



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

SECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**PROGRAMA MOTIVACIONAL FUNDAMENTADO EN LA
TEORÍA DE HERZBERG PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“CRISTO REY” - LAMBAYEQUE.**

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en
Ciencias de la Educación con Mención en Psicopedagogía
Cognitiva

PRESENTADO POR:

Maureen Nuntón Nuñez

LAMBAYEQUE – PERÚ

2016

**PROGRAMA MOTIVACIONAL FUNDAMENTADO EN LA TEORÍA DE
HERZBERG PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CRISTO REY”- LAMBAYEQUE.**

MAUREEN NUNTON NUÑEZ

AUTOR

Dr. JOSÉ MAQUEN CASTRO

ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para obtener el Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN PSICOPEDAGOGÍA COGNITIVA

APROBADO POR:

DR. MAXIMILIANO PLAZA QUEVEDO
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc CAROLA SMITH MAGUIÑA
SECRETARIO DEL JURADO

M.Sc CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, Julio del 2016

DEDICATORIA

A mi familia apoyarme siempre en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la sabiduría necesaria para cumplir mis objetivos.

A mi asesor José Maquen, quien me orientó para poder realizar el presente trabajo.

ÍNDICE

CONTENIDOS

Págs.

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE	V
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CRISTO REY”- LAMBAYEQUE	14
UBICACIÓN O CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	14
EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA	18
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	
2.2 BASES TEÓRICAS:	26
CLIMA ORGANIZACIONAL	26

MOTIVACIÓN	38
TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG	52
CAPÍTULO III: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	
3.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	58
3.2 PROPUESTA	62
CONCLUSIONES	103
SUGERENCIAS	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS	108

RESUMEN

El problema a abordar en la presente investigación es que se observa en el proceso de gestión institucional ciertas deficiencias en el clima organizacional, lo que se manifiesta en la limitada percepción de la responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares de desempeño, apoyo, manejo de conflicto e identidad, lo que genera finalmente poco trabajo en equipo, docente desmotivados con falta de satisfacción laboral e identificación con la institución.

El objetivo de la investigación es: Demostrar que la aplicación de un Programa Motivacional fundamentado en la Teoría de Herzberg, mejora el Clima Organizacional en la Institución Educativa “Cristo Rey” de Lambayeque

La hipótesis formulada es: Si se aplica un Programa Motivacional fundamentado en la teoría de Herzberg, entonces mejorará significativamente el Clima Organizacional de la Institución Educativa “Cristo Rey” de Lambayeque

En la presente investigación se empleó el diseño pre experimental, con aplicación de pre test y post test. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta. Siendo el Pre test y Post test el Cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968) y modificado en el año 2001 por Echezuria y Rivas (que introdujeron 3 ítems más).

Palabras claves: Clima Organizacional, Motivación, Factores motivacionales

ABSTRACT

The problem addressed in this research is seen in the process of institutional management certain deficiencies in the organizational climate, which is reflected in the limited sense of responsibility, reward, risk, relationships, performance standards, support, management conflict and identity, which ultimately generates little teamwork, teaching discouraged with lack of job satisfaction and identification with the institution.

The aim of the research is: To demonstrate that the application of a motivational program based on the theory of Herzberg, improve the organizational climate in School "Christ the King" in Lambayeque

The assumption made is: If you apply a motivational program based on the theory of Herzberg, then significantly improve the organizational climate of School "Christ the King" in Lambayeque

In the present investigation the pre experimental design was used, applying pre test and post test. As data collection technique was used survey. As the Pre test and post test the questionnaire prepared by Litwin and Stringer (1968) and modified in 2001 by Echezuria and Rivas (who introduced three items more).

Keywords: organizational climate, motivation, motivational factors

INTRODUCCIÓN

En las instituciones educativas trabaja un conjunto de profesionales dedicados a brindar a los estudiantes una educación integral, lo que los convierte en agentes educativos que influyen decisivamente en su formación, por ello es necesario que interactúen acertadamente y que se establezca un adecuado ambiente o entorno laboral, llamado clima organizacional

Muchos directivos no comprenden el significado del clima organizacional y eso puede traer problemas en los niveles de ausentismo, lentitud, desmotivación, indiferencia, conflictos y en consecuencia baja productividad y baja adaptación. Los directivos y docentes como líderes deben realizar esfuerzos comunes para organizar integralmente el clima organizacional.

El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas

El problema a abordado en la presente investigación es que se observa en el proceso de gestión educativa ciertas deficiencias en el clima organizacional, lo que se manifiesta en la limitada percepción de la responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares de desempeño, apoyo, manejo de conflicto e identidad, lo que genera finalmente poco trabajo en equipo, falta de satisfacción laboral e identificación con la institución.

En la institución educativa “Cristo Rey” existen inadecuadas relaciones interpersonales, hay formación de grupos docentes; entre las consecuencias que

se reflejan a partir de esta problemática se describe el poco trabajo en equipo y por ende falta de planificación en la institución educativa.

El estilo de gestión jerárquico por parte de los directivos conlleva a la centralización en la toma de decisiones y responsabilidades; observándose los efectos en docentes desmotivados y por ende docentes no satisfechos con la labor docente

El seguimiento de intereses personales por parte de los docentes conlleva a la falta de identificación con la institución; observándose los efectos en solo cumplir con el horario de trabajo y por ende poca participación en los eventos o reuniones realizadas por la institución.

El objetivo de la investigación fue mostrar que la aplicación de un Programa Motivacional fundamentado en la Teoría de Herzberg, mejora el Clima Organizacional en la Institución Educativa “Cristo Rey” de Lambayeque. Los objetivos específicos planteados en la investigación fueron:

- Diagnosticar el nivel de clima organizacional de la Institución educativa “Cristo Rey” de Lambayeque, a través de un pre test.
- Diseñar un programa de Motivacional sustentada en la teoría de Herzberg
- Aplicar un Programa Motivacional para mejorar el clima organizacional en la Institución educativa “Cristo Rey” de Lambayeque
- Evaluar el clima organizacional después de la aplicación del programa de motivación, mediante un post test.

La hipótesis formulada fue: Si se aplica un Programa Motivacional fundamentado en la teoría de Herzberg, entonces mejorará significativamente el Clima Organizacional de la Institución Educativa “Cristo Rey” de Lambayeque

La presente propuesta se fundamenta en la teoría de la motivación e higiene de Herzberg, quien afirma que los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. La política de la organización, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizan por Herzberg como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si se desea motivar a los individuos en su trabajo, se puede enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento, Herzberg los llama también factores motivacionales o satisfactores, cuando estos son óptimos, provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción, por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos

Considero que el gobierno está haciendo esfuerzos por mejorar alguno de los factores de higiene como las condiciones de trabajo, las políticas, la supervisión, está pendiente mejorar los salarios. La dirección de la escuela debe organizar integralmente las relaciones interpersonales, de no darse así, se tendría insatisfacción laboral. Los factores motivacionales como el reconocimiento, toma de decisiones y capacitación no son trabajados en la I. E. “Cristo Rey”, lo que conlleva a que no se de la satisfacción laboral en los profesionales que en ella laboran.

Por lo anterior es necesario estrategias para trabajar los factores motivacionales que conlleven a la satisfacción laboral. Lo anterior permitirá organizar integralmente el clima organizacional en la I. E. “Cristo Rey”, en sus dimensiones: responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares de desempeño, apoyo, manejo de conflicto e identidad

En la presente investigación se utilizó los Métodos Teóricos como el analítico, el histórico y también el uso de los Métodos Empíricos como la observación y la experimentación. Se empleó el diseño pre experimental, el cual consta de un solo grupo de estudio al cual se aplica un pre test y post test. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta. Siendo el Pre test y Post test el Cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968) y modificado en el año 2001 por Echezuria y Rivas (que introdujeron 3 ítems más).

La presente investigación está diseñada en tres capítulos:

El **primer capítulo**, se presenta el análisis del objeto de estudio, a partir de la ubicación de la Institución Educativa, aspectos importantes del problema, el análisis de las tendencias de cómo surge el problema; cómo se manifiesta actualmente y la descripción de la metodología, que nos permitió llevar a cabo la investigación.

El **segundo capítulo** contiene el marco teórico presentado a través de un estudio documental de diferentes fuentes escritas, dando a conocer los antecedentes y las teorías que permiten fundamentar una comprensión conceptual de la investigación

El **tercer capítulo** está constituido por el análisis e interpretación y los resultados de los datos obtenidos que tienen que ver directamente con el

problema de investigación realizada a partir del análisis y el contraste de la información organizada en los cuadros estadístico, finalizando este capítulo con el programa motivacional para organizar integralmente el Clima organizacional de la I. E. “Cristo Rey”

Se termina este trabajo con las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; las sugerencias o recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

El clima organizacional en la institución educativa “Cristo Rey”

El trabajo de investigación se desarrolla en la Institución educativa “Cristo Rey” del distrito de Motupe, Provincia de Lambayeque, Departamento de Lambayeque, está bajo la jurisdicción de la UGEL Lambayeque. Fue creada el 14 de abril de 1952 con el nombre de escuela primaria de varones N° 2101, mediante Resolución Ministerial N° 2766, siendo Presidente de la República don Manuel A. Odría.

En sus inicios se denominó escuela primaria de varones 2101, siendo su primer director el profesor francisco Bazán Saavedra y funcionaba en la calle el Carmen N° 571.

Gracias a gestiones y actividades con los padres de familia se logró la donación de 1500 m² por parte del municipio motupano y luego del señor Amadeo Saavedra Contreras noblemente dona 5500 m² contando en la actualidad con un Área de 7000 m² y así a través del trabajo mancomunado de padres de familia y profesores se logra que CORDELAM construya 2 pabellones en su local propio ubicado en la avenida primavera 600, sus linderos generales según escritura pública de la I. E. “Cristo Rey” son las siguientes:

Al Norte y Oriente con propiedades del don Manuel Saavedra Prada, al Sur con la Prolongación de la calle El Carmen, y por el Oeste con la Av. Primavera.

En 1971 se le cambia el número de 2101 por el 10143 al llegar el año 1988 exactamente el 11 de abril se da la ampliación para el nivel secundario mediante resolución directoral N° 0528 convirtiéndose de este modo en

I.E.P.S.M N°10143 “Cristo Rey” Desde su creación la población escolar se ha ido incrementando progresiva mente sobre todo en el nivel secundario, tomando en cuenta que existen dos colegios secundarios exclusivamente como competencia muy cerca.

La deserción escolar es mínima, entre las razones consideradas se encuentran la situación económica de las familias, lo cual obliga a los alumnos a compartir su vida estudiantil con el trabajo. La población escolar en su gran mayoría procede de zonas rurales, en este caso de caseríos como El Arrozal, Mondragón, Cruz Verde, El Papayo, Anchovira, El Zarco, Molino El Carmen, Marripón, entre otros.

En el aspecto Técnico Pedagógico, la Institución Educativa se basa en el diseño Curricular Nacional, aunque sin embargo tiene aspectos del currículo tradicional. Se sustenta en un modelo por áreas educativas, conforme lo manda el Ministerio de Educación en E. B. R.

La evaluación está sustentada en el logro de las capacidades en el nivel secundario y en las competencias en el nivel primario, sin embargo se cae en el error de solo evaluar los contenidos. Así mismo acorde con el avance tecnológico la I. E. fue considerada en el Programa Huascarán, siendo los primeros en el distrito de Motupe en contar con este programa, lo que permite el aprendizaje de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Se cuenta con un potencial humano con las condiciones y voluntad de cambio.

Respecto a su infraestructura, la Institución cuenta con 4 pabellones dos contruidos por CORDELAM con 5 aulas cada uno, 1 contruido a través del

trabajo mancomunado de padres de familia y profesores y un edificio de 2 pisos con 6 aulas construido por FONCODES con baterías de servicios higiénicos.

Esta Institución también cuenta con un Laboratorio de Cómputo, sala de Audio video, Laboratorio de Ciencia, Tecnología y Ambiente, Dirección, Sub Dirección, cafetín y 2 lozas deportivas.

