haría a la organización para mejorar su estrategia?

Conclusiones.

1. La misión y la visión establecen los cimientos de una empresa, explican por qué y para qué existe dicha compañía, y todas las líneas de trabajo se delinean en función de estas definiciones por eso es de vital importancia que los trabajadores al menos sepan y reconozcan los de su I.E.
2. Los trabajadores se sentirán más involucrados con las tareas, actividades que día a día surgen en la institución si éstos conocen como se va desarrollando, por eso debe existir una buena comunicación entre los directivos y trabajadores de la I.E.
3. Los empleados deben sentirse a gusto y conectados para fomentar su implicación continua en la empresa y alcanzar los objetivos de la institución educativa, del grupo y de cada persona de forma sinérgica.

Recomendaciones.

1. Se requerirá expandir las dinámicas a fin de lograr una mejor identificación con la I.E. y lograr de manera más efectiva los objetivos.
2. El desarrollo de estos temas y la puesta en práctica de estas estrategias son prioridades fundamentales para crear un entorno laboral propicio que nos permita impartir una enseñanza de alta calidad.

Estrategia N° 02: “Implementamos Nuevas Estrategias Innovadoras”

Resumen.

La idea de estrategia es muy antigua. Este nombre proviene del término griego "strategeia", que se traduce como "el arte o la ciencia de ser general". Los generales de Grecia guiaban a sus tropas tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada clase de objetivo demanda un despliegue distinto de recursos.

En la misma línea, el patrón de acciones utilizado para contrarrestar a un enemigo también podía denominarse «estrategia» de un ejército. Los generales deben actuar, además de elaborar planes. Por lo tanto, la planificación, la toma de decisiones y la acción ya formaban parte del concepto de estrategia en la antigua Grecia; estas dos ideas juntas constituyen la base de la estrategia. «Introducir algo nuevo, cambiar las cosas mediante la introducción de innovaciones» es la definición del término «innovar».

Las organizaciones recurren a la gestión del conocimiento como técnica para hacer un uso exhaustivo, lógico y metódico de los recursos de que disponen. Se basa en la aplicación de las tecnologías de la información como marco que combina el valor que proviene de las personas

(capital humano), el que se genera a través de la organización y la tecnología (capital estructural) y el que emana de las relaciones con el mercado y los actores sociales del entorno (capital relacional).

Todas las áreas funcionales principales de la empresa contribuyen a la innovación, no solo los técnicos. Además, la alta dirección debe mostrarse audaz y persistente a la hora de gestionar el apoyo a la innovación en estas áreas. En esta situación, la tarea de los directivos es garantizar que las empresas se adapten a la innovación. Una planificación estratégica eficaz que identifique los elementos cruciales a la hora de elegir entre diferentes opciones conduce a una innovación exitosa. Este equilibrio cambia con el tiempo, y la estrategia de innovación debe adaptarse a los factores internos y externos concretos de cada momento. Dado que son los beneficios de la empresa los que deben impulsar la innovación, es necesario sopesar el estudio de los riesgos y las necesidades ante a la rentabilidad del negocio.

Mediante estrategias creativas, esperamos fomentar la participación democrática entre los grupos que forman parte de este proyecto.

Fundamentación.

La teoría de Rensis Likert constituye la base de esta táctica. Este autor sostiene que los sistemas III y IV —la participación consultiva y la participación en grupo, respectivamente— constituyen el núcleo de nuestro concepto, que se basa en un entorno participativo. Se sustenta en aspectos como la unidad, la comunicación, la confianza y la motivación.

Objetivo

Lograr una participación democrática en los grupos.

Análisis temático

Tema N° 01: “Motivamos a Nuestro Personal”

Objetivo: Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral.

Recursos: 4 pliegos de cartulina o de papel periódico, marcadores, colores y lápices.

Discusión	Cuestionario	Actividad Lúdica
En mesa redonda los participantes discuten cuál es la importancia de la motivación y qué clase de estrategias se podrían implementar en la institución para mejorarla.	Individualmente, los participantes responden unas preguntas sobre el tema.	Se dividen en grupos de 4 personas, y cada grupo realiza una cartelera exponiendo las estrategias que se implementan en el aula de clase para motivar a los alumnos.

