



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ
GALLO**



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POS GRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA

LA TEORÍA DE RENSIS LIKERT PARA DESARROLLAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA PAMER DE CHICLAYO, 2015.

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATEGIA.

AUTORES:

CÉSAR DE LA CRUZ MORA

MANUEL EUGENIO ROMÁN FONSECA

LAMBAYEQUE – PERÚ

LA TEORÍA DE RENSIS LIKERT PARA DESARROLLAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA PAMER DE CHICLAYO, 2015.

PRESENTADO POR:

CÉSAR DE LA CRUZ MORA

MANUEL ROMÁN FONSECA

ASESOR
Dr. OYAGUE VARGAS MANUEL

APROBADO POR:

PRESIDENTE DEL JURADO

SECRETARIO DEL JURADO

VOCAL DEL JURADO

ASESOR

INDICE

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Capítulo I: Análisis del objeto de estudio	12
1.1. Ubicación	12
1.2. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio	24
1.3. Características del problema	35
1.4. Descripción de la metodología	38
Capítulo II: Marco teórico	42
2.1. Clima	42
2.2. Clima organizacional	43
2.2.1. Dimensiones de clima organizacional	45
2.3. Teoría de clima organizacional	51
2.3.1. Teoría para mejorar el clima organizacional	51
2.4. Estrategias para mejorar el clima organizacional	57
2.4.1. Estrategias consideradas por Rensis Likert.	59
2.4.2. Trabajo en equipo	61
2.5. Gestión	62
2.5.1. Gestión educativa	65
2.5.2. Proceso de gestión	65
2.5.3. Proceso de gestión según ciclo Deming	66
Capítulo II: Análisis de datos e interpretación de los resultados	68
3.1. Análisis de los resultados	68

3.2. Resultados de la entrevista del director	78
3.3. La Teoría de Rensis Likert para desarrollar el clima organizacional	80
3.3.1. Presentación	80
3.3.2. Fundamentación	82
3.3.3. Metodología	85
3.3.4. Objetivos	86
3.3.5. Diseño de la propuesta	87
3.3.6. Desarrollo de las actividades	88
Conclusiones	97
Recomendaciones	98
Bibliografía	99
Anexos	104

RESUMEN

En el presente estudio una vez identificado el problema, nace la necesidad de plantear una solución, para ello se buscó documentación bibliográfica y se seleccionó de acuerdo al estudio sobre clima organizacional, el cual nos llevó a proponer a diseñar una propuesta mediante la aplicación de estrategia como vía para la solución al problema y mejorar los procesos de gestión institucional en la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo.

Mediante la aplicación de la encuesta se pudo identificar las características más visibles con respecto la falta de clima organizacional en los procesos de gestión, debido a las malas interrelaciones personales generando un ambiente inadecuado en la institución educativa. Por otro lado, a través de la entrevista el director nos permitió afirmar que hubo ciertas dificultades en el proceso de la gestión de la Institución Educativa privada “Pamer de Chiclayo”.

Estas características visibles nos llevó a diseñar teóricamente y proponer estrategias que nos faciliten la mejora del clima organizacional dentro de la institución educativa, que diseñados metodológicamente a través de su aplicación mejorará las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes.

La metodología utilizada para este trabajo fue de tipo descriptivo – propositivo porque se propone estrategias que permitan solucionar el problema suscitado en la institución educativa. Así mismo, la hipótesis planteada de tal forma se llegó a cumplir en un 90% de toda la población en estudio.

Palabra clave: proceso de gestión, clima organizacional, estrategia, teorías, propuesta

ABSTRACT

In the present study once identified the problem, arises the need to propose a solution to this bibliographic documentation was sought and selected according to the study of organizational climate, which led us to propose to design a proposal by implementing strategy as a way to solve the problem and improve institutional management processes in particular Pamer Schools Educational Institution of Chiclayo.

By applying the survey could identify the most visible features regarding lack of organizational climate management processes, due to poor personal relationships generating an inappropriate environment in the school. On the other hand, through the interview q the manager allowed us to say that there were some difficulties in the process of managing the S.I. "Schools Pamer of Chiclayo".

These visible characteristics theoretically led us to design and propose strategies to facilitate us improve the organizational climate within the school, which methodologically designed through its implementation will improve interpersonal relationships between managers and teachers.

The methodology used for this study was descriptive - purposing because strategies to solve the problem raised in the school is proposed. Likewise, the hypothesis so came to meet 90% of the entire study population.

Keywords: process management, organizational climate, strategy, theories proposed.

INTRODUCCIÓN

Actualmente se observa que las organizaciones educativas tanto públicas y privadas están siendo dirigidas por líderes que se ven afectados o cuestionados por la influencia de sus miembros que lo conforman, debido al inadecuado clima organizacional.

Por otro lado, la UNESCO concibe que las instituciones educativas deban ser dirigidas por un líder que tenga la capacidad y esté preparado para la conducción de la gestión institucional; por lo que encontró en un estudio sobre clima organizacional y gestión institucional que el 85% de los directivos presentan dificultades para realizar gestiones administrativas.

Asimismo, en la actualidad a nivel mundial se han detectado debilidades en la gestión de las organizaciones educativas que según Casassus (2003), en un informe emitido por la UNESCO expresa que las limitaciones para llevar a cabo una gestión inadecuada en las Instituciones Educativas es: perjudicando los ambientes que limitan la productividad, equidad, descoordinación y compromiso de los miembros de una organización.

Por otro lado, se percibe que en los centros de estudios del nivel básico existen inadecuadas relaciones interpersonales, es decir, inapropiado clima organizacional que repercute en el proceso de conducción de la gestión educativa. Mientras que estudios elaborados en América Latina señalan que para conducir adecuadamente una institución educativa es necesario que un líder sea: motivador, empático, competente y que involucre a todo su personal; generando así un clima apropiado dentro de la organización.

Esto es un indicador que el clima organizacional influye de manera directa en la gestión de las instituciones educativas, así como también en el trabajo de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes.

Para ello, Casares (2003) afirma que los directores de las escuelas y administradores deben ser líderes: es decir; ejecutivos, emprendedores, con espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios, involucrando a los demás miembros de la institución educativa, generando de esta manera un ambiente adecuado y favorable en la escuela.

En el Perú las instituciones educativas tienen un deficiente sistema de gestión debido a la falta de capacidad, coordinación y relación inadecuada entre los miembros de la comunidad educativa, lo que constituye un factor fundamental a tener en cuenta para lograr el crecimiento de la organización.

En la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo se percibe que los docentes y directivos presentan un clima organizacional inapropiado debido a las constantes discrepancias que se genera en las sesiones que convoca el director, lo cual dificulta los procesos gestión de los recursos de la institución. Ante estas dificultades que presentan las instituciones de educación básica nos planteamos las siguientes interrogantes que posteriormente estudiaremos para ver su efecto en ellas.

¿Cómo influye el clima organizacional en los procesos de gestión de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo?

¿Cuál es el nivel de clima organizacional en la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo? ¿Conocen los docentes que el clima organizacional repercute en los procesos de gestión de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo?

Con estas interrogantes veremos si el clima organizacional repercute en los procesos de gestión, ya que en las instituciones educativas tanto el personal directivo como los docentes deben actuar conforme a los lineamientos surgidos por las autoridades educativas y dentro un ambiente en el que las relaciones interpersonales fluyan en armonía. En este caso, es necesario que el director, desarrolle la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar sus estados de ánimo así como influir en los docentes.

Podemos decir que la presente investigación se inició con el siguiente problema; se observa deficiente clima organizacional que repercute en el proceso de gestión de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo. El objeto de estudio que se enmarca en esta investigación es el proceso de gestión de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo.

El clima organizacional es el ambiente generado en una institución educativa donde se comparte diferentes culturas de los que lo conforman. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno y padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Por consiguiente, un deficiente clima organizacional trae consigo poca innovación, malas relaciones interpersonales, falta de compromiso con la institución educativa, entre otros; lo cual genera una problemática en cuanto a la gestión.

Esta investigación será importante porque a través de ella se dará a conocer las deficiencias relaciones interpersonales y su impacto en el proceso de gestión que presenta la institución educativa. Por otro lado, con la elaboración y aplicación de la estrategia permitirá mejorar el clima organizacional ya que estarán sustentadas mediante teorías científicas que permitan mejorar el proceso de gestión en la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo.