Los Padres de Familia a pesar de que el reglamento de la Asociación de padres de familia establece la participación de los progenitores en las Instituciones Educativas, existe desinterés por parte de ellos en apoyar la labor pedagógica realizada por los docentes y es que, el status cultural de los padres de familia es bajo, en algunos casos poco preparados para orientar el trabajo educativo del docente, en otros cuentan con escasos recursos económicos, motivo por el cual algunos alumnos se ven obligados a trabajar.

Una forma de que los padres de familia apoyen en las actividades organizadas por la Institución Educativa, o al llamado realizado por los docentes, es asistiendo a las reuniones que se realizan, sin embargo muy pocos padres tienen el sentido de colaboración y participación y eso se evidencia en las reuniones que se tiene con ellos, lo que muestra que las relaciones entre docentes y padres de familia es diferente y en la mayoría de los casos están solo limitadas a dar informes sobre el rendimiento de los estudiantes.

Evolución Histórica del Clima Organizacional

Las Organizaciones son un factor clave en la vida de la sociedad e independientemente de la función que cumplen en ella, requieren de personas que mediante su desempeño, permitan que éstas alcancen los objetivos y metas

para las cuales se crearon. Por lo tanto, con los nuevos retos que se presentan en las organizaciones, éstas deben orientarse fundamentalmente en la comprensión del comportamiento humano en su entorno de trabajo.

Hoy en día las organizaciones buscan un mejor desarrollo que las haga satisfacer sus necesidades que la sociedad les demanda. Es por ello que las organizaciones necesitan trabajadores satisfechos y estimulados, de lo contrario las instituciones vivirán en un clima desfavorable, insatisfacción laboral, poca o nula productividad.

Se hizo un estudio para responder a la pregunta: ¿es el clima laboral en España muy diferente al de Europa y al del resto del mundo?, para responderla se han recogido los datos de las empresas españolas en los últimos 3 años y se han comparado con la Norma Global y la Norma Europea (conjunto de datos más recientes de ambos entornos geográficos).

Lo más resaltable, a primera vista, es que ambas normas presentan una tendencia similar, con un grado de dispersión nunca mayor del 20%, salvo en “Imagen de Empresa” e “Identificación con la Compañía”, que resultan ser mucho mayor es en el colectivo español.

La Norma Europea tiene mayor similitud con la española, posee también una mayor dispersión al contemplar entornos nacionales con situaciones socio-laborales muy diferentes. Si miramos al resto del mundo, las dimensiones que están peor en España son “Flexibilidad”, “Claridad Organizativa” y “Responsabilidad” (todas ellas en el ámbito de la empresa).

En Latinoamérica muchos directivos no comprenden el significado del clima organizacional y eso puede traer problemas en los niveles de ausentismo,

lentitud, desmotivación, indiferencia, conflictos y en consecuencia baja productividad y baja adaptación

La gestión de una Institución Educativa supone hoy atención a un número importante de frentes, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima organizacional.

Tanto los directivos y docentes de un centro educativo deben considerar que la calidad del clima organizacional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos.

El Perú es el país cuyos docentes están más insatisfechos con su trabajo, y en mayor proporción les gustaría cambiar de Institución. Por otro, son sus docentes quienes más proporción de tiempo dedican a la docencia directa en el aula y, con ello menos a planificar y preparar clases, corregir, reunirse con sus colegas, entre otros. (Murillo, 2012, p8).

Manifestación y Características del Problema

En la Región Lambayeque, la gestión Universitaria no es la más adecuada, por parte de la Dirección de las instituciones; por el contrario se aprecia un estilo de gestión “jerárquico tradicional”, cargada de burocratismo y verticalidad, con falta de transparencia en la administración de los recursos y en la toma de decisiones; carencia de planificación estratégica, que contrasta con los nuevos paradigmas de gestión basados en el trabajo en equipo,

descentralización, delegación de funciones, participación y transparencia orientados a una educación de calidad centrado en el estudiante.

En las instituciones educativas se observa que las relaciones entre docentes y directivos no son las mejores, lo que se evidencia en la formación de grupos antagónicos

En el proyecto educativo institucional de la institución educativa “Cristo Rey”, se realizó el diagnóstico mediante un análisis FODA con la participación de la comunidad educativa. El resultado se detalla en las siguientes tablas:

Cuadro 1. Análisis FODA - Aspecto Interno

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Á R E A P E D A G Ó G	→ Bajo nivel de rendimiento en las áreas de comunicación y ciencias.	→ La institución cuenta con docentes nombrados y capacitados en el plan nacional de capacitación docente.
	→ Excesiva carga docente.	
	→ Deficiente planificación de las actividades curriculares.	→ Se propicia el trabajo en equipo.
	→ Mantenimiento inadecuado de ambientes, mobiliario y equipo.	→ Proyectamos una buena imagen a la comunidad.
	→ Incumplimiento del compromiso vocacional y ético.	→ El 95% de docentes se desempeña en su respectiva especialidad.
	→ Escasa participación de algunos padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos.	→ Contamos con un ambiente de innovación pedagógica (proyecto Huascarán).
	→ Escasa conciencia ambiental.	
	→ Deficiente adecuación del currículo a las realidades y necesidades de los alumnos.	→ Existencia de organizaciones estudiantiles.

I C A		→ Aplicación subjetiva de los criterios de evaluación.	→ Se cuenta con medios informáticos para el procesamiento de documentos.
		→ Falta de hábitos de lectura.	→ Se cuenta con un proyecto inicial de desarrollo institucional.
ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL		→ Baja autoestima de los alumnos.	→ Disposición del personal directivo, jerárquico y docente para capacitarse y actualizarse.
		→ Inadecuada práctica de valores.	→ Compromiso del personal encargado de la disciplina escolar en mejorar la aplicación de la normatividad conductual.
		→ Poca atención de algunos docentes en el aspecto afectivo de los alumnos.	→ Módulos modernos para el laboratorio de física.
		→ Inadecuada organización y aplicación de la normatividad conductual.	
		→ Infraestructura deteriorada en el nivel primario.	
		→ Falta de ambientes para biblioteca, videoteca, sala de profesores	
		→ Uso deficiente de las nuevas tecnologías en informática y comunicación.	
		→ Impresión del mecanismo en los niveles de coordinación y comunicación.	→ El cuadro de asignación de personal registra un 99% de personal titular.
		→ Falta de actualización del reglamento interno.	
		→ No contamos con el manual de procedimientos administrativos.	
ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		→ Clima organizacional desfavorable	
		→ Inadecuada administración de los recursos de la I.E.	→
		→ No existe presupuesto anual.	

Fuente: Proyecto Educativo Institucional (2010), de la institución educativa "Cristo Rey".

Cuadro 2. Análisis FODA - Aspecto Externo

ASPECTOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DEMANDAS EN EL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONA L	<ul style="list-style-type: none"> → Existencia de entidades prestadoras de salud. → Acogida de los padres de familia. → Surgimiento de nuevas opciones políticas organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> → Resquebrajamiento del ser humano por la pérdida de valores. → Falta de opciones para la realización personal y social. → Debilitamiento del sistema democrático. → Falta de credibilidad en el sistema público. → Desconocimiento del acontecer político.
DEMANDAS EN EL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATI VA	<ul style="list-style-type: none"> → Campo para la producción en el área de gestión y procesos productivos y empresariales. → Mercado para la pequeña y mediana empresa. → Existencia de entidades educativas y culturales. → Rico y variado patrimonio cultural. → Existencia de internet 	<ul style="list-style-type: none"> → Pérdida del poder adquisitivo. → Reducción del nivel y la calidad de vida. → Pobreza extrema. → Falta de convenios con entidades públicas y privadas que brinden capacitación docente. → Pérdida de identidad cultural.

		→ Influencia negativa de los medios de comunicación masivos.
--	--	--

Fuente: Proyecto Educativo Institucional (2010), de la institución educativa “Cristo Rey”.

Ante todo estos problemas podemos indicar que la institución educativa “Cristo Rey” presenta la siguiente problemática:

Debido a las inadecuadas relaciones interpersonales hay formación de grupos docentes; entre las consecuencias que se reflejan a partir de esta problemática se describe el poco trabajo en equipo y por ende falta de planeamiento estratégico en la institución educativa.

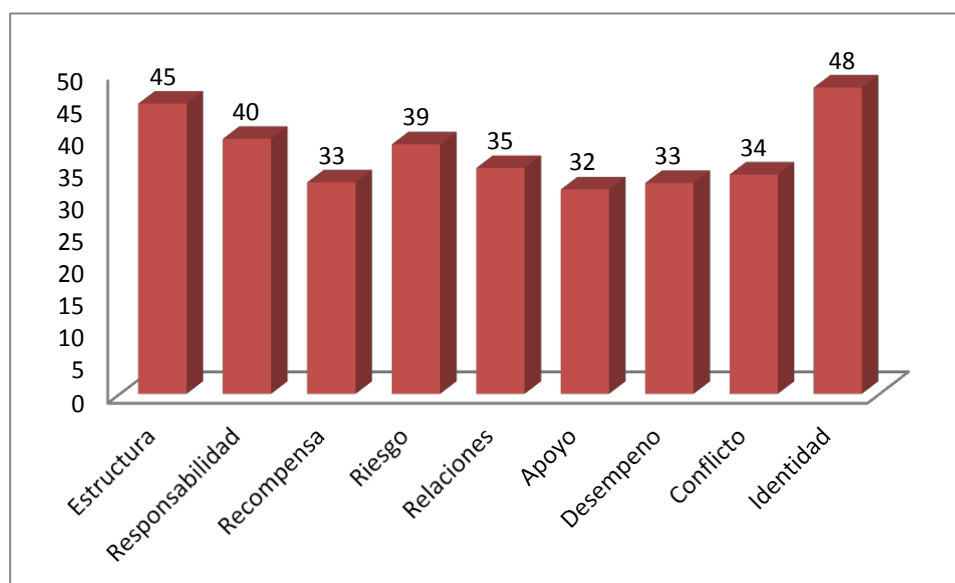
El estilo de gestión jerárquico por parte de los directivos conlleva a la centralización en la toma de decisiones y responsabilidades; observándose los efectos en docentes desmotivados y por ende docentes no satisfechos con la labor docente

El seguimiento de intereses personales por parte de los docentes conlleva a la falta de identificación con la institución; observándose los efectos en solo cumplir con el horario de trabajo y por ende poca participación en los eventos o reuniones realizadas por la institución.

Resultados del Pre test

A continuación se muestran los resultados de la administración del Cuestionario Organizational Climate Questionarie al grupo de estudio

Gráfico 1. Distribución de las dimensiones del Clima organizacional de acuerdo a las calificaciones porcentuales



Fuente: Pre test aplicado grupo de estudio – Marzo 2015

Los resultados reportan que en general los trabajadores de la I.E. “Cristo Rey” de Lambayeque tienen una regular percepción del Clima Organizacional en 6 de las 9 dimensiones evaluadas por Litwin y Stringer. Siendo las de mayor porcentaje: Identidad (48%) y Estructura (45%), seguidas por Responsabilidad (40%), Riesgo (39%), Relaciones (35%), Conflicto (34%)

Se tiene una mala percepción del Clima Organizacional en la dimensión recompensa (33%), desempeño (33%) y apoyo (32%), ya que se obtuvo una puntuación por debajo de los 34 puntos porcentuales (ver gráfico 1)

Cuadro 3. Resultados del Pre test por categorías del Clima Organizacional

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Regular	11	55
Malo	9	45
Total	20	100

FUENTE: Aplicación del Pre test – Marzo 2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles del clima organizacional en el pre test aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría malo** encontramos 45%, 9 participantes, quienes evidencian dificultades en el clima organizacional, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría regular**, encontramos un 55%, 11 participantes, quienes están en camino de percibir el clima organizacional como satisfactorio, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 0%, ningún participante

Metodología de la Investigación

Realice una investigación de tipo aplicada, enmarcada en el enfoque cuantitativo. El diseño aplicado fue el pre experimental, con aplicación de pre test y post test.