Fuente: Construcción del autor

Fase de discusión

- ❖ En primer lugar, el grupo se reúne formando una mesa redonda. El moderador de la actividad señala que el objetivo principal del taller es reconocer la importancia de las estrategias y la motivación que tienen la posibilidad de aplicarse dentro de la empresa para mantener la motivación de los empleados.
- ❖ En la segunda parte del ejercicio, cada participante expone sus intereses en el asunto de la motivación y explica por qué considera que se trata de un elemento fundamental que hay que tener en cuenta para fomentar un ambiente de trabajo positivo dentro de la empresa.

❖ A continuación se enumeran las técnicas y los aspectos que la organización debe tomar en consideración para sostener el ánimo de los trabajadores.

Fase de Cuestionario.

Cada participante dispondrá de treinta minutos como máximo para terminar el siguiente cuestionario por escrito:

1. Defina en una frase qué significa la motivación en el trabajo.
2. ¿Qué tan importantes son los incentivos para mantener a las personas motivadas, y por qué?
3. ¿Se siente o no motivado para realizar sus actividades cotidianas en la institución?
4. ¿Cómo podría mejorar la motivación en la institución?
5. ¿Cuál es la importancia de la motivación para favorecer un adecuado clima laboral?
6. ¿Qué estrategias emplea usted para mantener motivado al grupo de estudiantes que tiene a su cargo, y para ayudar a generar un ambiente de trabajo adecuado entre sus compañeros?

Fase de Actividad Lúdica.

❖ Con el fin de mantener el interés de los alumnos a lo largo de todo el proceso de aprendizaje, se forman tres grupos de cuatro personas a los que se les encarga la tarea de crear un póster en el que se resuman las estrategias clave que deben emplearse en el aula.

❖ Los grupos disponen de quince minutos para diseñar sus pósters.

❖ Tras la presentación de un póster por parte de un miembro de cada grupo, se fomenta una consideración general acerca de la relevancia de motivar a los individuos para que

rindan mejor tanto en el ámbito académico como en el profesional, identificando las estrategias comunes a todos los grupos.

Tema N° 02: “Relaciones Interpersonales y Comunicación”

- ❖ Realiza una evaluación para determinar la eficacia comunicación en la institución en la actualidad. Esto puede lograrse organizando reuniones en las que los miembros del personal comenten la calidad de sus relaciones, así como la oportunidad y la utilidad de las oportunidades que ofrece la organización para fomentar el intercambio de conocimientos e ideas.
- ❖ Organiza talleres formativos y actividades extraescolares que permitan a los miembros del equipo relacionarse y conocerse fuera de las instalaciones de la institución, lo que les permitirá descubrir otros aspectos de sus compañeros de trabajo.
- ❖ Fomentar una cultura de comunicación que haga hincapié en el análisis crítico por parte de los miembros de la información que circula dentro de la organización. Con el fin de compartir conocimientos que ayuden a la organización a abordar cuestiones concretas, se debe promover la toma de decisiones en grupo. Se debe animar a todos los miembros del personal a participar y a aportar sus opiniones, lo que aumentará el compromiso, la confianza y la responsabilidad.

Objetivo: Reconocer la importancia de una comunicación adecuada y efectiva para poder alcanzar los distintos objetivos que se plantean en la institución.

Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices. Dos dibujos grandes que incluyan varios elementos, figuras y colores.

Discusión	Cuestionario	Actividad Lúdica
En mesa redonda los participantes discuten qué clase de prácticas y comportamientos laborales garantizan una sana comunicación y unas buenas relaciones interpersonales.	Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema.	A partir de la descripción de un voluntario, los participantes realizan dos dibujos: uno basado en la comunicación indirecta y otro en la comunicación directa.

Fuente: Construcción del autor

Fase de Discusión.