El objetivo que nos planteamos para mejorar esta problemática es: Proponer estrategias para un eficiente clima organizacional con la finalidad de mejorar el proceso de gestión de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo. Por consiguiente, para lograr el objetivo general nos planteamos los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar el nivel de clima organizacional de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo.
- Analizar los procesos de gestión de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo.
- Elaborar y proponer estrategias de clima organizacional con la finalidad de mejorar el proceso de gestión de la institución Educativa privada Pamer de Chiclayo.

El campo de acción donde opera este trabajo es: Estrategias para mejorar el clima organizacional en el proceso de gestión de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo. La hipótesis que se defiende en la presente investigación es: Si se propone y aplica estrategias basadas en la teoría de Rensis Likert para el clima organizacional, entonces mejorará las relaciones interpersonales y los procesos de gestión de la Institución Educativa privada “Pamer” de Chiclayo.

La presente investigación está estructurada en tres capítulos: en el primer capítulo se presenta el análisis del objeto de estudio que comprende la ubicación geopolítica e histórica de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo; por otro lado, la evolución histórica tendencial del objeto de estudios (gestión institucional) y las características más resaltantes del problema y también la metodología a seguir durante el desarrollo de la investigación.

En el capítulo II se analiza las teorías, el problema y el objeto de estudio que permitió elaborar una propuesta desde el punto de vista teórico y práctico para solucionar esta problemática descrita y mejorar los procesos de gestión. En el capítulo III se presenta el análisis y la interpretación de los resultados de la encuesta y entrevista al director, a través de tablas. Además la propuesta se sustenta en los principios de la teoría de clima organizacional y el desarrollo de los talleres programados.

Por otro lado, también contiene las conclusiones a las que se arribaron al final del trabajo de investigación. Posteriormente se presenta algunas recomendaciones para su aplicabilidad y difusión que sirva para la Institución y a otras Instituciones Educativas que tengan similar problema.

El presente trabajo no agota el estudio sobre clima organizacional, sino que enfatiza a seguir la necesidad de continuar investigando por la inquietud despertada en este trabajo. Por lo que compromete a seguir investigando para su mejor aceptación.

Los autores

CAPÍTULO: I

1.0. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación.

El presente estudio se realizó en el distrito de Pimentel, que es uno de los 20 distritos de la provincia de Chiclayo, ubicada en el Departamento de Lambayeque, perteneciente a la Región Lambayeque, Perú. El colegio PAMER se sitúa en el Km. 8.5 de la carretera a Pimentel. Su superficie es de 66,53 km². Fue creado por iniciativa del Congreso Regional del Norte, mediante la ley 4155 del 18 de octubre de 1920. El pueblo de Pimentel, se ubica a 4 msnm.

Hasta la fecha nada hay debidamente establecido, el origen histórico del nombre con que se fundó dicho lugar, ni tampoco la razón del porqué el cambio de nombre de la referida caleta, por lo pronto Pimentel es un pueblo sin partida de nacimiento; pero se dice que a cambio de ello existe una hermosa "Carta de Ciudadanía", lo que se puede aceptar hasta hoy que la fundación de Pimentel, antes llamada Caleta de la Concepción de Chiclayo y también Salaverry, no es población de tiempos milenarios, ni tampoco de la época de la conquista española, lo que hace suponer que su existencia data de los primeros años de la República.

Se dice también que muchos años atrás la Caleta de la Concepción de Chiclayo se efectuaban desembarques de mercadería en forma empírica, o sea por medio de bolsas, así mismo se embarcaban productos de la región lambayecana, tales como carbón, pastos y frutos que se transportaban haciendo el cabotaje en embarcaciones menores a diversos puertos de

nuestro litoral peruano, apreciándose entonces que dicha playa era propicia para tales fines, embarcadero que según decían viejos chiclayanos fue descubierto y sondeado por un marino peruano de apellido Pimentel, hermano de un comerciante radicado en Chiclayo y que de continuo efectuaba operaciones portuarios por la citada playa llegando su popularidad entre los moradores de la mencionada caleta de la Concepción de Chiclayo, que los pescadores de ese lugar le dieron su nombre a aquel poblado.

Hasta el gobierno de Castilla se le llamaba Salaverry a la caleta de la Concepción de Chiclayo, aunque los residentes de la referida playa de pescadores le denominaban siempre Pimentel; pero años después, cuando se fundó el Puerto de Salaverry en la ciudad de Trujillo y a fin de que no se repitiera el mismo apelativo a los dos puertos, convinieron los chiclayanos llamarlo definitivamente Pimentel, como hasta la fecha se le denomina también en las cartas geográficas, textos de geografía del Perú y derroteros de la costa peruana.

Don Ricardo Pimentel fue teniente primero de nuestra armada nacional, el mismo que ya de capitán de marina localizó al sur del Puerto de San José, a pocas millas de distancia de esta bahía un desembarcadero con mejores condiciones y que fue para los chiclayanos su fondeadero más cercano.

El capitán Pimentel fue un hábil náutico y valiente marino peruano. Poco a poco la citada playa de pescadores, a 13 km. de Chiclayo, se convirtió en una caleta habilitada para efectuar operaciones de cabotaje, embarcando por ella productos de la ciudad de Chiclayo y recibiendo otros de diversos puertos del litoral peruano, usando para estas actividades los bolsos que, cargados en la playa con granos, chancacas, carbón, arroz, jabón, forrajes, etc., transportaban hasta más allá de la "tasca", donde las embarcaciones nacionales "Adela" los recibieron para conducirlos a su destino, haciendo todas estas manipulaciones en forma empírica, ya que por entonces no se contaban con lanchas, muelle, grúa y otros medios fáciles de navegación.

El presidente coronel Balta, había concedido en sus últimos años de gobierno autorización para que se construyera un ferrocarril de Pimentel a Chiclayo y Lambayeque a una empresa particular, vía que sólo pudo estrenarse en 1874, durante el gobierno de Don Manuel Pardo y el mismo que con fecha 07 de julio 1876 se decretó se abriera el comercio extranjero en la clase de puerto mayor el de Pimentel, igualando así en categoría con los de Eten y Pacasmayo.

Dicha empresa no construyó muelle en Pimentel, lo que trajo por consecuencia mucho retraso y deficiencia en las operaciones de embarque y desembarque de mercaderías por dicho puerto; por lo que buen número de comerciantes chiclayanos ocupaban mejor a la Empresa del F.F. C.C. y muelle de Eten que se distinguía por un eficiente servicio.

Vino en consecuencia la privatización de los servicios del mencionado ferrocarril por la competencia que le hacía Eten en el año 1903 después de 29 años de servicio. Lo que trajo por consecuencia que la numerosa población urbana, se viera obligada a emigrar de Pimentel, a otros lugares vecinos, en busca de trabajo, quedando convertido dicho puerto en un humilde asiento de pescadores, poblado por hijos del lugar en su mayor parte.

En el año 1911 el Señor Salvador Gutiérrez copropietario de la Hacienda Pomalca y gerente de la misma llevó a cabo las primeras gestiones para implantar un ferrocarril y muelle de Pimentel a Chiclayo y Pucallá, el cual al obtener la concesión se constituyó la Sociedad Anónima Compañía del Ferrocarril y Muelle de Pimentel.

En septiembre de 1914 durante el gobierno provisorio del general Benavides, fue un acontecimiento memorable, fecha en que se puso en actividad la locomotora y que unió el referido puerto con Chiclayo.

Esto fue un suceso regional y un nuevo hito de progreso para nuestro departamento considerada como una obra de gran trascendencia para el resurgimiento de Lambayeque.

El señor Hermán Gorbitz Gerente de la Compañía Ferrocarrilera y el Sr. Bernardo Pelny constructor de la obra fueron considerados como Patriotas y Bienhechores del progreso del Departamento de Lambayeque.

Todo ello trajo por consecuencia el mejoramiento de vida para el citado puerto y aumentó el volumen de importación y exportación de mercadería en nuestro departamento.

Este muelle tiene 150m de longitud, tuvo toda clase de implementos para la rápida manipulación de embarque y desembarque de mercadería por dicho muelle, tuvo estaciones, desvíos, alcantarilla, desagüe, factoría, etc., y tenían personal especializado para ello.