Utilice como técnica de recolección de datos la encuesta. Siendo el Pre test y Post test el Cuestionario Organizational Climate Questionarie, elaborado por Litwin y Stringer (1968) y modificado en el año 2001 por Echezuria y Rivas

(que introdujeron 3 ítems más). Se administró al grupo de estudio, antes y después de aplicar el Programa

En la presente investigación se consideró como población los docentes, directivos de la I.E. “Cristo Rey” de Lambayeque, siendo un total de 20. Para el presente estudio se considera como muestra a la población, dado su tamaño (20)

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

SISTEMA CONCEPTUAL

CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin y Stringer (1968), por su parte, definen el clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno. Además, este influye en el comportamiento de los trabajadores

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. (Chiavenato, 2000, p.86)

El clima organizacional es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la Institución. El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas.

El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y

como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones (Martínez, B. 2001, p.4)

El clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros.

Si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios. (Velásquez, 2003)

Hoy por hoy es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima laboral los trabajadores van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. Y de esa forma diferenciarse de las demás.

Hodgetts y Altman (1985) define al clima laboral como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.

En toda Institución de cualquier rubro, el clima organizacional es diferente, ya que son disímiles factores que determinen el clima como pueden ser: comunicación, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo y satisfacción que influyen en el comportamiento de las personas, ya sea en mejorar o no su desempeño.

Según Medina (1989), clima organizacional es el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o

sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micra grupal o macro grupal

Se trata, entonces, de un ambiente organizacional típicamente social pues su naturaleza intrínseca no es otra que el conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes. De modo que el carácter que asumen tales interacciones define un ambiente institucional típico y característico, un sello o estilo particular del colectivo institucional.

La gestión de un centro educativo supone hoy atención a un número importante de frentes, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima organizacional.

Solamente un buen clima organizacional posibilita una creativa participación de los docentes y no docentes en la vida del centro. Si el clima organizacional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa.

La dirección de un centro educativo debe considerar que la calidad del clima organizacional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos. Y, claro está, no es tarea fácil.

Índices del Clima organizacional

La posibilidad de incidir positivamente sobre el clima humano y profesional de una institución depende en gran medida de cuatro índices aplicables a la dirección:

a) Claridad de objetivos, sin claridad de objetivos lo que se diluye no es el clima sino la propia institución.

b) Capacidad de liderazgo, sin capacidad de liderazgo no es posible comunicar los objetivos y menos obtener las complicidades y colaboraciones necesarias.

c) Actitud dialogante, sin diálogo no es posible la construcción de un equipo profesional en el que los proyectos personales interaccionen de modo colaborativo con los objetivos institucionales.

d) Facultad de decisión, sin posibilidades de tomar decisiones, incluso unipersonales, la dirección no existe.

En una institución educativa con objetivos claros, en donde se de un liderazgo potente, y facultado para tomar decisiones, la dirección no sólo anuncia el proyecto institucional y llama a la cooperación sino que facilita la realización de los proyectos personales de los colaboradores. Queda así abierto el camino hacia una mayor participación, no tanto en la toma de decisiones, que finalmente corresponde a la dirección, sino en la elaboración de las mismas.

En esas condiciones el clima organizacional puede mejorar cualitativamente. Y con él, todo. Es decir toda la gestión.

Elementos del Clima Organizacional

En ese sentido, se reconoce como sus elementos básicos: agentes, relaciones, comunicación y cultura.

a. Los agentes

No son otros que las personas que forman parte de la comunidad educativa, cuya intervención los convierte en protagonistas del quehacer del centro educativo. Dicha intervención puede ocurrir a nivel individual o a nivel asociativo, lo cual define dos tipos de agentes:

- * Agentes personales: alumnos, profesores, directivos, administrativos y padres de familia. Los padres de familia tienen una presencia directa a nivel de los niveles educativos básicos, la cual se pierde a adopta un carácter indirecto en los niveles educativos superiores.

- * Agentes asociativos: asamblea de profesores, asociaciones de alumnos y padres de familia, gremios de profesores.

b. Las relaciones

El Tejido de interacción es directa que desarrollan los agentes del centro educativo. Interacciones que traslucen tanto opciones personales como las vinculaciones funcionales en torno a los desempeños que la institución educativa requiere. Traduce entonces, dos aspectos distintivos:

- * Las actitudes de acogida, participación, cooperación y autonomía; o con actitudes de reserva y absentismo, competitividad, intolerancia y frustración.

* Las interacciones funcionales derivadas de las responsabilidades del puesto de trabajo.

c. La comunicación

Canal o cauce que pone en funcionamiento las vinculaciones. Del grado de fluidez y claridad de los mensajes y la información depende el grado de adecuación y desarrollo de las relaciones.

d. La cultura

Marco normativo determinado por el conjunto de pautas de conducta, creencias, expectativas, aspiraciones, intereses, hábitos y valores, que consciente o inconscientemente van marcando el comportamiento de los agentes o miembros de la comunidad educativa.

Importancia del clima organizacional

Las organizaciones se preocupan cada día más por proporcionar a sus trabajadores un clima organizacional que les permita desempeñarse eficientemente; con el propósito de conseguir, por medio de este, el logro de los objetivos organizacionales.

De esta manera, la importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Guillen y Guil, 2000).

El clima laboral nos permite obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización. Una valoración del clima organizacional permite: a) obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización; b) disponer de información sobre las condiciones laborales; c) incentivar la participación en las diversas actividades del sistema; d) potenciar los mecanismos de comunicación y de relación y; e) obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, el conocimiento del clima imperante en las organizaciones es vital, ya que además supone una gestión activa que posibilita: a) la prevención de planes ante los cambios y dificultades; b) la planificación de acciones que faciliten el desarrollo de la organización; c) la determinación de los de resolución de problemas y; d) la gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas (Guillen y Guil, 2000).

De este modo, es importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por 3 razones principales: 1) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y; 3) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Brunet, 1987)

Enfoque Dimensional de Clima Organizacional

El Enfoque Dimensional entiende al clima como una realidad compuesta por dimensiones medibles que están más o menos desarrolladas en distintas áreas de la organización.

Existen diversos enfoques y dimensiones sobre el clima organizacional y diferentes autores hablan del mismo desde diferentes conceptos y modelos de gestión de recursos humanos, sin embargo bajo todos los enfoques se habla de modelos dimensionales que influyen en el clima que aunque no sean exactamente coincidentes en su denominación o concepto, aparecen siempre durante el análisis los siguientes:

Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización.

Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado están en ellos.

Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo.

Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos.

Estándares: La percepción que tienen los empleados del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño del trabajo.

Dentro de estas dimensiones se consideran algunos factores como: Condiciones económicas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos, Estilos de Liderazgo, Políticas Organizacionales, Valores Gerenciales, Estructura Organizacional y Características de los miembros, la edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros.

Cuestionario y dimensiones de Litwin y Stringer

En base a su teoría del clima organizacional, Litwin y Stringer elaboraron un instrumento que permite obtener las percepciones de los empleados y las respuestas subjetivas del clima organizacional.

Para desarrollar este instrumento, los autores distribuyeron un cuestionario abierto a veinticinco directivos y personal especialista en cada área de una prestigiosa empresa. A partir del análisis de este instrumento se elaboró otro cuestionario con ocho categorías preliminares y cuarenta y cuatro ítems. Después de realizar el análisis de jueces, el cuestionario quedó reducido a seis variables con un total de treinta y un ítems. Este cuestionario manejó las siguientes variables:

1. Estructura. Es el sentimiento de los trabajadores acerca de las limitaciones en su situación de trabajo; cuántas reglas, regulaciones y procedimientos hay en su centro de trabajo.

2. Responsabilidad. Es el sentimiento que tienen los individuos sobre el ser su propio jefe; no tener que comprobar todas sus decisiones.

3. Riesgo. Es el grado de inseguridad y desafío en el trabajo.

4. Recompensa. Es el sentimiento de ser bien remunerado por el trabajo bien hecho; el énfasis sobre el premio contra la crítica y el castigo.

5. Calor y apoyo. Es el sentimiento de buen compañerismo y la ayuda que prevalece en la organización.

6. Conflicto. Percepción de los individuos acerca de que la dirección no teme enfrentar las diferencias de opiniones o problemas; es el énfasis que pone la dirección en resolver las diferencias tan pronto surjan.

Desarrollo de una medida de clima mejorada

La aplicación inicial del cuestionario fue designada para evaluar la consistencia de las escalas y la relación entre ellas. Este cuestionario demostró tener una consistencia razonable. No obstante, los autores deseaban tener mayor consistencia en el instrumento, por lo que se decidió usar el cuestionario inicial en un estudio experimental para verificar los efectos del clima sobre la motivación y con ello mejorar el cuestionario.

Los objetivos por desarrollar un cuestionario mejorado fueron:

a) Reducir la superposición de las escalas del clima;

b) Incrementar la claridad conceptual de las variables y;

c) Agregar nuevas escalas basadas en los aspectos del clima organizacional que no se habían cubierto en el cuestionario y en el estudio preliminar.

En este proceso de mejoramiento del cuestionario, las variables calor y apoyo se separaron; además se agregaron dos escalas más: estándares e identidad. La variable estándares hace alusión al interés de la dirección por obtener un excelente desempeño y la variable identidad tiene que ver con los sentimientos de pertenencia a la organización.

De este modo el cuestionario mejorado, se conformó por nueve variables con un total de cincuenta y tres ítems. Se presenta a continuación la descripción de dichas variables:

1. Estructura. Esta dimensión está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad. Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por si solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Riesgo. Corresponde al sentimiento acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares de desempeño. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de trabajo.

8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Esta dimensión se basa en las opiniones encontradas y que son toleradas en un ambiente de trabajo.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El cuestionario de Litwin y Stringer tiene un grado de confiabilidad alto y, además su amplia gama de variables permite tener una visión detallada de las

percepciones de los trabajadores; por lo que se obtiene una visión integral del clima de la organización.

MOTIVACIÓN

Para Keith (2003) la motivación tiene lugar en el marco de una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere de habilidades de comunicación. Pero la motivación también requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados, los cuales tienen origen en los individuos. (p. 126)

Según Westwood (1992), las características del concepto de motivación, las cuales son:

- La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular.
- El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.
- La motivación tiene un elemento de elección o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación (provocada en el plano externo o interno), responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ella determina.
- La acción y el desempeño son una función, por lo menos en parte, de la motivación. Por tanto, es muy importante en nuestra habilidad para prever y comprender las acciones y el desempeño.

- La motivación tiene diversas facetas. Se trata de un proceso complejo con diferentes elementos y la posibilidad de muchos determinantes, opciones y resultados.

- Los individuos difieren en términos de su estado motivacional y de los factores que influyen en el mismo.

- El estado motivacional de una persona es variable; es distinto a lo largo del tiempo y las situaciones.

Robbins (1998) define a la motivación como: “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” Los tres elementos claves del autor Stephen Robbins son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento del esfuerzo es una medida de intensidad. Stephen Robbins con respecto al esfuerzo dice que; “Cuando alguien está motivado, él o ella se dedican con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización.” Por tanto, se debe de considerar la calidad del esfuerzo como también la intensidad. El tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que se debería de buscar.

Una necesidad, para Stephen Robbins significa; “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Esos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas

particulares que, sí se logran, satisfarán la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.”

Perspectiva conductual de la motivación

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

a) La motivación extrínseca

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona (Reeve, 1994, p. 22), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar (Reeve, 1994, p. 102). Por otra parte, un castigo se refiere a un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar (Reeve, 1994, p. 102). Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de elicitar la respuesta reflejo propia del primer estímulo aún cuando este desaparezca (Reeve, 1994). Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

Con respecto al condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de forma que aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante (Reeve, 1994).

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles: (i) refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta); (ii) refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil); (iii) castigo (cualquier estímulo que cuando está presente

disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo); y (iv) extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta).

b) La motivación intrínseca

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Bandura llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (1982, en Reeve, 1994, p. 130), que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas (Reeve, 1994).

Así, cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca (Reeve, 1994, p. 130); en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Las necesidades psicológicas adquieren un papel principal aquí, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer. Entonces, cabe cuestionarse ¿qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora? Se han delimitado dos elementos de análisis: el primero, se refiere a la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivantes y, el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

Reeve (1994) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y, en definitiva, a la motivación personal (1960, en Reeve, 1994).