- ❖ Los asistentes se reúnen en torno a una mesa redonda. Además de esbozar las estrategias que pueden ser empleados dentro de la compañía para promover una buena comunicación, el moderador hace hincapié en que la sesión se centra al comprender lo importante que es la comunicación y tener relaciones interpersonales firmes.
- ❖ A continuación, se invita a los participantes a hablar acerca de los factores que contribuyen a una comunicación productiva en el lugar de trabajo, así como sobre las medidas que fomentan la creación de vínculos interpersonales positivos. El moderador tendrá que anotar las principales ideas y conclusiones del debate.

Fase de Cuestionario.

Cada participante tendrá un plazo máximo de treinta minutos para terminar el próximo cuestionario escrito:

1. ¿Por qué cree que es importante una buena comunicación al interior de la institución?
2. ¿Cómo se pueden favorecer unas buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores?
3. ¿Cuáles son los factores que comúnmente impiden el desarrollo de una adecuada comunicación en su trabajo?
4. ¿Qué estrategias podría aplicar la institución para fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación?
5. ¿Siente que la comunicación actual que se ha generado entre su grupo de trabajo es adecuada o no, y por qué?
6. ¿Usted se esfuerza por mantener unas buenas relaciones con sus compañeros, y qué ha hecho para lograrlo?

Fase de Actividad Lúdica.

❖ Primera Parte.

1. A un voluntario se le entrega una hoja de papel con el dibujo «A». Debe explicar al grupo en su conjunto las características, las dimensiones, la disposición, los colores y las líneas del dibujo. Durante este primer segmento, únicamente el voluntario tiene la posibilidad de hablar y debe hacerlo de espaldas al grupo. El grupo no debe ver el dibujo en ningún momento.

2. Cada participante deberá hacer un dibujo basándose en la descripción del voluntario y el tiempo que transcurra desde el principio hasta el final se registrará.

Segunda Parte.

1. Tras recibir una hoja de papel en la que se ha dibujado la letra «B», el mismo voluntario cuenta con precisión la historia al grupo. A diferencia de lo que ocurría en la sección anterior, el voluntario se ubica frente al grupo, y los participantes tienen la libertad de formular todas las preguntas que crean pertinentes.

2. Los demás participantes vuelven a hacer un boceto basándose en la descripción del voluntario.

❖ **Tercera Parte.**

1. Se comparan los tiempos de realización del primer y el segundo boceto.
2. Para identificar y examinar los paralelismos entre el primer y el segundo sistema de comunicación, se comparan los bocetos de los grupos con los originales.
3. Se lleva a cabo un análisis comparativo de las vivencias del grupo durante la elaboración del primer y segundo boceto.
4. Como parte de una reflexión teórica, cada participante examina los beneficios y las desventajas de cada sistema.
5. Con el fin de que los participantes reflexionen sobre la calidad de sus prácticas comunicativas y sobre cómo estas influyen en el desarrollo de relaciones interpersonales saludables, se lleva a cabo, por último, un debate y un análisis para establecer la manera de implementar lo aprendido en sus procesos de comunicación diaria entre ellos que surjan durante este análisis, ya que, además de los dibujos, estas notas servirán como producto final de la actividad, ayudando a determinar la importancia de una comunicación eficaz dentro de la organización para crear un entorno de trabajo positivo.

Tema N° 03: “Reconocimiento de las Labores Destacadas”

Objetivo: Reconocer colectivamente las cualidades de cada uno de los miembros del grupo.

Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices, Colores

Discusión	Cuestionario	Actividad Lúdica
En mesa redonda los participantes discuten la importancia de reconocer las cualidades de los demás en un ambiente de trabajo.	Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema.	Cada uno de los participantes hace un dibujo acerca de sí mismo, con el fin de que los demás destaquen las cualidades del mismo y le den una calificación.