Llegaban vapores directos de EE. UU. de Norte América, Europa, Japón, Chile, etc. En 1920 el gobierno de don Augusto B. Leguía con la ley 4047 se expidió a Puerto Mayor, constituyendo un acontecimiento regional celebrándose con muchas fiestas y mucho júbilo por parte de pimenteleños y Chiclayanos. Este nuevo rango a Pimentel hizo que diarios y revistas comentaran: "Pimentel uno de los más bonitos y pintorescos balnearios de la costa del Perú".

La revista "Variedades" la calificaba como el mejor balneario del Norte del Perú y el Puerto mayor de más movimiento en cuanto a su importación y exportación de toda clase de mercaderías que iguala a los más importantes puertos de esa categoría en nuestro litoral peruano, pues producía grandes rendimientos al fisco por concepto de derechos de importación, exportación y otros gravámenes que recordaba diariamente la Aduana de Pimentel.

La implementación de la Compañía Ferrocarrilera de Pimentel a Pucallá trajo por consecuencia el progreso y una mejor vida para el referido balneario

y el resurgimiento comercial del departamento de Lambayeque. La población de dicho puerto aumentó considerablemente y la vida mejoró en todo orden, como lo urbano, la industria y el trabajo. Construyéndose hermosas casas residenciales cerca de la ribera del mar, se reconstruyeron muchas casas con material noble y desaparecieron poco a poco las edificaciones de quincha.

En el populoso barrio conocido hasta la fecha como "Alto Perú" se pavimentaron muchas calzadas con piedra de canto rodado y se construyeron veredas de cemento corrido y de loseta.

Sus personajes históricos más representativos fueron:

JOSÉ ABELARDO QUIÑONES GONZALES.- Pimentel, cuna del Héroe Nacional Capitán FAP. José Abelardo Quiñones Gonzales, nació el día 22 de abril de 1914. Sus padres fueron don José María Quiñones Arízola y doña María Juana Rosa Gonzales. Fue el segundo hijo varón del matrimonio, su hermano mayor fue Raúl. Aprendió las primeras letras en la escuelita que administraba a 12 kilómetros de Pimentel, las hermanas Elvira, Delia y Esperanza Bulnes. A los nueve y diez años fue un experto fabricante de cometas. La primaria la concluyó en el Colegio Nacional de San José en Chiclayo. Fue en ese colegio que su Director, el Dr. Karl Weiss, impulsó la actividad del vuelo en planeador a la cual Quiñones se aficionó junto con otros compañeros. La instrucción secundaria la realizó en el colegio La Recoleta y luego en el colegio Nuestra Señora de Guadalupe. En ambos colegios fue gran deportista y muy buen estudiante. En 1935 ingresa a la Escuela de Aviación Jorge Chávez como Cadete e integrando la Promoción José L. Raguz. Durante su entrenamiento de vuelo inicial y luego de 4 horas y 40 minutos de doble mando obtuvo la aprobación para realizar su primer vuelo sólo, revelando así sus excepcionales condiciones para el vuelo.

El 20 de enero de 1936 recibe su Brevete Internacional. En la Escuela de Oficiales destaca tanto en los aspectos, militar, académico y

atlético. En cuanto al aspecto de los vuelos se destaca la facilidad para adaptarse a las diferentes técnicas del pilotaje. Cuatro años después de haber ingresado, se recibe como Alférez el 21 de enero de 1939 como No.1 en la Especialidad de Piloto de Caza. En esa ceremonia al mando de un avión Caproni 113 realizó sus famosos vuelos invertidos que han quedado para la posteridad grabados en las fotografías de la época y la filmación que se efectuó.

Después de su graduación fue nombrado al Escuadrón No.4 de Ancón, transcurrido cuatro meses fue trasladado a Las Palmas y de allí fue nombrado al XXI Escuadrón de caza del Primer Grupo Aéreo, ubicado en la ciudad de Chiclayo. Formó parte de la 41 Escuadrilla de aviones North American NA-50. Integró la primera Escuadrilla de Alta Acrobacia. Al crearse la Unidad de paracaidistas y después de realizar entrenamientos intensos efectuó saltos desde los cielos de Chiclayo. En el conflicto con la República del Ecuador, el 23 de julio de 1941, al producirse el conflicto, le destinó la Operación N° 1, encomendándosele el bombardeo del enemigo ubicado en Quebrada Seca (Ecuador) el 23 de julio de 1941. Su amor a la patria, digno de imitarse, se destacó por su inmolación al estrellar su avión sobre el enemigo, el cual había sido víctima de las granadas de los soldados ecuatorianos.

El Teniente FAP José Quiñones González; cumplió heroicamente con abnegación, desprendimiento y sacrificio de su vida. El 24 de julio de 1941, mediante D.S. se le concedió el ascenso póstumo al grado de Capitán de Aeronáutica, por ello la Aviación Militar del Perú, rinde homenaje al Cap. FAP José Quiñones Gonzáles considerándolo su héroe representativo y es la Ley N° 16126 del 10 de Mayo de 1996 que lo declara Héroe Nacional por su acto heroico y asimismo que en cada 23 de Julio se conmemore el aniversario de su heroico sacrificio, y además considera es el Día de la Aviación Militar del Perú.

Dentro de las actividades en Pimentel, tenemos la ganadería, la pesca y la agricultura. Pimentel es un punto estratégico de Turismo de la Región Lambayeque, ya que cuenta con:

El Muelle cuenta con más de 100 años de antigüedad que permitió el transporte de diversos productos para ser comercializados en otros lugares del país y del extranjero.

Las Playas.- Cuenta con hermosas playas, para que los turistas disfruten de ellas, en todo momento, reconocida en el Norte Peruano como una de las mejores playas del país.

Caballitos de Totorá.- Otras de las maravillas que asombran y recrean las miradas de los turistas, son los ya famosos Caballitos de Totorá, utilizados desde la antigüedad por los pescadores artesanales del lugar, quienes diariamente se internan en el mar en busca de una rica y exótica variedad de productos hidrobiológicos, quienes regresan a las 4 de la tarde con el ansiado producto.

Entre los platos típicos que ofrece el distrito de Pimentel destacan aquellos elaborados a base de pescado como son:

- . El sudado de pescado
- . La causa.
- . Cebiche: filete de pescado cortado en trozos cocido con limón, cebolla y ají limo.
- . Tortilla de raya: tortilla de huevos hecha con raya seca y remojada.
- . Chingurito: cebiche a base de carne seca y salada de pez guitarra.
- . Seco de cabrito con frijoles: guiso de cabrito tierno, macerado en chicha de jora (licor de maíz macerado cuyo origen y consumo data desde épocas anteriores a los Incas) y vinagre con frijoles aderezados en cebolla y ajos.
- . Chilcano de pescado

Entre las costumbres del pueblo que más destacan son:

La venta diaria de pescado en la orilla del mar y en el muelle. Llamam la atención diariamente tanto al pueblo como a los visitantes el retorno de los caballitos de totora con productos marinos y la gente se aglomera para observar y comprar la variedad de peces y mariscos, tanto por la mañana a las 11 a.m. como a las 2:30 de la tarde. Igualmente, en el muelle por las mañanas 7 a.m. venta de las especies marinas. Así mismo se dedican a la venta diaria de alfeñiques por las tardes a eso de las 3 p.m. los vendedores salen recorriendo las calles y los alrededores de los colegios para ofrecer su producto dulce con maní o con coco.

Manifestaciones religiosas.

Como la Cruz de Motupe y el Señor de los Milagros es característica durante los meses de agosto y octubre casi todas las semanas se observan las procesiones con banda, quema de cohetes, misas y bailes de barrio. Pascua de Reyes: 06 de enero Fiesta popular que con los años se ha ido incrementando la participación de los diferentes sectores del distrito y representan a la llegada d ellos Reyes Magos a saludar al Niño Jesús el desfile se realiza por las diferentes calles de la comunidad acompañados de bandas de músicos.

Los Carnavales.

En el mes de febrero se organizan en las calles de la ciudad las famosas "yunzas" donde todo el barrio participa de la tumba del árbol lleno de regalos, luego los juegos con agua, pintura, barro, etc. terminando el día con un desfile por las calles. El Desfile de las Iguanas, un grupo de damas que acostumbra a bajar diariamente a tomar baños de sol durante la época de verano, hace 8 años tuvieron la idea de organizar cada año el Desfile de las Iguanas denominado así por el reptil que se solea diariamente. Este desfile es muy elegante, vistoso y colorido, con banda, van bailando las

comparsas por las principales calles y el malecón, culmina con un almuerzo en casa de una de las integrantes del grupo.