Reeve (1994) ha denominado "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación absoluta en la actividad. Durante el flujo, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde la persona siente el control total sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. Una de las principales condiciones durante las cuales se da el flujo es la confrontación con lo que se denomina reto óptimo, y que alude a la "situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea" (Reeve, 1994, p. 141). El nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona, debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad. Por el contrario, si la tarea es sencilla entonces el reto será percibido fácil y, por lo tanto, falta de motivación, por lo que la persona probablemente sentirá aburrimiento.

Esta propuesta teórica posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación.

Independiente de la actividad que se realice, existen autopercepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada.

Si las personas se auto – perciben como competentes, autodeterminantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias (Reeve, 1994, p. 139).

Los enfoques de autopercepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que "las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y autodeterminante con relación al entorno" (1959, en Reeve, 1994, p. 144). La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos. Reafirmando dicha idea, Deci y Ryan (1980; 1985, en Reeve, 1994) sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

Proceso Motivacional

La motivación es un constructo utilizado tanto para la explicación de por qué un gato comienza a arañar azarosa y compulsivamente una caja hasta que logra dar casualmente con el mecanismo de salida, como para el caso del adolescente que se queda en su casa estudiando el mes de agosto mientras sus amigos están en la playa, o aquél que tiene la afición de lanzarse desde lo alto

de los puentes sujeto con una cuerda elástica. En éstos, como en muchos otros casos más dispares todavía, se responde que aquel animal, o aquella otra persona están motivados para ejecutar dicho comportamiento. En cualquier condición es la motivación la que explica por qué se ha efectuado una determinada conducta, o por qué estaba en disposición de realizarse. Necesariamente un constructo explicativo que pretende ser tan omnipresente como el que nos ocupa debe ser difícil conceptualizarlo, o al menos, es más que probable que aparezcan diferentes posiciones teóricas, ya que diversas son las variables implicadas y muy extensas sus implicaciones.

La historia de la psicología de la motivación es el intento de una disciplina por comprender los aspectos dinámicos de la conducta. Y cuando decimos esto nos referimos a las variables responsables tanto del inicio e intensidad del comportamiento, como de la dirección del mismo. El propio concepto de motivación no es sino un constructo hipotético que designa a una serie de variables que están relacionadas con estas dos dimensiones conductuales.

La utilización de constructos hipotéticos como auxiliares en el proceso de explicación es común en las ciencias, en los que se aplican conceptos como fuerza, campo, etc. Como constructo hipotético de que se trata, la motivación no puede observarse si no es a través de sus manifestaciones externas. Solamente podemos evidenciar las propiedades de ésta en los hechos empíricos. Será un concepto útil para establecer los nexos entre las variables observables, un constructo clarificador, por ejemplo, tanto para la explicación de quien dedica un esfuerzo inaudito para la consecución de un objetivo aparentemente baladí,

como el de aquél que demuestra una incontenible reacción de evitación ante un estímulo inofensivo.

La mayoría de las concepciones teóricas reconocen que el proceso motivacional contiene dos dimensiones fundamentales que lo definen y caracterizan, que son la dirección y la intensidad. Mediante la dirección se hace referencia a la tendencia a acercarse o evitar un determinado objetivo o meta. La intensidad da cuenta de la magnitud de la conducta de acercamiento o evitación. La forma de abordar dichas dimensiones, así como el énfasis que confieran a alguna de las variables intervinientes, será lo que diferencie a las múltiples teorías que sobre la motivación se han dado.

Antes de desarrollar los aspectos teóricos de la motivación se hará un ejercicio conceptual y señalar la similitud existente entre los conceptos de motivación, en psicología y el de movimiento, en física.

Ambos tienen dos dimensiones principales: dirección e intensidad (dirección y velocidad en el caso del movimiento). De igual manera, así como no se observa directamente el movimiento, sino un determinado objeto-en-movimiento, tampoco se observa directamente la motivación, sino una conducta motivada. Un análisis posible de la motivación podría consistir, precisamente, en abordar las dos dimensiones que la caracterizan y, al igual que la física estudia el movimiento en función de sus parámetros mensurables, analizar la motivación según las dimensiones que la definen.

La motivación sería a la psicología lo que la mecánica (la disciplina científica que analiza el movimiento) es a la física. Así pues, en función de las dos dimensiones definitorias de la motivación que hemos mencionado podemos

clasificar las variables implicadas en este proceso en energéticas, direccionales y vectoriales (que tienen las dos dimensiones anteriores), al modo que estableciera Madsen (1973). Variables energéticas serían el impulso o la activación, por ejemplo. Variables direccionales las expectativas, valencias, estímulos discriminativos, o valores y variables vectoriales la necesidad, el conflicto o los refuerzos.

Cada una de las teorías sobre motivación han construido su modelo explicativo en función de alguna de dichas variables (las que hemos mencionado u otras similares).

Cierto es que puede haber discrepancia entre las diferentes formulaciones teóricas respecto a la importancia que otorgan a cada una de las variables que se va a describir, de manera que aquélla que es básica y fundamental en ciertas orientaciones, para otras resulta accesoria o irrelevante. Como hemos señalado, esto puede ser debido al hecho de que cada orientación centra su estudio en una serie de conductas motivadas sobre las que llega a poseer un elevado poder explicativo y predictivo con las variables que maneja, pero que en el caso de extrapolar a otros sistemas motivacionales precisa del concurso de variables explicativas adicionales.

Los diferentes acercamientos al estudio de la motivación pueden ordenarse en función de su posición ante cuatro dimensiones principales que, históricamente, han opuesto a los diferentes planteamientos teóricos. Tales dimensiones son las siguientes:

Innato vs. Adquirido.

Nomotético vs. Idiográfico.

Interno vs. Externo.

Mecánico vs. Cognitivo.

Como ejemplo, Petri (1991) señala que la motivación desde una perspectiva instintivista sería nomotética, mecánica, innata y reactiva tanto a estímulos externos como internos, mientras que la motivación desde la teoría de la atribución sería vista como nomotética, cognitiva, adquirida y reactiva también tanto a estímulos externos como internos. Cualquier otra orientación podría clasificarse sobre la base de estas dimensiones y diferenciarse del resto de acercamientos en función de su posición en cada una de ellas.

A su vez, los diferentes planteamientos también varían en el nivel de análisis, habida cuenta que diversas son las áreas y niveles en los que se estudian los numerosos procesos motivacionales. Los niveles de análisis pueden dividirse en cuatro categorías principales:

Análisis fisiológico.

Análisis individual.

Análisis social.

Análisis filosófico.

Cada sistema motivacional puede abordarse de forma más apropiada en un nivel específico y participar en mayor medida en alguna de las dimensiones que hemos comentado anteriormente, niveles y dimensiones que no tienen por qué corresponder a los de otro sistema motivacional diferente. Esto puede ser una de las causas de la discrepancia entre posturas aparentemente antagónicas, que ha sido uno de los fenómenos que han azotado la psicología de la motivación, convirtiendo finalmente algunas discusiones en principio fructíferas,

en controversias estériles. En ocasiones, cuando se analiza con detalle los fundamentos en los que se basan cada una de las orientaciones, la discrepancia es más aparente que real y debe poder llegarse a soluciones de consenso.

Basándonos en la tradicional concepción de Atkinson (1957), y atendiendo a numerosos planteamientos teóricos, entendemos que la motivación está en función de dos factores principales: necesidad, como estado del organismo que incita a la ejecución conductual con una intensidad determinada e incentivo, como meta u objetivo que pretende alcanzar o evitar el organismo. La conocida formulación es como sigue:

$$\text{Motivación} = f(\text{Necesidad} \times \text{Incentivo})$$

Ambos factores influyen en las dos dimensiones principales de la motivación, como son la dirección y la intensidad de la conducta. Así un estado de privación de alimento genera necesidad de comer, que se reduce cuando se realiza la ingesta, que es tanto más intensa cuanto mayor necesidad. Por otro lado, ante un mismo estado de necesidad de alimentación, se prefieren los alimentos más apetitosos y se consumen mayores cantidades de los mismos. La necesidad de comer, que es la conducta manifiesta, puede ser puramente biológica, atendiendo a la privación nutricional, o principalmente social, caso de que se trate de un almuerzo de trabajo, o una celebración. En cualquiera de los casos la conducta de comer sopa es aparentemente la misma.

Profundizando en estos conceptos, tanto la necesidad, como el incentivo dependen de varios subfactores. Así:

$\text{Incentivo} = f(\text{Valor del incentivo} \times \text{Probabilidad subjetiva de obtener el incentivo})$ y

Necesidad= f(Variables biológicas x Cognitivas x Situacionales x Emocionales x Características de personalidad)

En un último nivel de análisis, el valor del incentivo dependería de la cantidad y calidad de la recompensa, de los cambios en la cantidad y calidad de la misma, así como de la facilidad para obtenerla y la contigüidad entre la conducta motivada y la recompensa.

Por su parte, la probabilidad subjetiva de obtener el incentivo dependería, al menos, de la relación de contingencia entre conducta y el refuerzo, de las expectativas de resultado y de la atribución de causalidad.

En cuanto a cada uno de los subfactores implicados en la necesidad, las variables principales de las que dependen son las siguientes. Los elementos a tener en cuenta de las variables biológicas son activación, homeostasis e instinto. Las variables cognitivas estarían explicadas por propósitos, metas, planes, intención conductual, o congruencia-consistencia entre cognición y conducta. Las principales características de las variables emocionales serían el hedonismo, la búsqueda de sensaciones, indefensión y holgazanería aprendida. Las variables situacionales estarían definidas principalmente por los antecedentes situacionales (estímulos señal, condicionados y discriminativos). Finalmente, de entre las múltiples características de las variables de personalidad (tendencias de acción) responsables de la conducta motivada podemos destacar los rasgos de personalidad (normales o patológicos), motivos y motivación intrínseca.

Entendemos que el proceso de análisis de cualquier conducta motivada debe atender al menos a las variables que acabamos de describir, teniendo en

cuenta, no obstante, que el peso ejercido por cada una de ellas dependerá del tipo de sistema motivacional que se trate. Así, la homeostasis ejerce un papel mucho más relevante en el sueño que en el motivo de logro, mientras que la motivación intrínseca puede ser determinante en la realización de ciertas conductas que requieran mucho esfuerzo sin compensaciones externas aparentes, como quien dedica todo su tiempo libre a tocar la flauta travesera, aunque resulta irrelevante en la explicación de la adicción a las máquinas tragaperras, en la que las características de disponibilidad, inmediatez del refuerzo, presencia de claves condicionadas a la recompensa, etc son las principales variables explicativas de dicho comportamiento.

Teniendo en cuenta estos factores podremos acercarnos a la explicación del porqué de la conducta, e incluso a predicciones más o menos precisas de la misma, que es uno de los principales objetivos de la investigación científica y el paso previo indispensable para plantear cualquier forma de intervención.

Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg

Frederick se basó en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó qué era lo que las personas querían de sus trabajos, él pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas

respuestas se tabularon y se separaron por categorías. En la tabla inferior, se muestran los factores que afectan las actitudes hacia el trabajo.

Cuadro 4. Comparación de los satisfactores e insatisfactores en el trabajo

Factores que caracterizan a eventos en el trabajo que llevan a la insatisfacción extrema	Factores que caracterizan a eventos en el trabajo que llevan a la satisfacción extrema
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Política de la compañía y administración ➤ Supervisión ➤ Relación con el supervisor ➤ Condiciones de trabajo ➤ Salario ➤ Relación con los compañeros ➤ Vida personal ➤ Relación con los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Logro ➤ Reconocimiento ➤ El trabajo en sí mismo ➤ Responsabilidad ➤ Avance ➤ Crecimiento

Fuente: Stephen, P. Robbins (1998)

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores". Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Estos factores se explican a continuación:

a) Factores higiénicos o factores extrínsecos

Los factores higiénicos o factores extrínsecos, éstos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por las organizaciones, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son; el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o la supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la organización, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc.

Son factores externos y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Dinámica de higiene

Herzberg (1996) menciona lo siguiente respecto a los factores higiénicos:

1. Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.
2. Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.

3. Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.

4. La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.

5. La prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria.

6. Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.

7. Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.

8. Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.