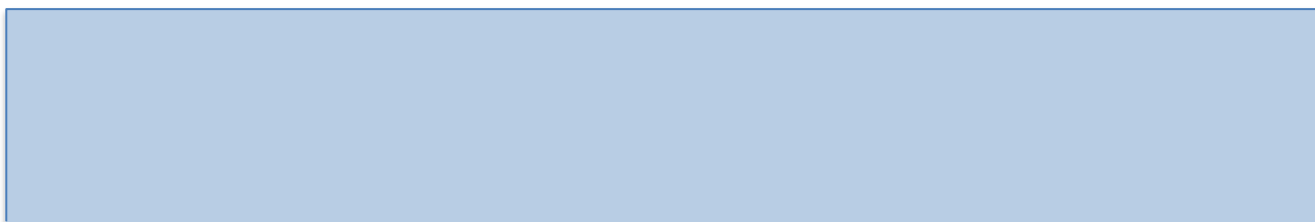
Fuente: Construcción del autor.

Fase de Discusión.

❖ Los participantes se reúnen en una mesa redonda. Según el moderador, el taller se centra en valorar los puntos fuertes de los demás y en la importancia de recompensar y reconocer el comportamiento excepcional en el lugar de trabajo.

❖ A continuación, se anima a los asistentes a hablar acerca de la relevancia de identificar y apreciar las virtudes de los integrantes del equipo y su rendimiento excepcional en el lugar de trabajo, con el fin de motivarlos a seguir dando lo mejor de sí mismos. El moderador debe tomar nota de los puntos clave y las conclusiones del debate.

Fase de Cuestionario.



Cada participante tendrá un máximo de treinta minutos para terminar el cuestionario que sigue escrito:

1. ¿Ha recibido algún reconocimiento o premio por su trabajo en el centro?
2. ¿Cree que ha habido ocasiones en las que la institución no ha reconocido sus esfuerzos y su rendimiento? En caso afirmativo, ponga un ejemplo.
3. ¿Cómo se puede recompensar y fomentar un esfuerzo excepcional?
4. ¿Qué recompensas o incentivos te gustaría recibir por desempeñar muy bien tu función?
5. ¿Se sienten los empleados más motivados cuando se recompensa y se incentiva un trabajo excepcional? Explica tu respuesta.
6. ¿Cómo recompensas a tus alumnos por un trabajo o unos trabajos excepcionales, y por qué crees que es fundamental ofrecer incentivos a los niños en el aula?

Fase de Actividad Lúdica.

Al inicio de la actividad, analizaremos cómo se reconoce el trabajo excepcional dentro de la organización, así como posibles métodos para recompensar la iniciativa y las buenas prácticas de los empleados.

El objetivo de esta conversación es elaborar un documento que resuma los conceptos clave y las estrategias propuestas por el grupo. Tras el debate, pasaremos a la siguiente actividad.

1. Los participantes forman un círculo y cada uno tiene que mencionar en voz alta las cualidades personales y profesionales más relevantes de la persona a su lado, hasta que todos hayan tomado asiento.
2. El grupo analiza estas características clave y debate sobre su importancia a la hora de crear un ambiente de trabajo positivo.
3. A los participantes se les solicita que representen gráficamente cualquier de estas ideas:
 - a) Mi vida pasada.
 - b) Mi presente.
 - c) Mi futuro.
4. Tras elegir un tema (pasado, presente o futuro), los participantes disponen de 20 minutos para realizar un dibujo.
5. Para garantizar que nadie reciba su propio dibujo, los dibujos terminados —que deben ir firmados con el nombre del autor— se reparten al azar entre los participantes.
6. Tras presentar el dibujo que se les ha entregado al grupo, cada participante destaca sus características, analiza lo que transmite y le asigna una puntuación final sobre 10.
7. Por último, durante un debate en grupo se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué te ha parecido tener que valorar el dibujo de otra persona? ¿Qué criterios has aplicado a la hora de determinar esa puntuación? ¿Te ha resultado difícil describir y destacar ¿Las características de los dibujos? ¿Por qué es importante que el trabajo hecho sea reconocido por los demás? ¿Y por qué es fundamental que el trabajo sea recompensado, además de reconocido?

Desarrollo Metodológico.

Recomendamos realizar cada asunto planteado siguiendo un procedimiento metódico de tres etapas el plan y alcanzar el objetivo fijado.