Las distracciones favoritas de niños y adultos.- Adultos y niños se distraen más en verano que es la época de mayor acogida y movimiento de público al distrito por ser el primer balneario del departamento de Lambayeque, se inicia el verano con la fiesta del año Nuevo, luego se organizan los campeonatos deportivos en la playa y en el Casino, encuentros de voley y fútbol de playa, competencias de caballitos de totora, deporte de aventura, moto cross, tabla hawaiana, surf, conciertos de rock and roll y las famosas olimpiadas que se realizan a nivel de playas del Perú y quien resulta ganador, es el anfitrión de los deportes al siguiente año.

Fiesta Patronal: De la Virgen del Carmen (16 de julio) Fiesta tradicional del pueblo que se celebra años atrás con mucha alegría, en honor a la Virgen patrona de los pescadores de la caleta, entonces "De la Concepción". Con el pasar de los años se cuenta que la imagen de la Virgen que se veneraba, fue robada de la Iglesia y desde entonces la fiesta perdió su colorido y tradición. Desde hace 8 años, en 1993 por iniciativa de la Sor Madre Cecilia Jiménez de la congregación "Canonesas de la Cruz" dedicada a la catequesis y formación espiritual de niños y jóvenes de la parroquia, conjuntamente con el apoyo del entonces párroco R. P. José Vales Taboada, formaron el Comité parroquial Nuestra Señora del Carmen, y desde la fecha se viene celebrando la festividad de la Santa Patrona con mucha devoción, habiéndose logrado la unión de los pobladores de los diferentes sectores de la comunidad que le reciben cada día y la veneran, durante cinco días la Imagen recorre el distrito.

El distrito de Pimentel posee un himno que enaltece a los pobladores.

HIMNO AL DISTRITO DE PIMENTEL

(Coro)

Pimenteleños, llegó la hora
de llevar anclas para zarpar.
Unidos todos hacia la aurora
de paz, justicia y de bienestar.

(Estrofas)

I

Sea nuestro ejemplo, José Quiñones
quien en la flor de su juventud
cae luchando solo entre aviones
por Pimentel y por el Perú.
Como las olas vayan y vengan
nuestros afanes sin dar cuartel
jamás frustren ni se detengan
por la grandeza de Pimentel.

II

Si en nuestras manos está el futuro
como en la playa siempre está el mar
si a un solo ritmo firme y seguro
vamos labrándolo sin censar.
José Quiñones héroe porteño
pimenteleño de cielo y mar
en nuestra lucha y en nuestro empeño
es acicate para triunfar.

Dichos autores son:

- Música: Victorino Amaya Paiva
- Letra: Alfredo José Delgado Bravo
- Alfredo José Delgado Bravo (1924)

Es un poeta, ensayista, dramaturgo y crítico literario, nacido en Monsefú, Chiclayo, Perú. Ex-presidente de la Casa Nacional del Poeta de Chiclayo y Ex-director del Instituto Nacional de Cultura filial Lambayeque, es una de las voces más reconocidas del norte peruano. Varias veces laureado y homenajeado. Botón de Oro (1958) en los Juegos Florales Escuela Normal Sagrado Corazón de Jesús, Botón de Diamante (1959) en Concurso del Centro Social y Progresista Monsefú, Insignia de Oro Sanjosefina (1959) en Juegos Florales Primer Centenario Sanjosefino, ganador de los II Juegos Florales Círculo Departamental de Empleados (1980).

El distrito de Pimentel tiene un relieve llano, con suaves ondulaciones, encontrándose pequeños cerros como Pimentel y El Molino. Sus playas son bajas y arenosas. Clima.- En cuanto clima, es templado, con moderado calor al medio día, atemperado por suaves vientos y por la cercanía del mar. Normalmente no caen lluvias. Presenta suelos aptos para el cultivo.

Recursos naturales.- Dentro de los recursos naturales podemos manifestar que, su flora es rala y formada por especies de poca altura, siendo escasa en las cercanías del mar. Tenemos hierbas pequeñas como el melón de oso, el moco de pavo, la verbena, la amapola, la malva, la pluma de garza y otras más.

Su fauna terrestre es escasa, predomina más la marítima con abundantes variedades de peces, crustáceos y mamíferos marinos.

Colegio Pamer Chiclayo

La institución educativa de primaria y secundaria, fue creada como ampliación de la cadena de colegios que cuenta dicha corporación, pues la parte administrativa y la mayoría de colegios se encuentra en la ciudad de Lima, decidiendo ampliarse, extenderse en las provincias de Chiclayo, Piura, Cajamarca, Arequipa e Ica.

Colegios Pamer se crea a través de un grupo de jóvenes, que estaban postulando a una universidad, en la cual solo ingresaron algunos de ellos, fortaleciendo así la unión entre ellos, hicieron que sus amigos también ingresen y les daban clases en pequeños grupos, de esta manera captaron la atención de varios postulantes, pues tenían resultados; fue así, como surge la idea de abrir una academia dando clases en una pequeña cochera de uno de los hogares de los que dictaban.

Poco a poco fue creciendo y expandiéndose a locales de mejor infraestructura, creando así academias preuniversitarias en varios distritos de Lima. Se dieron cuenta que la academia era solo por meses y no tenían mucha rentabilidad, decidieron hacer colegios, y es allí donde comienza el gran sueño de tener colegios a nivel nacional.

El nombre de PAMER surge de la aleación de las iniciales de los nombres de los tres hermanos, pues ellos eran los que enseñaban y aportaban en el crecimiento de esta empresa. Sus nombres son Abel, Martin y Enrique, y sus apellidos son Paz Rojas. Es así como unen las iniciales de sus nombres y las iniciales de sus apellidos para quedar con el nombre de PAMER.

1.2. Evolución histórico tendencial del objeto de estudio

Actualmente a nivel mundial las instituciones educativas presentan problemas para gestionar los recursos de la institución educación básica, debido a las malas relaciones interpersonales entre directivos y docentes que día a día se percibe en nuestra realidad educativa.

Para ello, (Morelli 2001) comenta que “la gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar asuntos de una empresa”.

Por su parte Díaz (s/f) afirma que para ello hay que renovar las herramientas de gestión para adecuarlas a los objetivos de mejora de la calidad y de los resultados es más difícil de lo esperado. En consecuencia, la gestión es definida como los procesos que viabilizan las acciones administrativas y permiten mejorar el servicio educativo. De esto se deduce que las acciones que formen parte de este trabajo gerencial deben ser tendientes a superar dificultades e innovar la práctica.

Por otro lado, Rosales (1997) señala que “tener presente que la función directiva de un gerente de una institución educativa es una unidad de acción concreta, que es la unidad escolar. Asimismo, el centro educativo es un sistema compuesto por variadas interrelaciones y diversidad de protagonistas, que de una y otra manera ameritan un estilo de dirección y que conforman el clima organizacional”.

Leñeros (1995) señala que la educación como sistema, el centro educativo como sistema planificable, cultura organizacional, potenciación del personal y el cambio y la innovación son aspectos abordados para aclarar su importancia en la gestión directiva y en el clima organizacional.”

La administración de personal no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí sabemos que es condición indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más

remota antigüedad el hombre se tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo.

En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos.

Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. Su liderazgo para la gestión fue autocrático y religioso.

Con la creación de la familia como célula básica de la sociedad se establece la división de las tareas y se definen roles que permitirían luego la aparición de la nación. Los tipos de gestión de recursos humanos van ganando espacios en las doctrinas que enmarcan las políticas de los gobernantes; así en las civilizaciones se nota el extraordinario desarrollo que tuvieron los modelos de organización y de gestión de sus recursos humanos.

A mediados del siglo XVIII la creación de las grandes máquinas para la producción da inicio a la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción.

Se crearon entonces en algunas organizaciones los “Departamentos de Bienestar de personal”, antecesor directo de los departamentos de personal actuales; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formen sindicatos.

El hecho es que por primera vez se acepta la necesidad de que haya un departamento en la organización que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas de personal, esto requería de una persona

especializada y ya no improvisada, diferenciándose de las labores de los capataces, jefes de turno, gerentes de operación y otros puestos similares.

La segregación racial, el feudalismo, el capitalismo, el socialismo, el comunismo, el neoliberalismo, marcan las diferencias en las organizaciones, los modelos de gestión de personal y los cambios para el desarrollo.