9. Las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mí últimamente?

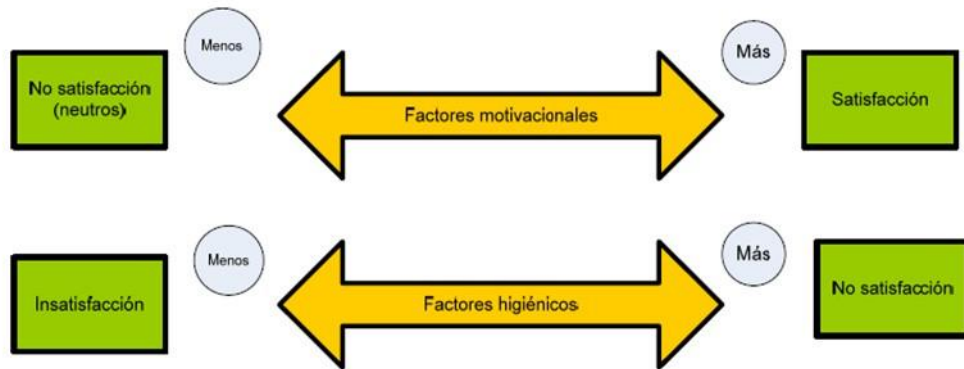
10. Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva.

b) Factores motivacionales o factores satisfacientes

Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Siendo así, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de desafío y oportunidad para la creatividad individual. Con lo anterior y de acuerdo con los estudios efectuados por Herzberg se tiende a perder el significado psicológico para el individuo que realiza y ejecuta sus funciones y tiene un efecto de “desmotivación”, provocando apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa no ofrece nada más allá que un lugar decente para trabajar y eso, en el mejor de los casos.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas, menciona Chiavenato (1989) es mucho más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores satisfactores. En la figura inferior se muestran las tendencias de los satisfactores y los no satisfactores.

Gráfico 2. Factores satisfacientes



Fuente: Chiavenato(1989)

En la figura anterior, se tienen los factores motivacionales, los que tienen que ver con los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de las necesidades de autorrealización, estos factores motivacionales intrínsecos van orientados al reconocimiento, el crecimiento, el trabajo en sí mismo y la responsabilidad, por lo tanto entre más se trabaje para fomentar este tipo de factores motivacionales dentro de la organización, los individuos podrán encontrar las condiciones emocionales y psicológicas necesarias para poder sentirse motivados y así encaminar a las personas a una satisfacción plena. En cambio los factores higiénicos son aquellos en los cuales el individuo no tiene control y son establecidos por las organizaciones, no importa la intensidad de proporción de estos factores higiénicos el resultados casi siempre es insatisfacción por parte de los trabajadores.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La puntuación obtenida proporciona el grado de percepción de clima organizacional. La tabla 12 contiene la información relacionada con la calificación jerárquica mínima y máxima y el grado de percepción en el que la persona puede ubicarse de acuerdo a su calificación obtenida.

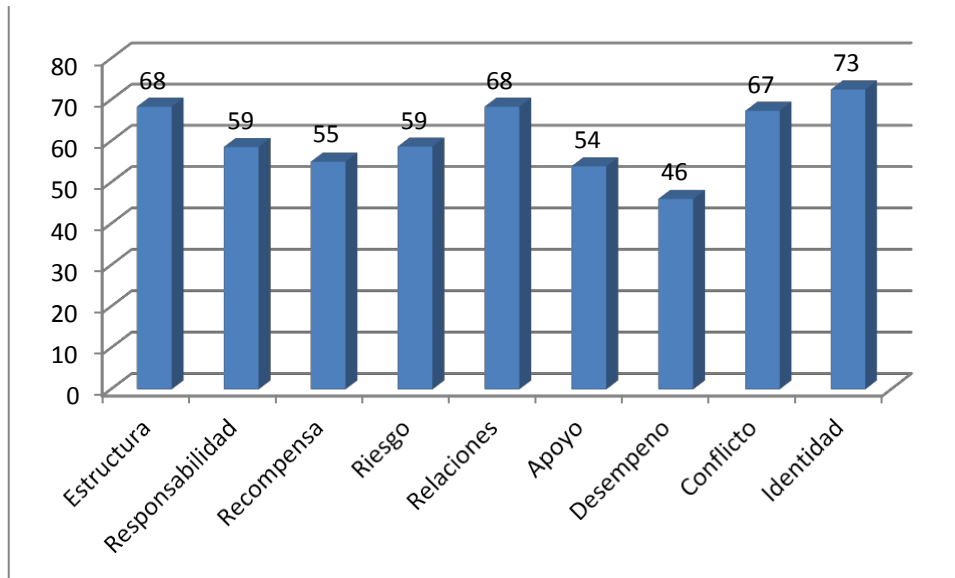
Cuadro 5. Calificación jerárquica porcentual de acuerdo a las puntuaciones obtenidas

Grado de percepción del clima	Calificación jerárquica (%)
Bueno	67 – 100
Regular	34 – 66
Malo	0 – 33

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran los resultados de la administración del Cuestionario Organizational Climate Questionarie (Post test) al grupo de estudio luego de haber aplicado el Programa de Liderazgo

Gráfico 3. Distribución de las dimensiones del Clima organizacional de acuerdo a las calificaciones porcentuales del Post test



Fuente: Post test aplicado grupo de estudio – Junio 2015

Los resultados del post test reportan que en general los trabajadores de la I.E. “Cristo Rey”, ahora tienen una buena percepción del Clima Organizacional en 4 de las 9 dimensiones evaluadas por Litwin y Stringer. Siendo la mejor evaluada: Identidad (73%), seguida por estructura (68%), relaciones (68%), Conflicto (67%)

Se tiene una regular percepción del Clima Organizacional en las dimensiones: responsabilidad (59%), riesgo (59%), recompensa (55%), apoyo (54%) y desempeño (46%), ya que se obtuvo una puntuación por debajo de los sesenta y seis puntos porcentuales (ver gráfico 3)

Cuadro 6. Resultados del post test por categorías del Clima Organizacional

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Bueno	6	30
Regular	14	70
Total	20	100

FUENTE: Aplicación del post test – Junio 2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para medir los niveles del clima organizacional en el pre test aplicado al grupo de estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría malo** encontramos 0%, ningún participante evidencia dificultades en el clima organizacional

En la **categoría regular**, encontramos un 70%, 14 participantes, quienes están en camino de percibir el clima organizacional como satisfactorio, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones porcentuales obtenidas según la escala establecida.

En la **categoría bueno**, ubicamos a un 30%, 6 participantes, quienes evidencian un clima organizacional satisfactorio, percibiendo sus dimensiones eficientes, situándose este porcentaje en esta categoría por las puntuaciones obtenidas según la escala establecida.

Prueba de hipótesis

Cuadro 7. Prueba t student

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Climapre - climapos	23.200	.410	.092	23.008	23.392	252.816	19	.000

- Planeamiento de la hipótesis estadística.**

Hipótesis nula : $H_0 : \bar{u}_{post} \leq u_{pre}$

Hipótesis alterna: $H_a : \bar{u}_{post} > u_{pre}$

- Estimación de la confiabilidad y error.**

Confiabilidad = 0,95 (95% de confianza)

$$\alpha = 0,05$$

- Criterios de decisión :**

Si el nivel crítico $p < 0,05$ al 95 % de confiabilidad; entonces se rechaza la H_0 y acepta la H_a

Si el nivel crítico $p > 0,05$ con un grado de confiabilidad menor al 95%, entonces se acepta la H_0 y se rechaza la H_a

- Decisión Estadística**

El nivel crítico $p = 0,000 < 0.05$; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y se concluye que el programa ha tenido efecto

3.2. PROPUESTA

El presente estudio pretende proporcionar bases teóricas y metodológicas que permitan a las instituciones educativas tener una guía que apoye su gestión institucional.

La presente propuesta está fundamentada en:

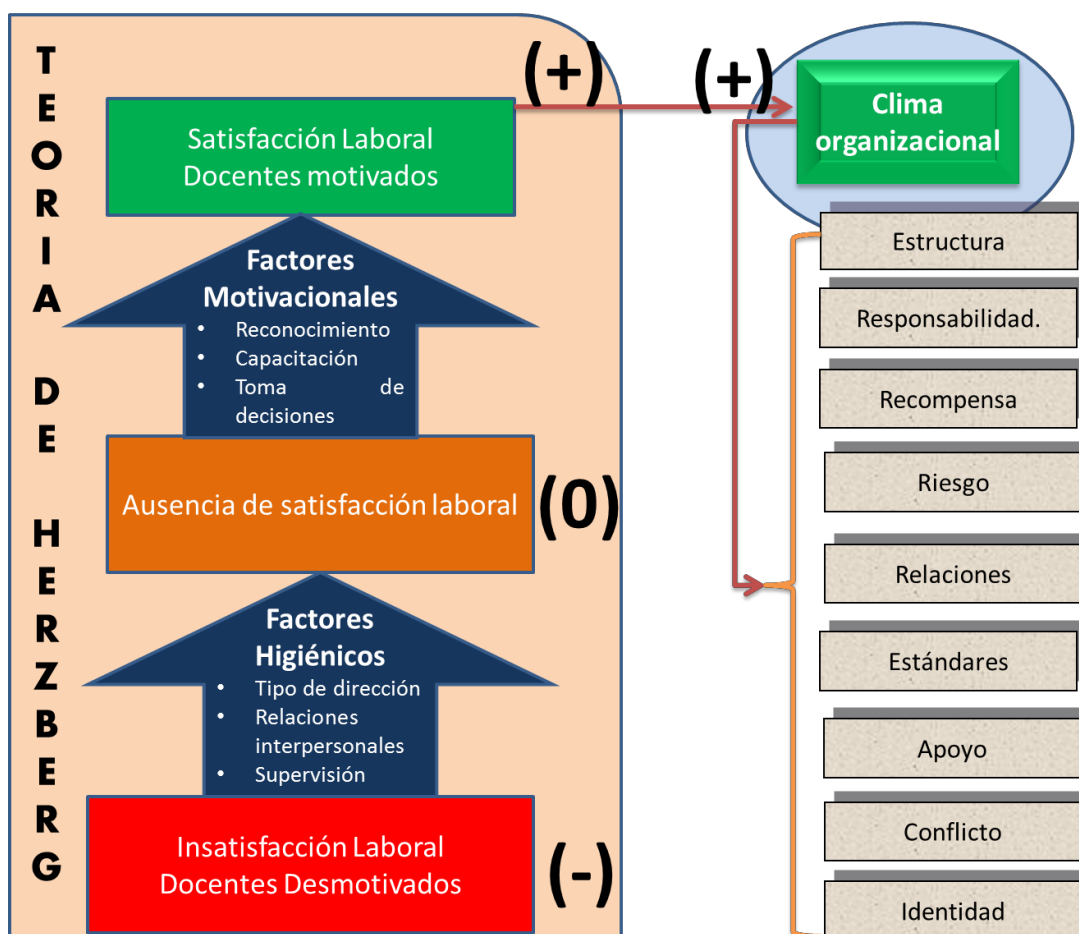
La Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg, quien afirma que los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. La política de la organización, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizan por Herzberg como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si se desea motivar a los individuos en su trabajo, “se puede enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento”, Herzberg los llama también factores motivacionales o satisfactores, cuando estos son óptimos, provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción, por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos.