Partes Componentes de la Estrategia	Acciones
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	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	Evaluación de los resultados del aprendizaje a la luz de los objetivos de la reunión. Se debe informar a los participantes de las conclusiones de la evaluación y ofrecerles apoyo para corregir cualquier error y consolidar lo que han aprendido. 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 la Ejecución de la Estrategia.

Fecha: Agosto 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia.

Estrategia N° 02			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00	X		
09:30	X	X	
10:15		X	
11:00	Receso		
12:00			X
01:15			X
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de la Estrategia.

Estrategia:

Fecha: _____

Facilitador: _____

Institución: _____

Opciones de Evaluación (puntuaciones):

Por favor, califique utilizando una X según las siguientes consideraciones:

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Evaluación del Facilitador:

Experiencia demostrada en la materia:

Participación fomentada en el grupo:

La forma en que hablaban y debatían sobre los temas era:

Respondían a las preguntas:

Esta estrategia se basó en la siguiente metodología: La relación de los participantes con el moderador era:

[illegible]

¿Qué recomendación o comentario le haría al facilitador de la estrategia?

Evaluación de las Temáticas de la Estrategia:

A continuación se describe cómo se revisó el contenido:

Los temas se presentaron en el siguiente orden y con claridad:

La interacción entre la teoría y la práctica fue la siguiente:

A continuación se indican algunas formas en las que los conocimientos adquiridos en esta asignatura pueden aplicarse a tu trabajo:

La información presentada es aplicable a situaciones reales y ofrece una

Estimas que la duración de la estrategia será de:

La estrategia comenzó a tiempo:

	1	2	3	4	5
a	1	2	3	4	5
b	1	2	3	4	5
c	1	2	3	4	5
d	1	2	3	4	5
e	1	2	3	4	5
f	1	2	3	4	5

¿Qué recomendación o comentario haría para optimizar la estrategia?

Aspectos Generales de la Estrategia:

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué consejo o comentario le haría a la organización para mejorar su estrategia?

Conclusiones.

1. El análisis de los temas propuestos reforzará de forma activa la integración y ayudará a la institución a alcanzar sus objetivos.

2. Este método permitió a cada participante aceptar su singularidad y reconocer cómo encajaba en los dos grupos que se crearon durante el desarrollo de la estrategia.

3. Una vez resueltas estas discrepancias, los miembros del grupo comenzaron a comunicarse con mayor facilidad.

Recomendaciones.

1. Antes de empezar a reducir las tensiones entre el personal de dirección, el profesorado y el alumnado, es imprescindible centrarse en otras actividades.

2. Se necesitan otras actividades que fomenten la integración del grupo y mejoren la comunicación.

Estrategia N° 03: “Mejorando el Clima Organizacional”

Resumen.

Para mejorar el ambiente en la empresa es necesaria la comunicación, ya que permite a las personas expresar sus pensamientos, sentimientos y aspiraciones. La comunicación es esencial para que los directivos puedan mejorar el apoyo social, las relaciones jerárquicas, los sistemas de incentivos, los procedimientos de supervisión y las interacciones interpersonales, entre otras cosas.

Fundamentación.

La teoría del clima organizativo (Likert) y la teoría de la motivación (Maslow) constituyen la base del enfoque de comunicación y consenso. Al resolver los puntos de vista divergentes, este enfoque pretende mejorar el clima organizativo basándose en estas teorías.

Objetivo.

Mejorar el clima organizacional a través de la comunicación y el consenso.

Análisis Temático.

Dinámica N° 01: “Las Lanchas”

Objetivo: Crear distensión, motivación y buen clima.

Desarrollo: Todos los participantes se ponen en pie. El monitor entonces cuenta una historia.

A continuación, los participantes deben sentarse una vez que el grupo forme círculos con la cantidad precisa de personas que pueden acomodarse en cada barca.

El número de personas que caben en cada barco cambia constantemente; se diseñan varios tipos de barcos y las «víctimas del naufragio» —que hacen de peces— se colocan en fila. Esto se repite hasta que quedan muy pocos supervivientes del naufragio.