En el siglo XX se incorpora todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, así se inicia el movimiento de la “Administración Científica” o taylorismo.

Mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, hizo más necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Robert Owen fue uno de los precursores de la teoría científica de administración, administró varias fábricas de hilados en New Lanark, Escocia, a principios del siglo XIX. Las condiciones de trabajo y de vida eran deficientes, hombres mujeres y niños hasta de cinco o seis años trabajaban hasta catorce horas diarias, seis días a la semana; los salarios eran bajos, había hacinamiento y pobreza.

Owen desempeñó el rol de “Reformador”, construyó viviendas, puso bazar en la compañía, redujo la jornada laboral a diez horas y media y se negó a contratar niños menores de diez años. Invertió en las “máquinas vitales”, calificó su rendimiento, fomentaba el orgullo y promovía la competencia.

Charles Babbage, matemático inglés, aplicó principios científicos a los procesos de trabajo para incrementar la productividad y disminuir costos. Fue uno de los primeros en promover la división del trabajo.

Frederick W. Taylor (1915) basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el

pago de acuerdo a la productividad. Disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso. En sus obras: "Shop Management" y "The Principles of Scientific Management" describió su filosofía:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de modo que, por ejemplo, pudiera determinarse el método óptimo para ejecutar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores.
3. La educación y desarrollo científico del trabajador.
4. Cooperación íntima y amistosa entre todos los trabajadores y empleados

Henry Gantt (1919) Ingeniero civil, trabajó con Taylor. Al separarse reconsideró el sistema de incentivos Tayloriano. El sistema de tarifas diferenciadas no era motivación importante y estableció bonos para los trabajadores que terminaban su trabajo de un día y bonos para su supervisor. Evaluó al personal y creó la gráfica del cronograma de actividades, Gráfica de Gantt.

Los esposos Gilbreth, escribieron la "psicología de la Administración", estudiaron la fatiga y el movimiento y el bienestar del personal. Fin supremo era ayudar a los trabajadores a alcanzar su pleno potencial como seres humanos. Crearon el plan de tres posiciones para la promoción del personal.

Henry Fayol (1925) se le considera el fundador de la escuela clásica, por haber sido el primero en sistematizarlo. "Con los pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, eran inevitables los resultados satisfactorios". Mientras el interés de Taylor estaba en las funciones organizacionales, el de Fayol consistía en la Organización Total. Lo enseñó en las universidades.

Max Weber (1920) creó la administración burocrática, jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas, y lineamientos de autoridad. La evaluación de desempeño debería hacerse en su totalidad en base al mérito.

Mary Parker Follet (1933) Teoría de transición, “Nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo”.

Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido, y control del grupo.

Chester Barnard (1961) formuló las teorías de la vida organizacional, según la cual, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, pero satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales. “Una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantienen equilibrio las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado.

Elton Mayo (1949) creador de la escuela de la ciencia del comportamiento, dirigió los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, Chicago. Midieron el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados.

Los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.

Argyris, Maslow y McGregor, estudiosos de la conducta, sostuvieron que el concepto del “Hombre que se Realiza” explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.

La escuela cuantitativa aparece después de la segunda guerra mundial, estableciendo la investigación de operaciones y sus relaciones con la ciencia administrativa. Desarrollaron técnicas matemáticas para modelar, analizar, y solucionar problemas de administración. Utiliza las calculadoras, computadoras y grupo de expertos para la solución de problemas.

El enfoque de sistemas, ve la organización como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio, como un sistema unificado e interrelacionado entre sí. Las partes del sistema son subsistemas, cuyo todo es mayor que la suma de las partes interactúan con su ambiente por lo que se le denomina abierto, pero tiene un límite que lo separa del ambiente externo.

Tiene flujos de materiales y energía o insumos que son transformados en el interior del sistema mediante procesos y salen de él en forma de productos. La clave del control del sistema es la retroalimentación.

El enfoque de contingencias llamado situacional, según varían las situaciones o circunstancias, utilizando la tecnología y conocimientos más adecuados para cada fin.

El nuevo movimiento de relaciones humanas enfoca integralmente la teoría de la administración, combinándola con conceptos positivos de la naturaleza humana y el estudio científico de las organizaciones, para recomendar la forma en que deben actuar los gerentes efectivos en la gran mayoría de situaciones o circunstancias.

Tom Burns y Stalker dicen que “el principio de la sabiduría en la administración consiste en advertir que no existe un sistema óptimo de administración”. Va más allá de la contingencia.

Edwards Deming estableció los principios de “Calidad” en el trabajo y las relaciones individuales de los trabajadores con otros, muy similar a los que ideó Fayol.

Tom Peters y Waterman, publicaron su estudio sobre 43 compañías norteamericanas excelentemente administradas. Estas tuvieron rentabilidad constante durante más de veinte años, respondieron con éxito a las necesidades de los clientes, promovieron un ambiente de trabajo gratificante y pleno de desafíos para sus empleados y cumplieron con sus obligaciones sociales y ambientales. En su obra “La búsqueda de la Excelencia” descubren al hombre como ente sensitivo, intuitivo y creativo, en vez del hombre racional o el hombre motivado por el temor.

Peter Drucker y Ouchi, consideran que el, renovado énfasis en las relaciones humanas es un avance importante en el pensamiento administrativo. La toma de decisiones debe convertirse en una actividad participativa y la responsabilidad debe ser considerada como una función colectiva.

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente trabajo se realiza una aproximación conceptual al tema, que permite demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia

y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

En la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

Hoy en día se le brinda gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en

el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Los autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición. La definición del clima organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores y se han desarrollado numerosos estudios tanto en organizaciones industriales, empresariales, de servicio y educativas, entre otras.

Cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Diferentes autores plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización. Ouchi, identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución; Gonçalves, considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Por su parte Zapata, explica las partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y por otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Los elementos y los métodos, permiten hacer un análisis que demuestra la actitud

hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica.

Por tanto, en función de esta variedad de enfoques, y para el desarrollo de este tema, se asume la definición de clima organizacional como: El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma organización.

Según García y Bedoya, señala que dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Por su parte Brunet, expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Existen una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que las dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

Litwin y Stinger, fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.

Lo más relevante de este enfoque sería, permitir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico.

El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

1.3. Características del problema

En la institución educativa privada “Pamer” se observa que los procesos de gestión no son las adecuadas debido a las malas relaciones entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

A inicios de este año 2016, se había logrado la meta de llegar a los 185 estudiantes, gracias al trabajo realizado en años anteriores, teniendo la conclusión que el mejor marketing es la recomendación de boca a boca. Sorprendidos hoy en día porque solo quedan 145 estudiantes, pues se han retirado en este año, luego de matricularse debido a los problemas internos como por ejemplo: el cambio de director, libros distintos a los del año pasado, exámenes desordenados, falta de empatía entre docentes, personal administrativo, mala comunicación en las funciones, control negativo de la disciplina por parte de alumnos, profesores no capacitados y rotación de docentes antiguos, no se da la rutina dentro del aula, colaboradores sin compromiso.

Asimismo existe negativismo por parte del director al momento de recibir las opiniones de los docentes cuando se presentan problemas para la gestión de

recursos de la Institución educativa. Todo esto genera que las cosas no marchen de la mejor manera en el proceso de gestión de dicha institución.

Por otro lado, los padres de familia vienen quejándose de las situaciones de disciplina en el colegio, de los materiales educativos que son los adecuados para el aprendizaje de sus hijos, inclusive un grupo de padres de familia viajaron a Lima para explicar el problema a los gerentes para que obtengan alguna respuesta ya que en Chiclayo no la tenían.

Esto alarmó a los directivos generales de Lima y están visitando de manera constante las instalaciones de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo para solucionar las dificultades que viene suscitando.

En este sentido la Institución Educativa privada Pamer se detectó a través de la observación directa las inadecuadas relaciones entre directivos evidenciándose así un clima organizacional inapropiado. Por otro lado, también se encontró insatisfacción en el colectivo de docentes, lo cual repercute en los procesos de gestión y administración de la institución educativa.

Ante esto se concluye que, en las instituciones educativas suelen presentarse un clima organizacional inadecuado, donde no se aprecia un trabajo colaborativo, no se da el sentido de identificación con la Institución Educativa, las normas no son consensuadas, por lo que no se regula las interacciones entre los diversos actores, de manera que se impide los procesos de gestión, en consecuencia, todo esto perjudica principalmente a quienes reciben el servicio de la educación.