En el grafico 4 del modelo teórico de la propuesta se puede analizar que se parte de un nivel negativo de insatisfacción Laboral con docentes desmotivados, luego con los adecuados factores higiénicos: tipo de dirección, relaciones humanas, supervisión, se logra llegar a un nivel neutro de ausencia de satisfacción laboral. Luego con los adecuados factores motivacionales: reconocimiento, desarrollo profesional, responsabilidad se

llega a un nivel positivo de Satisfacción Laboral con docentes motivados. Lo cual genera un mejor clima organizacional, evidenciado en la comunicación, motivación, toma de decisiones y liderazgo eficiente

A continuación se presenta el modelo teórico de nuestra propuesta:

Gráfico 4. Modelo Teórico



Fuente: Elaboración propia

PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA ORGANIZAR INTEGRALMENTE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Este programa está constituido por 7 talleres presenciales, siendo fundamento en el Modelo Teórico visto en el punto anterior (Grafico 4)

I. Objetivo

Mejorar el clima institucional de la I.E. “Cristo Rey” - Lambayeque, a través de un Programa Motivacional

II. Programación

Nro	Taller	Duración	Fecha
	Aplicación Pre test	2h	Marzo 2015
1	La motivación y sus factores según Herzberg	5h	Abril. 2015 Sem. 2
2	Tipos de dirección	5h	Abril 2015 Sem. 3
3	Identificándose con la I.E.	5h	Abril 2015 Sem. 4
4	Integrando en equipos	5h	Mayo. 2015 Sem. 1
5	Reconociendo el buen desempeño	5h	Mayo 2015 Sem. 2
6	Midiendo el Desempeño docente	5h	Mayo. 2015 Sem. 3

7	Tomando mi decisión	5h	Mayo 2015 Sem. 4
	Aplicación Post test	2h	Junio 2015 Sem. 3

III. Metodología

El programa tiene contenidos que se desarrollan a través de talleres y actividades dirigidos a los docentes y directivos del grupo de estudio. Se hace necesario explicitar las características de la metodología que se puede emplear:

3.1. Metodología activa: El centro de atención se sitúa en el grupo y en el trabajo con técnicas grupales. Esto no quiere decir que el investigador renuncia el hacer propuestas, a ofrecer valores y actitudes, sino que evite toda relación autoritaria e impositiva; desde todo punto se da participación activa por parte del grupo de participantes.

3.2. Metodología experiencial: Se fundamenta en el desarrollo de experiencias y vivencias personales (casuísticas). Se parte de las experiencias reales que los participantes están viviendo, en la medida que sea posible.

3.3. Metodología crítica: tiene en cuenta el análisis y reflexión profundos del quehacer educativo; así como la toma de conciencia poniendo como centro a los participantes y sus aprendizajes generando un clima escolar de convivencia democrática y de respeto a las diferencias para todos.

3.4. Metodología que privilegia el diálogo interpersonal como clima institucional, concediendo a nuestros participantes dimensiones de acción y

protagonismo para aprender, por propia experiencia, las actitudes básicas de una convivencia libre, democrática, solidaria y participativa.

IV. Evaluación

La evaluación será aplicada:

A. Inicio

En primer lugar se desarrolla el diagnóstico a través cuestionario (Anexo 1) para evidenciar la problemática del clima organizacional existente en la institución educativa.

B. Proceso

Durante el desarrollo se tendrá en cuenta la motivación, innovación, investigación, interés, participación de los participantes en cada una de talleres propuestos en el programa, remarcando en todo momento el cumplimiento de objetivos propuestos. Para ello, se usará una ficha de observación, previamente estructurada

C. Final

El director con un equipo de trabajo evaluarán las estrategias desarrolladas y cerciorarse del impacto que ha causado, para ello se usará una ficha de entrevista que será aplicada a la comunidad educativa.

Se aplicó el cuestionario (Anexo 1) para evaluar el clima organizacional luego de la aplicación del Programa de liderazgo en la institución educativa.

Taller 1

“La motivación y sus factores según Herzberg”

OBJETIVOS

- Comprender la importancia de la motivación en el trabajo
- Identificar los factores de Herzberg

PARTICIPANTES

◆ Profesores, directivos del grupo de estudio

MATERIALES

Plumón, Pizarra, Fichas

ACTIVIDADES (5h.)

Moment o	Actividades	Tiemp o
Actividad Inicial	<p>El facilitador, presenta un video de Miguel Angel cornejo: “El mayor motivador del ser humano”</p> <p>http://www.youtube.com/watch?v=3xoURdu823k</p> <p>Diálogo en función de lo visto.</p> <p>El facilitador realiza las siguientes preguntas:</p> <p>¿Es importante la motivación en el trabajo docente?</p> <p>¿Cuál es el factor que más motiva a un docente?</p>	30min
Actividad Principal	<p>Una vez obtenido las respuestas, el facilitador explica el tema motivación</p> <p>Se repartirá información de Los factores de Herzberg (Ficha N° 01</p> <p>Los participantes se organizan en grupos de 5 a 6 personas. Eligen un secretario/a que tomará nota de los acuerdos grupales, a</p>	150min

	<p>continuación se pide a cada equipo que redacte la situación real sobre cómo se maneja el factor de Herzberg asignado al equipo, en las instituciones educativas. Así también se debe redactar la situación deseada del mismo en la I.E.</p> <p>En Plenaria el representante de cada grupo expone su trabajo</p>	
Actividad de cierre	<p>Elaborar, con el apoyo de los secretarios de grupo, una sola Ficha de Trabajo Grupal que resuma lo trabajado hasta este momento</p> <p>Felicitar el trabajo de los participantes</p>	120min

Anexos

Ficha 1: Factores de Herzberg

La política de la organización, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizan por Herzberg como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si se desea motivar a los individuos en su trabajo, “se puede enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento”, Herzberg los llama también factores motivacionales o satisfactores, cuando estos son óptimos, provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción, por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos.

Se parte de un nivel negativo de insatisfacción Laboral con docentes desmotivados, luego con los adecuados factores higiénicos: tipo de dirección, relaciones humanas, supervisión, se logra llegar a un nivel neutro de ausencia de satisfacción laboral. Luego con los adecuados factores motivacionales: reconocimiento, desarrollo profesional, responsabilidad se llega a un nivel positivo de Satisfacción Laboral con docentes motivados.

Taller 2

“Tipos de dirección”

OBJETIVOS

- Consensuar el estilo de dirección más pertinente

PARTICIPANTES

- ◆ Profesores, directivos del grupo de estudio

MATERIALES

Plumón

Pizarra

Fichas

ACTIVIDADES (5h.)

Moment o	Actividades	Tiemp o
Actividad Inicial	<p>El facilitador, presenta un video de los estilos de dirección</p> <p>http://www.youtube.com/watch?v=Ap8u1qE4N1c</p> <p>Los participantes comentan, lo visto.</p> <p>El facilitador realiza las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuál es el estilo de dirección que utilizan ustedes en su aula de clase?</p> <p>¿Cuál es el estilo que más se utiliza en las instituciones educativas?</p>	30min
Actividad Principal	<p>Una vez obtenido las respuestas, el facilitador repartirá el cuadro de estilos de dirección (Ficha N° 01), explicando las características de cada uno.</p> <p>Los participantes se organizan en grupos de 5 a 6 personas. Eligen un secretario/a que tomará nota de los acuerdos grupales. , a continuación se pide a cada equipo que</p>	210min

	<p>redacten situaciones que se hayan dado en la Institución educativa, donde se emplee los estilos de dirección.</p> <p>En Plenaria, el representante de cada grupo expone brevemente su situación con el estilo de dirección asignado</p>	
Actividad de cierre	<p>Elaborar, con el apoyo de los secretarios de grupo, una sola Ficha de Trabajo Grupal que resuma lo trabajado hasta este momento, consensuando cual es el estilo más pertinente</p> <p>Felicitar el trabajo de los participantes</p>	60min

Anexos

Ficha 1: Estilos de Dirección

A	Autocrático: tiene dos variaciones – AI y AII
C	Consultivo: tiene dos variaciones – CI y CII
G	Grupo: una sola variación – GII
Estilo	Características
AI	El líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, usando la información disponible.
AII	El líder ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución del problema.
CI	El líder consulta individualmente con sus subordinados, y solicita sus ideas y sugerencias pero no los reúne para el estudio del problema.
CII	El líder consulta el problema en grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias.
GII	El líder consulta el problema con sus subordinados en grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo sobre la solución.

Taller 3

“Identificándose con la I.E.”

OBJETIVOS

- Interiorizar la Identidad de la Institución Educativa

PARTICIPANTES

- ◆ Profesores, directivos del grupo de estudio

MATERIALES

Plumón, Pizarra, Fichas

ACTIVIDADES (5h.)

Momento	Actividades	Tiempo
Actividad Inicial	El facilitador, presenta un video sobre identidad institucional Los participantes comentan, lo visto. El facilitador realiza las siguientes preguntas: ¿Te identificas con tu I.E.? ¿Cuál es la misión, los objetivos y políticas de la I.E.?	30min
Actividad Principal	Una vez obtenido las respuestas, el facilitador repartirá información sobre la identidad de la I.E. (Ficha N° 01), explicando las características de cada uno. Los participantes eligen un secretario/a que tomará nota de los acuerdos grupales. , a continuación se revisa la Identidad de la I.E. formulada en el PEI. A continuación se reformulan utilizando lluvia de ideas, la Misión, Visión, Valores, Políticas y estrategias	150min
Actividad de cierre	Se da lectura a la nueva Identidad de la Institución	120min

	De manera individual los participantes responden la ficha de evaluación (Ficha 2)	
--	---	--

Anexos

Ficha Nº 01: Identidad de la Institución educativa



FORMULACIÓN DE LA VISIÓN DE LA I.E.

ELEMENTOS PARA FORMULAR LA VISIÓN

INSTITUCIÓN	¿Quiénes somos?	La IEP "Roma Lee Cousier"
TIEMPO	¿Cuándo?	en el año 2 015
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	¿Cómo queremos ser?	Será una institución académica de calidad con sólida formación científica, humanista y tecnológica
POBLACIÓN OBJETIVO	¿Para quién lo hacemos?	Cuenta con docentes altamente calificados, estudiantes dedicados, eficientes y competitivos.

Elementos para formular la Misión

INSTITUCIÓN	¿Quiénes somos?	La IEP "Roma Lee Cousier"
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	¿Qué Hacemos?	Ofrecerá un servicio educativo de calidad, centrado en los aprendizajes, acorde a las necesidades del desarrollo humano y a la formación integral del alumno
POBLACIÓN OBJETIVO	¿Para quién lo hacemos?	Orientando a la niñez y juventud de la comunidad
PROPÓSITO	¿Por qué lo hacemos?	Y para satisfacer las demandas locales y nacionales

Ficha Nº 02: Evaluación

Apellidos y Nombres: _____

Nivel: _____ **Área:** _____

Responde las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es la misión de la I.E?
2. ¿Cuáles son los valores institucionales?
3. ¿Cuáles son las políticas y objetivos estratégicos definidos en el área académica?
4. ¿Has interiorizado la identidad institucional?.¿Esto reduce tu desmotivación?

Taller 4

“Integrando en equipo”

OBJETIVO

- Desarrollar la competencia de Trabajo en equipo

PARTICIPANTES

- Profesores, directivos del grupo de estudio

MATERIALES

Laminas, limpiatipo, plumones, pizarra, papelografos

ACTIVIDADES

Inicio

- El docente lee la historia “El vuelo de los gansos” (Anexos)
- Los participantes responden las siguientes preguntas:

En base a la historia ¿Que principios tiene el trabajo en equipo?

¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?

Desarrollo

- El docente explica el tema del trabajo en equipo y su importancia para realizar trabajos
- Se forman los grupos- base, que deben ser heterogéneos de tal manera que se garantice que al menos un participante del grupo será capaz de aprender el material a trabajar, a cada miembro del grupo se le proporciona una parte del material a trabajar (Hoja informativa Trabajo en equipo),
- Se forman los grupos de expertos constituidos por un miembro de cada uno de los grupos base, los miembros de estos grupos elaboran, estudian,

debaten y profundizan en los contenidos que se les ha asignado (ahora todos los alumnos tienen el mismo material) hasta que todos aquellos aprenden dichos contenidos,

- Se vuelven a recompensar los grupos- base, ahora cada miembro del equipo es un experto en la parte que le toca y es su responsabilidad la de explicar esa parte a sus compañeros y comprobar su aprovechamiento.
- El docente se desplaza para verificar el trabajo, despeja dudas y les da alcances a las preguntas que se hacen.
- Se selecciona un miembro de cada equipo para que explique una parte del tema

Cierre

- Se cierra la actividad, evaluando y reflexionando sobre los criterios establecidos anteriormente, lo que aprendieron y lo que creen que necesitan mejorar.
- Después de escucharlos, se les felicita por aquello que hayan logrado, se precisa específicamente aquello que necesitan mejorar y se estimula a seguir trabajando de manera constante para desarrollar las capacidades orales
- Los participantes contestan la ficha de autoevaluación (Anexos)

ANEXOS

El vuelo de los gansos

El próximo otoño, cuando veas los gansos emigrando hacia el sur por el invierno, fíjate en un detalle muy curioso: vuelan formando una "V". Tal vez te interese saber lo que la ciencia ha descubierto acerca del por qué vuelan de esa forma. Se ha comprobado que cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V, toda la banda aumenta por lo menos en un 70% más su poder de vuelo que si cada pájaro lo hiciera solo.