Notas: Debe haber una participación considerable. Antes de dar por hundidos a los participantes, dales unos segundos para construir los barcos.

Dinámica N° 02: “El Cartero”

Objetivo: Animación y conocimiento del grupo.

Desarrollo: Una persona se queda en el centro y dice: «Tengo un mensaje para todos los que tengan...», seguido de lo que queráis —botas, camisetas, zapatos, etc.—, mientras el resto se sienta en círculo en sillas. La persona que se queda sin asiento permanece en el centro y repite la frase, mientras que todos los demás que tengan ese objeto cambian de asiento.

Notas: Para romper el hielo, podemos decir algo como: «Tengo una letra para los que son de Chota», lo que definiría a las personas.

Dinámica N° 03: “Jirafas y Elefantes”

Objetivo: Animación y concentración.

Desarrollo: Todos forman un círculo, con una persona en el centro. La persona del centro dice «jirafa» o «elefante» mientras señala a otro participante. Cuando dice «jirafa», la persona a la que señala tiene que levantar las manos por encima de la cabeza, y los que están a su lado tienen que sujetarle los pies. Cuando alguien dice «elefante», tiene que hacer con las manos la trompa, y los que están cerca deben hacer con las manos las orejas. Hasta que alguien cometa un error, cualquiera que se distraiga y no siga las instrucciones pasa al centro y señala a un nuevo compañero.

Notas: Se pueden imitar varios animales para jugar a este juego. Como exige mucha atención, este juego es muy divertido.

Desarrollo Metodológico.

Recomendamos para realizar, seguir un procedimiento metódico de tres pasos para cada tema sugerido el plan y alcanzar el objetivo fijado.

Partes Componentes de la Estrategia	Acciones
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	El formador presenta el material del curso empleando el tipo de razonamiento adecuado. Los participantes realizan tareas prácticas, ya sean individuales o en grupo. Evaluación formativa del avance de los participantes.
Conclusión	Con el fin de garantizar que se cumplan los objetivos de aprendizaje, el formador ofrece refuerzo. Evaluación del aprendizaje alcanzado en comparación con los objetivos de la reunión. Se debe informar a los participantes de las conclusiones de la evaluación y ofrecerles apoyo para ayudarles a corregir cualquier error y afianzar lo que han aprendido. Un resumen de los temas tratados durante 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 la Ejecución de la Estrategia.

Fecha: Setiembre 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia.

Estrategia N° 03			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00	X		
09:30	X	X	
10:15		X	
11:00	Receso		
12:00			X
01:15			X
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación de la Estrategia.

Estrategia: _____

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de Evaluación (puntuaciones):

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría a la estrategia para mejorar?

Aspectos Generales de la Estrategia:

Se estableció la siguiente hora de inicio para la estrategia:

La limpieza y el orden de las instalaciones previos al inicio fueron:

El material estaba organizado de la siguiente forma:

El entorno de atención y control para manejar interrupciones externas fu

Los espacios e instalaciones para llevar a cabo la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué consejo o comentario le haría a la organización para mejorar su estrategia?

Conclusiones.

1. Nos hemos esforzado por incorporar en nuestro enfoque actividades que, sobre todo, sirvan para desahogarse, hacer reír a la gente y fomentar la actividad en grupo.
2. También queremos eliminar los aspectos competitivos de los juegos en los que la diversión se logra a expensas de una única persona, centrándonos en cambio en situaciones en las que todos participen o en las que los roles cambien constantemente para fomentar la «expansión» del grupo.

Recomendaciones.

1. Las estrategias tienen que implementarse y desarrollarse con más frecuencia en la I.E.
2. Buscar otras dinámicas para implementar.