Por otro lado, al observar el trato que se da entre el personal que labora en la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo se percibe que el clima organizacional no es muy eficiente, ya que algunos trabajadores se tiene discusiones entre ellos y esto puede apreciarse en la forma en que se hablan o se tratan; también se muestra que otros colaboradores no se sienten a gusto

con lo que hacen, detalle que se puede apreciar con el incumplimiento de sus responsabilidades o con el ánimo con el que desarrollan su labor, sea de enseñanza, administrativa o de mantenimiento ; incluso hay trabajadores que expresan su insatisfacción abiertamente, lo que obstruye el pleno proceso de gestión.

Las diferentes situaciones mencionadas pasan por la decisión drástica por parte de los gerentes y su equipo de trabajo, sin poder ver más allá de lo que pudo ocurrir, se dejaron llevar por encuestas de a inicios de año escolar, y no vieron el fondo de cómo estaba el colegio funcionando o gestionado.

Esto pasa debido también a la falta de compromiso o motivación para con sus docentes y personal administrativo por parte de la corporación, pues para las fechas importantes como el día del maestro no les dio algo de gratitud o algún saludo en los correos que ellos poseen.

Son los mismos docentes que ven los grupitos que se arman en el colegio o las preferencias que tienen los coordinadores y director para con su gente más allegada; se ve reflejada en la supervisión de carpetas a revisar y no se toma en cuenta que se debe medir a todos por igual.

Estas dificultades suceden dentro y fuera de la Institución Educativa Pamer, pues los colaboradores estando aún fuera de la misma siguen conversando de estos temas y se les hace complicado hacerlas aún lado, ya que mucho tiempo pasan dentro de su horario de trabajo y lo llevarían a casa.

En algunas ocasiones esto pasa dentro del aula, ya que hay exámenes para desarrollar y están mal elaborados, es ahí donde se genera esta incomodidad por parte de los estudiantes y no se sienten atendidos; y esto conlleva a que los estudiantes comenten con sus padres para que los apoyen en mejorar esta situación que se genera en cualquier hora del día de trabajo, ya sea por algún docente, administrativo, estudiante o padre de familia.

1.4. Descripción de la metodología.

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el investigador con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad¹.

La investigación está enfocada desde un paradigma cualitativo, ya que se orienta a identificar los problemas de clima organizacional en los procesos de gestión de la Institución Educativa privada “Pamer”, del nivel secundario. Con la finalidad de mejorar dicho proceso y las relaciones interpersonales en toda la comunidad educativa.

De acuerdo a los criterios planteados por Rosendo² el presente estudio adopta según su propósito un tipo de investigación descriptiva - propositiva, dado a que la recolección de datos empíricos permitirá la descripción del conocimiento tratado en la investigación para luego establecer conjeturas, de manera que se amplíen los supuestos teóricos referentes a la variable en estudio.

De igual manera, Villavicencio³, plantea que la investigación descriptiva - propositiva se orienta a la recolección de datos empíricos para formular, ampliar o evaluar teorías y proponer una alternativa de solución.

La investigación fue de tipo descriptiva - propositiva, por cuanto se analizó el clima organizacional de la Institución Educativa privada “Pamer” de Chiclayo del nivel secundario, con el único fin de identificar y caracterizarse bajo su estado natural, para luego diseñar una propuesta de solución.

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad el Clima

¹STRAUSS & CORBIN, 2002.

² ROSENDO, 2003, P.117.

³VILLAVICENCIO, 2001, P.28.

Organizacional en el Proceso de Gestión de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo.

MÉTODOS TEÓRICOS: Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el clima organizacional de la Institución Educativa privada “Pamer”, del nivel secundario.

MÉTODO HISTÓRICO - Lógico: Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación del clima organizacional en la Institución Educativa privada “Pamer” de Chiclayo.

MÉTODO INDUCTIVO: Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los grupos de docentes en la Institución Educativa.

MÉTODO ANALÍTICO: Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.

MÉTODO DE SÍNTESIS: Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al alumno la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

MÉTODO EMPÍRICO: Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, testimonios,

guía de observación y encuestas; para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

1. Coordinar con el director. Fecha probable
2. Coordinar con los docentes. fecha probable
3. Preparar los instrumentos de acopio de información. Fecha probable
4. Aplicación de los instrumentos de acopio de información. Fecha Probable
5. Formación de la base de datos. Fecha probable
6. Análisis de los datos. Utilizando los procedimientos estadísticos percentiles
7. Interpretación de los datos. De acuerdo al marco teórico
8. Exposición de los datos. Utilizando tablas y gráficos

Población: El universo o población de estudio estará constituido por todos los gestores (Director, Administrativos y Docentes) que pertenecen a la Institución Educativa privada “Pamer”, de Chiclayo.

Director: 01. Administrativo: 01. Docentes: 18. Total: 20.

Muestra: Como el universo es homogéneo y pequeño, entonces estamos frente a un caso de universo muestral por ser el universo homogéneo y pequeño, o sea: $n = U = 20$ participantes.

MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- a) Materiales: Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.
- b) Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación serán:

Procedimientos para la Recolección de Datos.

Para el caso del personal directivo se utilizó una entrevista mediante un guía con preguntas preparadas por el investigador, con el fin de buscar

información sobre el clima organizacional de la Institución Educativa privada “Pamer”. (Anexo N° 01)

Para el caso del personal docente se aplicó una encuesta, de 15 preguntas con alternativas múltiples, preparadas para identificar la participación en el clima organizacional de la Institución de los docentes implicados en el proceso de investigación.

Análisis Estadístico de los Datos.

El tratamiento estadístico de la información se realizará siguiendo el proceso siguiente:

SERIACIÓN: Consistentes en aplicar un número de serie, correlativo a cada encuentro y que nos permite tener un mejor tratamiento y control de los mismos.

CODIFICACIÓN: Se elaborará un libro de código donde se asigna un código a cada ítem de respuesta con ello se logrará un mayor control del trabajo de tabulación.

TABULACIÓN: Aplicación técnica matemática de conteo. Se tabulará extrayendo la información, ordenándola en cuadros doble entrada con indicadores de frecuencia y porcentaje.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Clima

En relación al clima, Etkin (2007) concibe que el concepto de clima “tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social”, (p.23). Asimismo, manifiesta que el clima en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo.

Para Méndez (2006) el clima es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Etkin (2007) afirma que “el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización”. Por ejemplo, una estructura democrática favorece, aunque no determina,

un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable.

En este aspecto, se recoge en Fernández (2004) algunas de las definiciones más significativas que se hacen acerca del clima organizacional durante la época.

Hall, 1996 (Citado en Granda, 2004) especifica que el clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

Tagiuri & Littwin (1968) conceptualizaron al clima como una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que a) es experimentado por sus miembros; b) que influencia en su comportamiento y que c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización. Por su parte Littwin & Stringer (1968) conceptuaron el clima como las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación.

Hellriegel & Slocum (1974) definen el clima como el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y / o subsistemas tratan con sus miembros y su entorno.

2.2. Clima organizacional

Soria (2009) menciona que el clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente

interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

En otra definición Robbins (1999) se refiere a “la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones, encierra el impacto de los individuos, grupos y estructuras, de él depende la cohesión del sistema social” (p. 53).

Chiavenato (1984) afirma que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización; el clima se percibe en diferentes maneras por diferentes individuos, (p.464). Así algunas personas son más sensibles que otras y pueden percibir de diferentes formas ya sea negativamente o de forma satisfactoria el clima que se produce en el interior de su institución resultado de un conjunto de aspectos formales e informales de la organización misma y de las relaciones interpersonales existentes.

Pulido (2003) señala la percepción del micro entorno que surge como resultado tanto de pautas de comportamientos cotidianas y diferenciadas como de valores, estos influyen y afectan el significado y la relación de las personas involucradas en ella, (p.77).

"El Clima organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización" (Rodríguez, 1995). Estas variables se refieren a los siguientes aspectos:

Ambiente físico: el espacio físico con que cuenta la organización, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

Estructura: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones, etc. Características personales de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.

Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

2.2.1. Dimensiones de clima organizacional

Litwin y Stinger (1998) indican nueve dimensiones vinculadas al clima en la organización: estructura, recompensa, relaciones, identidad, cooperación, estándares, conflictos, responsabilidad y desafío. Pero se consideran para la investigación estas cuatro dimensiones: estructura, cooperación, relaciones, identidad; por ser las que se adaptan a la realidad descrita en la institución educativa de estudio.