Conclusión: Cuando compartimos una dirección común y tenemos sentido de grupo, podemos llegar a donde deseamos más fácil y rápido. Esto es el apoyo mutuo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación, siente la resistencia del aire y se da cuenta de la dificultad de volar solo, de inmediato se incorpora de nuevo a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va delante.

Conclusión: si tuviéramos la lógica de un ganso nos mantendríamos al lado de aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección.

Cuando un líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar.

Conclusión: Obtenemos resultados óptimos cuando hacemos turnos para realizar los trabajos difíciles.

Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos (graznan) y lo hacen con frecuencia para estimular a los que van delante a mantener la velocidad".

Conclusión: Una palabra de aliento produce grandes resultados.

Cuando un ganso enferma o cae herido por un disparo, dos de sus compañeros se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo y se quedan con él hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere.

Conclusión: Sólo si tuviéramos la inteligencia de un ganso nos mantendríamos uno al lado del otro ayudándonos y acompañándonos.

Ficha informativa: Trabajo en equipo

Principios básicos del trabajo en equipo

Para trabajar en equipo de una forma adecuada es necesario que se contemplen una serie de principios básicos.

- Establecer un objetivo común. El conjunto de personas que forman el equipo deben definir y conocer el objetivo u objetivos que les da "unidad" y "dirección" en la realización de las actividades.
- Dividir funciones y tareas. Los miembros del equipo deben conocer "qué" hay que realizar, "por qué" y para "cuándo".
- Comunicación y motivación continua. El Jefe o coordinador debe motivar al grupo constantemente y, en concreto, en momentos difíciles o de crisis. Además, el Jefe deberá fomentar la comunicación entre sus miembros.
- Compartir los éxitos y fracasos. En un equipo todos ganan o todos pierden, hay que evitar los "personalismos", por tanto, es conveniente repartir resultados.
- Fomentar la interrelación. El grupo se interrelaciona participando en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones.

Fases del trabajo en equipo

El proceso de trabajo en equipo tiene tres fases:

- Creación y preparación. En esta fase se elige a un Jefe o líder del grupo, se establecen los objetivos comunes y se dividen las funciones y tareas. La eficacia (productividad) y la cohesión es baja.
- Desarrollo. Los miembros del equipo toman decisiones, interactúan y, por tanto, es importante la comunicación, participación y cooperación. Aumenta los niveles de eficacia y cohesión.
- Final. Las tareas y actividades están finalizando, el Jefe de equipo toma las últimas decisiones, mide los resultados, y comparte los éxitos o fracasos con sus colaboradores

Ventajas del trabajo en equipo

- Mayor cantidad de conocimientos. La suma de conocimientos permite al equipo frente al individuo, buscar soluciones más óptimas a problemas complejos.
- Mayor eficacia. La organización y cooperación hacen que el equipo genere una mayor productividad y logro de objetivos frente al individuo.

- Mayor compromiso. Los colaboradores se sienten más comprometidos con el fin común cuando participan en la toma de decisiones.
- Enriquecimiento individual y del grupo. El ver otros puntos de vista, otras perspectivas diferentes a las nuestras, y el poder disponer de nueva información y conocimientos hace que los miembros de un equipo se enriquezcan de forma individual y colectivamente.
- Motivación, satisfacción e integración. Del trabajo en equipo, por último, se deriva la ventaja que, por lo general, los miembros se encuentran más integrados lo cual supone una importante arma de motivación y satisfacción para los colaboradores

Inconvenientes del trabajo en equipo

- Mayor costo de tiempo. El trabajo en equipo requiere por lo general de más tiempo que el trabajo individual. Poner de acuerdo a los miembros, coordinarlos decidir en equipo son actividades con un costo directamente proporcional al número de miembros que intervienen en el equipo.
Cuando los problemas requieren decisiones rápidas, las decisiones individuales son recomendables. Por el contrario, hay situaciones en las que la aceptación y la eficacia son requisitos indispensables para lo cual se requiere la intervención de los miembros del equipo.
- Diluir las responsabilidades. Un inconveniente del trabajo en equipo es cuando los resultados son negativos y las responsabilidades se diluyen entre "todos" los miembros, lo cual supone, que ninguno se hace realmente responsable. Una responsabilidad diluida no es responsabilidad de nadie.
- Desacuerdos. Conflictos de intereses. La lucha de los intereses individuales frente a los del colectivo es motivo frecuente de conflicto entre los miembros de un equipo.
- Asunción de riesgos excesivos. Los grupos se sienten más inclinados que los individuos a tomar decisiones que implican un mayor riesgo. El Jefe de equipo conocedor de esta situación, debe aprovechar los factores que representan ventajas del grupo y evitar aquellos que suponen inconvenientes.

Taller 5

“Reconociendo el buen desempeño”

OBJETIVOS

- Motivar al participante con el reconocimiento del trabajo docente

PARTICIPANTES

- ◆ Profesores, directivos del grupo de estudio

MATERIALES

Plumón, pizarra, fichas

ACTIVIDADES (5h.)

Moment o	Actividades	Tiemp o
Actividad Inicial	<p>El facilitador, saluda a los participantes y continuación visualizan un video sobre el reconocimiento al trabajador</p> <p>http://www.youtube.com/watch?v=wQCDCVF-A-xA</p> <p>El facilitador realiza las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuál es la importancia del reconocimiento al docente?</p> <p>¿Qué políticas reconocen la labor docente?</p>	30min
Actividad Principal	<p>Debate, a partir de las siguientes preguntas:</p> <p>¿El estado con esta ley de la reforma magisterial reconoce el buen desempeño docente?</p> <p>¿Qué políticas de reconocimiento se deberían dar en la I.E.?</p> <p>Los participantes se organizan en grupos de 5 a 6 personas. Eligen un secretario/a que tomará nota de los acuerdos grupales. , a continuación se pide a cada equipo que formulen políticas para el reconocimiento de la</p>	150min

	<p>labor docente en la Institución educativa, elaboran un plan (anexos)</p> <p>En Plenaria, el representante de cada grupo expone brevemente su plan de reconocimiento</p>	
Actividad de cierre	<p>Elaborar, con el apoyo de los secretarios de grupo, una sola Ficha de Trabajo Grupal que resuma el Plan de reconocimiento consensuado por todos los participantes</p> <p>Felicitar el trabajo de los participantes</p>	120min

Anexos. Plan de reconocimiento

Tiempo	Reconocimiento	Actividad	Responsable
Anual	Por su desempeño		
Semestral	Por su desempeño		
Todo el año	Tarjetas de felicitaciones		
Mensual	Mural de felicitaciones		

Taller 6

“Midiendo el desempeño docente”

OBJETIVOS

- Preparar al docente en la medición de su desempeño

PARTICIPANTES

- ◆ Profesores, directivos del grupo de estudio

MATERIALES

Plumón

Pizarra

Fichas

ACTIVIDADES (5h.)

Moment o	Actividades	Tiemp o
Actividad Inicial	<p>El facilitador, saluda a los participantes y continuación visualizan un video sobre el Sistema educativo Finlandés</p> <p>http://www.youtube.com/watch?v=nBwvbs5hrAc</p> <p>El facilitador realiza las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuál es el rol del docente en un sistema educativo de calidad?</p> <p>¿Qué competencias debe tener un docente en un sistema educativo de calidad?</p>	30min
Actividad Principal	<p>Se realiza una lluvia de idea, a partir de las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué es una competencia docente?</p> <p>¿Qué es un desempeño docente?</p> <p>¿Cuáles creen que serán las competencias docentes que debemos desarrollar?</p> <p>A continuación se explica los conceptos de Dominio, Competencia, Desempeño docente de acuerdo al Marco de buen de Desempeño</p>	210min

	<p>Los participantes se organizan en grupos de 5 a 6 personas. Eligen un secretario/a que tomará nota de los acuerdos grupales. , a continuación se pide a cada equipo que realice la síntesis de un determinado Dominio con sus competencias y desempeños, para ello se utilizara el fascículo del Marco del Buen Desempeño</p> <p>En Plenaria, el representante de cada grupo expone brevemente su tema asignado</p> <p>De manera individual se autoevalúan empleando ficha de evaluación en el marco del buen desempeño del docente (anexos).</p> <p>A continuación en equipos reflexionan sobre los desempeños que se deben mejorar proponiendo algunas estrategias</p> <p>En Plenaria, un representante de cada grupo expone brevemente su trabajo</p>	
Actividad de cierre	<p>Elaborar, con el apoyo de los secretarios de grupo, una sola Ficha de Trabajo Grupal que resuma el tema</p> <p>Felicitar el trabajo de los participantes</p>	60min

Anexos

FICHA DE EVALUACIÓN EN EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DEL DOCENTE

PROFESOR/A:		
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre/s
NIVEL/MODALIDAD: () EBR_Inicial () EBR Primaria () EBR_Secundaria () EBE () EBA		
NIVEL MAGISTERIAL: CICLO EDUCATIVO:		
II. EE: UGEL:		
PROVINCIA.....	DISTRITO:	REGIÓN:
.....		
Director/subdirector:		

VALORACIÓN

1. Deficiente: cuando el docente esta empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere acompañamiento pedagógico permanente en la escuela y la intervención de otras instituciones.
20 a 46 puntos
2. Regular: cuando está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere acompañamiento pedagógico periódico en la escuela y la intervención de otras instituciones.
47 a 73 puntos
3. Eficiente: cuando el docente evidencia el logro de los desempeños previsto y es potencial acompañante pedagógico de sus pares profesionales en la escuela.
74 a 100 puntos

DIMENSIÓN 1: PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

SUB DIMENSION	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACION					FUENTES DE VERIFICACIÓN
			1	2	3	4	5	
Sub dimensión 1 Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral	1	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.						<ul style="list-style-type: none"> - Planificación curricular. - Sesiones de clase. - Ficha de monitoreo.
	2	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y practicas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña						<ul style="list-style-type: none"> - Certificados de capacitaciones - Planificación que refleje la capacitación recibida (últimos 5 años). - Ficha de monitoreo.
Sub dimensión 2 Planifica la enseñanza de	3	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan pertinente a la realidad de						<ul style="list-style-type: none"> - Planificación curricular diversificada anual.

forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión		su aula, articulando de manera las características de los estudiantes y las estrategias de medios seleccionados						<ul style="list-style-type: none"> - Unidades didácticas. - Cartel de capacidades. - Ficha de monitoreo.
	4	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previsto.						<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones de aprendizaje (que evidencie procesos cognitivos y desarrollen los aprendizajes previsto). - Aplicación de la metodología participativa - Ficha de monitoreo.
Puntaje								

**DIMENSIÓN 2: ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS
ESTUDIANTES**

SUB DIMENSION	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACION					FUENTES DE VERIFICACIÓN
			1	2	3	4	5	
Sub dimensión 3 Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.	5	Resuelve conflictos en dialogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concentradas de convivencia, códigos culturales, mecanismos pacíficos.						<ul style="list-style-type: none"> - Plan y sesión de tutoría tomando en cuenta en la resolución de conflictos. - Anecdotalario como registro de ocurrencias para la resolución de conflictos. - Ficha de observación.
	6	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo la diversidad.						<ul style="list-style-type: none"> - Informe de trabajo con las brigadas y equipos de organización de apoyo, para la ejecución del trabajo – Vº Bº CONEI. - Organigrama funcional, nominal y

								estructura de estudiantes. - Fotografías actuales.
Sub dimensión 4 Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinarios y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y critica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos.	7	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y critica.					- Indicadores que demuestran la planificación de los criterios de evaluación. - Evaluación de la actitud frente al área. - Lista de cotejo.	
	8	Utiliza recursos tecnológicos diversos y accesibles en el tiempo requerido y al propósito de la sesión de aprendizaje.					- Aplicación de las Tics en la sesiones de clase. - Hace uso de programas/ Software educativos en el desarrollo de su programación. - Ficha de control de aula de innovación y/ CRT.	