- **Cronograma de la Propuesta.**

I.E. N° 10488 del Centro Poblado de Cataxi									
Fecha por Estrategia	Estrategia N° 1			Estrategia N° 2			Estrategia N° 3		
Meses	Julio			Agosto			Setiembre		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Actividades									
Coordinaciones previas		x		x			x		
Convocatoria de participantes			x		x			x	
Formalización de estrategias				x		x			x
Conclusiones				x		x			x

- **Presupuesto.**

Recursos Humanos:

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

Recursos Materiales:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
42	Folders con fasters	S/ 1.50	S/ 63.00
42	Lapiceros	S/ 1.50	S/ 63.00
1000	Hojas bond	S/ 0.03	S/ 30.00

42	Refrigerios	S/ 8.00	S/ 336.00
126	Copias	S/ 0.10	S/ 12.60
Total			S/ 504.60

Resumen del monto solicitado	
Recursos humanos	S/ 1350.00
Recursos materiales	S/ 504.60
Total	S/ 1 854.60

- **Financiamiento de la Propuesta.**

Responsable:

Bach. Elix Alejandro Gómez Quiñones.

CONCLUSIONES

1. Los rasgos del problema de investigación y el examen e interpretación de los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo retratan el tipo de clima organizacional del ámbito de estudio.
2. Las tablas 11 y 12 y la guía de observación reflejan que no existen estímulos que motiven a los participantes a tener un buen desempeño profesional.
3. Los objetivos, el alcance y la justificación de cada una de las estrategias sirvieron de base para la elaboración del marco teórico, que se determinó en relación con la naturaleza del asunto de investigación.
4. La propuesta tiene 10 partes y cada estrategia 9 partes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguayo, J. (2012). *“Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes”*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/aabb6b97-b18b-43be-8ad4-1f93e59b669f>
- Benito, B. (2008). Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción. Departamento de Sociología y Comunicación.
 Disponible en bbm@usal.es.
- Chiavenatto, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia. Editorial McGraw-Hill. Interamericano. Quinta Edición.

- Dolly, B. (2007). Administración de servicios de alimentación. Editorial Universidad de Antioquia.
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. en <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>
- García, M. (2009). Clima Laboral y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración , 43-61.
- Gómez, E. (2016). *“Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la corporación educativa omega a través de la percepción de la comunidad educativa”*. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Colombia.
https://redcol.minciencias.gov.co/Record/Poli2_99271af2a561f54d36866cc8f7fe9acc
- Likert, L. (1978). Medida del rendimiento de una organización. Editoriales Académicas. España.
- Martín, M. (1996). Organización y planificación integral de centros. Madrid: Escuela Española.
- Martínbris, M. (1999). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC. — 1999. Dirección y Gestión de Centros Educativos: Planificación y Calidad. Madrid: Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo.
- Martínez, S. (1994). El clima de trabajo en diez centros de EGB. Universidad de Alcalá. Inédita.
- Maslow, A. (2001). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz Santos, España.
- Mayo, E. (2004). Evaluaciones críticas en negocios y administración. Ed. John Cunningham Wood, Michael C. Wood.

Mújica, M. y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad . Laurus. Revista de Educación , 290-304.

Reyes De Roja, E. (2009). Clima organizacional y salud mental laboral en la Universidad. Lima.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. PEARSON Educación, México.

Sandoval, M (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. México.

Ucla. (2001). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Comisión Ejecutiva de Evaluación Institucional. Venezuela.

Linkografía

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

<http://metodologiaucvista.blogspot.pe/2017/02/elton-mayo-y-los-experimentos-de.html>

<http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8627/ESTRATEGIA%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf?sequence=1>

<http://excelenciaencadapaso.blogspot.pe/2014/05/como-mejorar-el-clima-escolar-y-el.html>

<http://metodologiaucvista.blogspot.pe/2017/02/elton-mayo-y-los-experimentos-de.html>

<file:///C:/Users/User/Downloads/el-clima-y-la-satisfaccion-laboral-en-losas-docentes-del-instituto-tecnologico-de-administracion-de-empresas-intae-de-la-ciudad-de-san-pedro-sula-cortes.pdf>