- a) Estructura: Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral educativo. Para Méndez (2006) la dimensión estructura se conceptualiza: “Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimiento, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen y las incorporan a sus funciones y responsabilidad. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones; además, propicia el trabajo en equipo y la calidad en el proceso de comunicaciones,” (p.46).

- b) Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- c) Recompensa: Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado. Además, Méndez (2006) explica la dimensión recompensa a la que denomina exactamente resultados y recompensas (p.47): “La organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Tal situación los motiva a trabajar mejor con el propósito de alcanzar beneficios, como las recompensas y los estímulos a su rendimiento, determinados por la institución”.
- d) 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. Méndez (2006) define la dimensión relaciones como “las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción”, (p.47).
- e) Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte

de los directivos y de otros empleados del grupo. De esto se deduce que la cooperación es tener énfasis en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- f) Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- g) Conflicto: El sentimiento que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- h) Identidad: En Litwin y Stinger (1998) afirma que la identidad “es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización” (p.144). Para Martini (2009) refiere que la identidad escolar, no resulta del simple hecho de ser miembro de la comunidad educativa, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la institución, (p.56). Asimismo, Acero (2003) quien se basa en los fundamentos de Lickert (1978) plantea que el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

- a) Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- b) Identidad institucional: a través de la identidad institucional se construyen y se abordan tres conceptos: individual, grupal y colectivo. Partiendo de lo individual, Márquez (2007, p.34) señala que el sentimiento de identidad “es el conocimiento de la persona de ser una entidad separada y distinta de las otras”. Es decir, se reconoce a la persona como única y distinta a los demás, involucrando el repertorio y el bagaje que el mismo trae del proceso socio-histórico en el cual se desenvuelve.

Para Ginberg (2003) la identidad es el conjunto de procesos psicológicos, mientras el self indica las formas en que el individuo reacciona ante sí mismo. Es decir, el individuo para sentirse parte de algo, debe comenzar por reconocerse para luego integrarse a un colectivo y luego interactuar con un grupo. Es importante para la definición de la identidad institucional, ver cómo los seres humanos se sienten parte del entorno, pero que ese entorno lleva consigo una identidad internalizada que se ve reflejada en la actuación y comportamiento de los miembros de ese entorno.

Desde la perspectiva organizacional educativa conceptualizar la identidad institucional, según Martini (2009) implica concebirla como “el conjunto de repertorios culturales compartidos por la comunidad

educativa, a partir de los cuales se definen. Así mismo, orientan sus acciones u otorgan sentido a sus prácticas cotidianas,” (p. 13).

La identidad dentro de un contexto escolar debe integrar las costumbres, la cultura, los valores, la misión, la visión, los signos y símbolos y sobre todo el compromiso que engloba a la comunidad educativa.

c) Integración institucional: según Martini (2007) la integración institucional, está vinculada al concepto de participación educativa: “los roles y niveles de participación de los diversos actores educativos en la escuela es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo al rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva,” (p.21). Asimismo, Gento (2008) habla de escuelas dispuestas al cambio, descentralizadas, donde exista un mayor nivel de participación democrática de los profesores, alumnos/as, padres y madres y de la comunidad escolar. Al respecto refiere que “una escuela que siendo pública pretenda ir volviéndose popular” (p. 4).

d) Motivación institucional: hablar de motivación, implica partir de la teoría de las necesidades. Las mismas que Maslow (1970) refiere por Córdova (2007) desarrolló como fuente de generación de determinados comportamientos. A continuación se detallará cada una de ellas.

✓ Necesidades fisiológicas:

Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.

✓ Necesidades de seguridad:

Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

✓ Necesidades de asociación o aceptación:

En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

✓ Necesidades de estimación:

De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación, tanto la propia como de los demás.

✓ Necesidades de autorrealización:

Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso (p. 67).

Herbezg (1968) referido por Córdova (2007 p. 51), reformula la teoría de Maslow, considerándola en dos tipos de factores, acondicionándolo al ámbito laboral, los mismos que actúan de manera diferente en la motivación de los trabajadores. El primer grupo se denomina de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo los cuales son políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal.

Estos factores se identifican usualmente con los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia propuestos por Maslow. En el segundo grupo, ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores) relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral.

2.3. Teoría de clima organizacional

2.3.1. Teoría de Rensis Likert para mejorar el clima organizacional

Son diversos los tipos de clima organizacional, todo depende del estilo de liderazgo y de las percepciones que tenga el personal de la institución. En este sentido, Lickert, citado por los teóricos Gam y Berbel (2007), “definen cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo: clima de tipo autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo, participativo del grupo” (p. 195). En cuanto a la anterior clasificación, se puede expresar que, todos pueden ser utilizados por el director, pero en forma racional y oportuna, ya que ninguno es mejor que el otro.

Cabe agregar que, el director autoritario explotador no tiene confianza en los docentes, muchas veces causa temor en ellos, hay una insatisfacción fuerte en los docentes frente a las actividades que deben realizar, asimismo en el estilo paternalista, los motivos del director se basan en la preeminencia del ego, ya que se considera como la única persona que puede resolver los problemas y teme que los docentes cometan errores, los docentes no se sienten responsables del logro de los objetivos.

Hecha la observación, se puede plantear el sistema participativo consultivo, en el cual hay una relación entre el director y los docentes, se estimula la confianza, en este caso los docentes asumen mayores responsabilidades y se sienten parte de la institución, por otra parte, está, el estilo participativo del grupo, en el que se efectúa un proceso de delegación al personal docente, lo que permite una relación de confianza mutua entre el director y los docentes.

García (2002) afirma que “en una escuela el clima organizacional positivo es fundamental, ya que aumenta la motivación de los educadores y estudiantes para realizar su trabajo con el máximo rendimiento” (p. 395). Lo señalado por el autor, confirma que el clima laboral u organizacional positivo, permite a los docentes alcanzar un mejor desempeño, así logran mejores niveles en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. A continuación se desarrollan los tipos de clima autoritario, participativo y cooperativo, asumidos en esta investigación:

a) Sistema I: Autoritario. En este tipo de clima el director es impositor de normas. Para, Lickert, citado por Gan y Berbel (2007), “la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes” (p. 195). En este sentido, casi no existe el trabajo en equipo, la toma de decisiones es exclusiva del directivo, los docentes acatan las órdenes, pero algunas veces realizan comentarios gracias al desacuerdo por no poder participar en la planificación de las actividades de la institución, ya que todo lo decide la dirección.

Este tipo de ambiente es útil, para imponer reglas, normas, valores organizacionales, funciona mejor con docentes nuevos y menos capacitados, y con el personal con desempeño bajo o deficiente. El clima autoritario, se produce cuando el directivo no tiene confianza en su equipo de docentes, ya sea porque considera que solo la dirección conoce de procedimientos, porque el personal docente es nuevo en la institución, o también porque se pretenden sembrar miedo entre los docentes, quienes deben

únicamente cumplir con su deber al impartir las clases.

Del mismo modo, García (2002), sostiene que “se basa en el poder; quien controla tiene el poder para exigir” (p. 396). Este tipo de clima organizacional, está fundamentado en un liderazgo en el que el directivo persuade y presiona a los docentes para que realicen su trabajo. De este modo, se debe usar con un grupo o con un docente que tenga un nivel relativamente bajo de disposición con respecto a la realización de una tarea determinada. De este modo, el clima organizacional autoritario, se basa en el control total de las actividades por parte del directivo, ya que de este modo él se siente garante de la realización de las actividades escolares, así que exige al personal su oportuna realización, lo cual en ciertas ocasiones causa molestias en el personal, si esto no se realiza de buenas maneras.

Por su parte Fernández y Gutiérrez (2005) señalan que este sistema “es asociado con organizaciones burocráticas y rígidas cuyo funcionamiento es muy dependiente de las consignas de la dirección y poco sensible a la participación, el ejercicio de la autonomía y los intercambios de información y apoyo” (p. 120). Este tipo de clima organizacional, se basa en la desconfianza del directivo hacia el personal docente, por lo que en ocasiones, suele ocasionar insatisfacción y una baja motivación en el trabajo, ya que todo depende de lo que diga el director. Otro tipo de clima es el participativo, el cual será ampliado a continuación.

b) Sistema II: Participativo. Es uno de los más favorables para la institución, en él se toma en consideración la opinión de los

miembros del personal docente y las comunicaciones con el directivo fluyen. Para Lickert, citado por Gan y Berbel (2007), “se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación” (p. 195). En este tipo de clima, se observa un directivo capaz de confiar en los docentes ya que probablemente ha realizado determinado curso de capacitación hacia ellos, o constantemente organiza conversatorios en los que todos participan y se dan las instrucciones precisas acerca de cómo realizar las tareas.