	9	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender en manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.						<ul style="list-style-type: none"> - La unidad, sesión de aprendizajes adaptados. - Informe y/o ficha de acompañamiento de SAANE.
Sub dimensión 5 Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previsto, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales.	10	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.						<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos de evaluación coherentes a los aprendizajes esperados, estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes. - Matriz de evaluación.
	11	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.						<ul style="list-style-type: none"> - Consolidado de resultados y estadística interpretando los resultados. - Registro de evaluación.

	12	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.							- Fichas de autoevaluación , evaluación y hetero evaluación.
Puntaje:.....									

**DIMENSIÓN 3: PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA
ARTICULADA A LA COMUNIDAD**

SUB DIMENSIÓN	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	Valoración					FUENTE DE VERIFICACIÓN
			1	2	3	4	5	
Sub Dimensión 6 Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizaje de calidad.	13	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejora la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.						<ul style="list-style-type: none"> - Acta de reuniones. - Fotos del trabajo en equipo de las comisiones.
	14	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.						<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de proyectos. - Informe documentado (avance y resultados de los productos obtenidos)
Sub dimensión 7 Establece relaciones de respeto,	15	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el						<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución y participación de escuela de padres

colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.		aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.						(informe de la Comisión). - Participación activa en ferias y actividades culturales (informe de la comisión)
	16	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanzas, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.						- Uso de los recursos de la comunidad, evidenciándolo o en su planificación en unidades, proyectos sesiones de clase.
Puntaje:								

DIMENSION 4: DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE

SUB DIMENSIÓN	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	Valoración					FUENTE DE VERIFICACIÓN
			1	2	3	4	5	
Sub Dimensión 8 Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	17	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.						<ul style="list-style-type: none"> - Presenta proyectos de mejora. - Informe documentado del avance. - Resultados de los productos obtenidos.
	18	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.						<ul style="list-style-type: none"> - Representa a su II.EE en eventos como de líderes congresos y otros.
Sub dimensión 9 Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos	19	Actúa de acuerdo a los principio de ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de						<ul style="list-style-type: none"> - Asiste puntualmente a la IIEE. - Promueve las normas de convivencia suscribe actas

fundamentales de las personas demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.		la vida escolar en base a ellos						de conciliación. - Participación en la aplicación de la normatividad vigente en la resolución de conflictos buscando la mejora de la escuela (Acta de CONEI y conciliación)
	20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente						- Disertación en las fechas cívicas (informe de la comisión) - Actas de reuniones las diferentes tomas de decisiones buscando el bienestar de los estudiantes
Puntaje:								

RESULTADO GENERAL

Dimensión 1: X

Dimensión 2: Y.....

Dimensión 3: Z.....

Dimensión 4: W.....

Puntaje Final: $X+Y+Z+W$

Taller 7

“Tomando mi decisión”

OBJETIVOS

- Desarrollar la habilidad de toma de decisiones en los participantes

PARTICIPANTES

- ◆ Profesores, directivos del grupo de estudio

MATERIALES

Plumón

Pizarra

Papelotes

ACTIVIDADES (6h.)

Momento	Actividades	Tiempo
Actividad Inicial	<p>El facilitador, saluda a los participantes</p> <p>Se realiza lluvia de ideas sobre las formas en que las personas toman las decisiones.</p> <p>En grupos pequeños, reflexionan sobre las ventajas, desventajas y consecuencias posibles de cada una de las formas de tomar las decisiones que han surgido en la lluvia de ideas, rellenan la tabla de la hoja “¿Cómo se toman las decisiones?” (Ficha N° 01)</p> <p>Puesta en común de lo realizado por cada grupo.</p>	90min
Actividad Principal	<p>Con apoyo de la hoja “Cómo se deberían tomar las decisiones” (Ficha 2), se realiza una exposición teórica en la que se les presenta los pasos de un modelo para tomar decisiones evaluando todas las alternativas: identificación de opciones posibles, recopilación de información necesaria para decidir, lista de ventajas y desventajas de</p>	150min

	<p>cada opción, toma de la decisión y razonamiento de esa elección</p> <p>Se les pregunta a los participantes qué dilemas en relación con su trabajo docente se les plantea.</p> <p>Se dividen en pequeños grupos. Cada grupo debe elegir uno de los dilemas señalados en la pregunta anterior y aplicar paso a paso, respondiendo a las preguntas clave, el modelo teórico de toma de decisiones de la hoja “Cómo se deberían tomar las decisiones” (Ficha 2)</p>	
Actividad de cierre	<p>En Plenaria, el representante de cada grupo expone cómo ha aplicado el modelo</p> <p>Elaborar, con el apoyo de los secretarios de grupo, una sola Ficha de Trabajo Grupal que resuma el tema</p> <p>Felicitar el trabajo de los participantes</p>	120min

ANEXOS

FICHA Nº 01: “¿Cómo se toman las decisiones?”

- ✓ Lluvia de ideas sobre las formas en que las personas toman las decisiones: dejando que otro tome la decisión por él, evaluando todas las opciones posibles, de forma impulsiva,...
- ✓ Reflexionamos sobre los riesgos, ventajas, desventajas y consecuencias posibles de cada una de las formas señaladas:

FORMA	RIESGO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CONSECUENCIAS

FICHA Nº 02: “¿Cómo se deberían tomar las decisiones?”

(Exposición de un modelo)

- ✎ Les presentamos los pasos de un modelo para tomar las mejores decisiones, evaluando todas las alternativas:

PASOS	PREGUNTAS CLAVE
1. Identificación de opciones posibles	¿Cuáles son las alternativas que existen?
2. Recopilación de información necesaria para decidir	¿Conozco todo lo que debo saber sobre la situación? ¿Qué me falta saber? ¿Dónde debo buscar dicha información?
3. Hacer una lista de ventajas y desventajas de cada opción	¿Cuáles son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa?
4. Pensar en cómo resolver o reducir las desventajas de cada opción	¿Puedo superar los inconvenientes de cada opción?
5. Pensar si existe la posibilidad de obtener las ventajas de una opción eligiendo las otras opciones	¿Cómo podría conseguir las ventajas de una opción eligiendo las otras?
6. Ponderación subjetiva de las ventajas y desventajas de cada opción	¿Cuál es el valor medio que concedo a las ventajas y desventajas de cada opción? (Puntúo de 1 a 10 cada ventaja, sumo la puntuación de todas las ventajas de cada opción y divido por el nº de ellas para obtener la media; hago lo mismo con las desventajas de cada opción)
7. Valoración del coste emocional y relacional de cada opción	¿Cómo me sentiré si decido una cosa u otra? ¿Sufrirán mis relaciones personales?
8. Toma de la decisión y razonamiento de esa elección	¿Cuál de todas las alternativas posibles resulta para mí la mejor ahora? ¿Por qué?

CONCLUSIONES

1. Al inicio de la investigación a través de la aplicación del Pre test, se identificó que la percepción del Clima Organizacional era regular en un 55% y malo en el 45% de los trabajadores, así mismo el puntaje porcentual promedio fue 37,8. Las categorías del clima con mejor percepción son identidad lo que refleja un sentimiento de pertenencia a la organización y estructura lo que evidencia una buena percepción sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones de la institución educativa.
2. La aplicación del Programa Motivacional, fundamentado en la teoría de motivación e higiene de Herzberg, se desarrolló de una forma dinámica a nivel áulica, institucional y también mediante uso de recursos educativos, permitiendo que los integrantes del grupo de estudio participen en la mejora del Clima Organizacional
3. El grupo estudio en el Post test mejoró significativamente su percepción del clima organizacional, resultando un 30% de los trabajadores los que lo perciben como bueno y un 70% como regular, así mismo el puntaje porcentual promedio fue 61,1. La dimensión del clima con mayor crecimiento fue relaciones, percibiendo el grupo de estudio la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales

4. La prueba de hipótesis t de student corrobora la diferencia significativa a favor del post test en el Clima Organizacional, lo que demuestra que el Programa fue efectivo

SUGERENCIAS

- A los docentes en general se les recomienda, elaborar y aplicar propuestas similares para mejorar el clima organizacional, comprometiéndose con la mejora de la educación.
- A los padres de familia se les sugiere participar en la organización integral del clima organizacional, siendo esto un factor relevante para el desarrollo académico de sus hijos.
- A los funcionarios de la dirección regional de educación de Lambayeque y de la unidad de gestión educativa local de Lambayeque, se les recomienda implementar Talleres de Clima y Cultura Organizacional, siendo estos necesarios para el desarrollo de las instituciones educativas.
- Se insta a las diversas instancias de educación a investigar en el campo de motivación, siendo este relevante para la mejora del clima de las instituciones educativas

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Arana, W (2005) Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima
- Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Chávez, M. S. (2013). La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana (Tesis maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.). Mexico: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill
- Fischman, D (2006). El Camino del Líder. Lima, Perú.
- Freitez M. (2002). Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los Docentes de la Escuela Básica Simón Bolívar. Estado Carabobo. (Tesis de postgrado).. Universidad de Carabobo
- Gamarra, J. I. (2007). Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un buen Clima Institucional, en la Institución Educativa José Domingo Atoche del Distrito de Pátapo. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.
- Hernández, R (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición. México: Mc Graw Hill

- Herzberg, F. (1996). El trabajo y la naturaleza del hombre, Cleveland: The World Publishing Co
- Hersey, P., Blanchard, P., Johnson D. (1998). Administración del Comportamiento organizacional: Liderazgo situacional. México: Pearson Educación
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). Comportamiento en las organizaciones (6ta ed.). México interamericana S.A
- Keith D., & Newstrom J.W. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo, México : Mc Graw Hill
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University
- Madsen, K.B. (1973). Theories of motivation. En B.B. Wolman (Ed.). Handbook of General Psychology. Nueva York: Prentice-Hall.
- Medina Rivilla, A. (1989). El clima social del centro y del aula. En Q. Martin-Moreno (Ed.), Organizaciones Educativas (pp. 239-275). Madrid: UNED.
- Petri, H.L. (1991). Motivation. Theory, Research, and Applilcations. Belmont: Wadsworth Publishing Company
- Reeve, J. (1994). Motivación y Emoción. Madrid: Mc Graw Hill
- Westwood (1992). Organizacional behaviour: South East Asian perspectives. Hong Kong: Longman.
- Velásquez, R. (2003). Clima organizacional a nivel universitario. México. Editorial Pretince Hall.

Anexos

Anexo 1

Instrumento de Medición Clima Organizacional (Pre test y Pos test)

Valore en qué medida cada uno de estos ítems refleja el clima organizacional en su institución laboral, de la siguiente manera: MA= muy en desacuerdo, A = de acuerdo, D = en desacuerdo, MD = muy en desacuerdo

Nº	ÍTEMS	MA	A	D	MD
	DIMENSIÓN ESTRUCTURA				
1	En esta institución las tareas están clara-mente definidas.				
2	En esta institución las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta institución.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución.				
6	En esta institución no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta institución a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10	Nuestros directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se				
	DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	A mi directivo le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				

14	En esta institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16	En esta institución cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta institución uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
	DIMENSIÓN RECOMPENSA				
18	En esta institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta institución son mejores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta institución hay muchísima crítica.				
22	En esta institución no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
	DIMENSIÓN RIESGO				
24	La filosofía de esta institución es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta institución tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente por la competencia				
27	La toma de decisiones en esta institución se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la institución se arriesga por una buena idea				
	DIMENSIÓN CALOR				

29	Entre la gente de esta institución prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta institución				
32	Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones directivo – trabajador tienden a ser agradables.				
	DIMENSIÓN APOYO				
34	En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.				
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
	DIMENSION ESTANDARES DE DESEMPEÑO				
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41	Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la institución.				
42	Las personas dentro de esta institución no confían verdaderamente una en la otra.				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestros directivos enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
45	En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
	DIMENSION CONFLICTO				

46	La actitud de nuestros directivos es que el conflicto entre puede ser bastante saludable.				
47	Los directivos siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis directivos				
49	Lo más importante en la empresa, es tomar decisiones de la forma más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución.				
	DIMENSION IDENTIDAD				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución.				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				