<http://repository.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/984/tesis%20noviembre%2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-EstrategiasInnovadoras-2104479.pdf>

https://www.google.com/search?q=estrategias+innovadoras&rlz=1C1CHZN_esPE1049PE1049&oq=estrategias+innovadoras&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQABiABDIHCAIQABiABDIHCAMQABiABDIHCAQQABiABDIHCAUQABiABDIHCAYQABiABDIHABDIH

https://www.google.com/search?q=clima+organizacional&rlz=1C1CHZN_esPE1049PE1049&oq=clima+ORGANIZACIONAL&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBwgAEAAyJwIyBwgAEAAyJwIyBggBEEUYOTIHCAIQABiABDIHCAMQABiABDIHCAQQABiABDIGCAUQRRg8MgYIB



ANEXOS

Anexo N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL



“PEDRO RUIZ GALLO”

De LAMBAYEQUE

SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

Empleo/Cargo:.....

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

Encuestador: Elix Alejandro Gómez

Quiñones.....

Instrucciones: Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

Código A: Clima Organizacional.

1. ¿Considera usted que su Institución Educativa es un buen lugar para trabajar?
 - a) Sí
 - b) No

2. ¿Conoce y entiende la Visión y Misión de su Institución Educativa?
 - a) Sí
 - b) No

3. ¿Conoce los objetivos de su Institución Educativa?
 - a) Sí
 - b) No

4. ¿Entiende cómo se relacionan sus actividades con los objetivos de su Institución Educativa?

- a) Sí
- b) No

5. ¿Su compañero se solidariza con Ud. cuando tiene alguna duda?

- a) Siempre
- b) A Veces
- c) Nunca

6. ¿Existen ventajas del trabajo en equipo?

- a) Siempre
- b) A Veces
- c) Nunca

7. ¿Expresas tu punto de vista?

- a) Siempre
- b) A Veces
- c) Nunca

8. ¿Cuenta con ambiente físico, herramientas, equipos y material necesarios necesarios para desarrollar sus actividades?

- a) Sí
- b) No

9. ¿Existe respeto entre compañeros de trabajo?

- a) Sí
- b) No

10. ¿Cuentan con programas de capacitación y desarrollo institucional?

- a) Sí
- b) No

11. ¿La distribución de incentivos y reconocimientos son justos?

- a) Siempre
- b) A Veces
- c) Nunca

Anexo N° 2



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” De LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Empleo/Cargo:.....

Lugar y Fecha de la Observación:.....

Nombre del Observado:.....

Nombre del Observador: Elix Alejandro Gómez Quiñones

.....

Cultura Organizacional	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Ambiente Social	Auditoria						
	Participativa						
Coordinación	Puntualidad						
	Amabilidad						
	Nivel de compromiso						
Sinergia en el Trabajo	Compañerismo						
	Relación de carácter asociativo						
	Cohesión social						
	Confianza y colaboración						
Responsabilidad	Cumplimiento tareas asignadas						
	Autonomía y libertad para innovar						
	Capacidad para enfrentar problemas						
	Asumir riesgos						

	Toma de decisiones						
Liderazgo	Adecuada comunicación						
	Influencia en el desempeño						
	Orientación						
	Comprensión						
Estímulos	Incentivos						
	Reconocimiento						
	Tolerancia						
Empoderamiento	Estrés						
	Indiferencia						
	Falta de identidad						
Satisfacción de Resultados	Alcance de los objetivos						
	Satisfacción en el trabajo						
	Satisfacción en la carrera						
	Calidad en el trabajo						

Anexo N° 3



UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”

De LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO

GÚÍA DE ENTREVISTA

Empleo/Cargo:

Lugar y Fecha de la Entrevista:

Nombre del Entrevistado:

Nombre del Entrevistador: Elix Alejandro Gómez Quiñones

.....

Código A: Clima Organizacional.

1. ¿Considera que su Director es un líder pedagógico?

.....

.....

2. ¿Existe identidad institucional en su centro laboral?

.....

.....

3. ¿Se practica el trabajo en equipo en su Institución Educativa?

Código B: Estrategias Innovadoras.

4. ¿Reconoce que en su Institución Educativa existe un mal clima laboral?

5. ¿Qué es para usted una estrategia innovadora?

6. ¿Son una solución las estrategias innovativas respecto al mal clima institucional?