Este tipo de ambiente, le permite al docente participar en la toma de decisiones, opinar acerca de la vida escolar, en este sentido, el director debe convencer al personal de hacer su mejor esfuerzo en el logro de los objetivos, prepararlos para alcanzar metas cada vez más altas. De allí que, García (2002) plantea lo siguiente “por medio de este se crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y a alcanzar todo lo que puedan realizar de acuerdo con los intereses de la organización” (p. 396). Bajo este ambiente de trabajo, los docentes pueden resolver sus problemas y ejecutar su trabajo, sintiéndose motivados, asumen sus tareas con gran responsabilidad y sentido de colaboración.

El ambiente participativo, fomenta las armoniosas relaciones laborales ya que cada docente puede realizar aportes significativos dentro del proceso de enseñanza dirigido a los estudiantes, así como también, estimulados y formados para saber tomar decisiones acerca de la labor educativa, la cual permanentemente requiere de interés por parte de todos sus

miembros, al gestionar cada situación que se presente.

Al mismo tiempo, Fernández y Gutiérrez (2005), explican que el clima participativo “tiende a asociarse con organizaciones favorecedoras de la interacción, la autonomía y la participación, lo que las hace normalmente más flexibles y sensibles al cambio” (p.120). En este caso, el líder, el cual es el director, debe seguir una administración más participativa para obtener ideas y debe hacer participar a los docentes en el establecimiento de los objetivos y la solución de los problemas, así ganan más experiencia en el trabajo.

c) Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

d) Sistema IV: Cooperativo. Se trata de un estilo de ayuda mutua, de interacción social en equipos de trabajo. Según, García (2002), “crear un ambiente donde los empleados se sientan útiles y necesarios; saben que este aporta a la organización por lo que les resulta fácil aceptar y respetar su papel y lo ven como colaborador y no como jefe” (p. 396). Esto se logra cuando el director actúa como entrenador que capacita a su equipo de trabajo por lo que el personal docente responde con gran sentido de responsabilidad. En este orden de ideas, el ambiente cooperativo, contribuye a que cada docente se sienta útil dentro de la institución, así tratan de organizarse y cada uno, bajo la gerencia del director, realiza

determinada labor, pero a diferencia de los otros tipos de clima, en este el director observa el proceso educativo, pero a la vez ayuda a los docentes a cumplir con sus actividades, permitiendo además, que cada uno realice contribuciones con el otro.

En este sentido, Fernández y Gutiérrez (2005), explican que el tipo cooperativo es “en el que la toma de decisiones se halla expandida a todos los niveles de la organización y los flujos de comunicación se desarrolla en todas las direcciones” (p. 121). Este tipo de clima organizacional, engrana a todos los miembros de la institución, quienes logran complementar sus conocimientos, experiencias, así se logra un equilibrio en cuanto a los conocimientos y condiciones pedagógicas de todos. El director debe procurar que los docentes se integren en las actividades de la institución, pero que además, puedan tomar decisiones importantes, claro está, de acuerdo al cargo que ocupan.

Cabe agregar las ideas de Mosley, Megginson y Pietri (2005), quienes sostienen que “el logro en el trabajo se obtiene a partir de personas comprometidas, la interdependencia a través de una participación común” (p. 224). Con ella, el director logra conducir a los docentes a que se relacionen con base a un sistema de confianza y de respeto, lo que fortalece el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales. Asimismo, el compromiso conlleva a mejorar la situación laboral, si el director logra que el personal docente se comprometa, esto favorecerá el ambiente de trabajo.

2.4. Estrategias para mejorar el clima organizacional

La palabra estrategia tiene múltiples aseveraciones, para ello empezaremos indicando el origen de este término que es muy utilizado no

solamente en el ámbito pedagógico sino también en otras situaciones determinadas, como por ejemplo guerras, encuentros deportivos, solución es problemas, etc.

La palabra estrategia tiene su origen en los términos griegos “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico.

Vasconcellos (2001) señala que la estrategia es “decidir dónde, cuándo y cómo enfrentar al enemigo. Decidir entre diferentes opciones es un dilema que sólo se discurre cuando se es capaz de analizar cada situación y tratar de establecer los beneficios que sobrevendrán de esa decisión”. Mientras que para Chandler (2003) concibe que la estrategia es “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”. Por su parte Schendell y Hatten (1972) afirman que la estrategia es “el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno”.

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es “el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro”. Sin embargo Carneiro (2010) afirma que la estrategia es “la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial”.

Desde otro punto de vista, para Smith (1977) la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

“La estrategia trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto”, (Grant, 2005, como se cita en Jönsson & Devonish, 2009). Por consiguiente Mintzberg y Lampel (1998) encontraron que el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. El plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. Y la perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar. Se define una estrategia como una habilidad o destreza para dirigir un determinado asunto. En el campo didáctico “las estrategias son todas aquellos enfoques y modos de actuar que hacen que el profesor dirija con pericia el aprendizaje de los alumnos” (Bernardo, 2004). La estrategia didáctica, se refiere pues, a todos los actos que favorecen el aprendizaje.

Después de analizar a todos los autores que hablan sobre estrategias, concluimos que una estrategia es aquella que facilita la forma de cómo se llega a solucionar un problema o lograr objetivos y metas planteadas por los

dirigentes de una organización para favorecer su desarrollo en su producción.

Es importante reconocer que la dirección en los centros educativos es la principal responsable de la cultura y el clima de una organización, es decir, los valores fundamentales que conducirán la vida futura de los trabajadores que quiere tener y el éxito organizacional que desea tener.

Para el presente trabajo propondremos y sugeriremos algunas estrategias que permitan mejorar las relaciones interpersonales de la institución educativa particular Pamer de Chiclayo, con la finalidad que mejore los procesos de gestión de dicha institución, ya que ello le favorecerá el crecimiento institucional, el desarrollo de las actividades académicas y el aprendizaje de los educandos.

2.4.1. Estrategias consideradas por Rensis Likert para mejorar el clima organizacional son:

1. Motivación. Son las cosas que mueven al trabajador a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación de sus labores.
2. Satisfacción laboral. La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.
3. Reconocimiento laboral. Es valorar y reconocer públicamente el esfuerzo y sacrificio del trabajador, mediante incentivos económicos u otros recursos que permitan motivar al trabajador.
4. Trabajo en equipo. Es la unión de esfuerzos de un grupo de colaboradores para la consecución de metas organizacionales en

común, unificados para un solo objetivo y reconocimiento.
Capacidad abierta de aprendizaje de unos a otros.

5. Comunicación gerencial. Está orientada en la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y el manejo de la comunicación, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa, las políticas a seguir y si estas son congruentes en su implementación.
6. Participación basada en el respeto.- Asumimos el respeto y confianza como supuestos básicos de la participación y factores claves y decisivos en la dinámica de nuestra institución. Ellas serán la base del ejercicio de las libertades y de la realización personal. Están, además directamente vinculadas a la responsabilidad, solidaridad, tolerancia, democracia y reflexión crítica.
7. Delegación de funciones. Referida a la desconcentración de tareas. Lo proponemos como criterio especialmente importante en nuestra institución, porque creemos que delegar permite confiar a los colaboradores la responsabilidad de realizar una labor concediéndoles la autoridad y libertad necesarias. Permite agilizar la dinámica administrativa.
8. Trabajo cooperativo. Es necesario considerarlo como base de un trabajo productivo, eficaz, dinámico e integrador de suma de esfuerzos en función de consolidar un trabajo en equipo y cumplir con los objetivos del proyecto innovador.

2.4.2. Trabajo en equipo

Para este trabajo también consideraremos al trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales, para mejorar el clima

organizacional y los procesos de gestión de la institución educativa. Para ello, señalaremos a Rensis Likert y Madrigal Torres.

Madrigal (2002) nos dice que “el equipo de trabajo es un grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de los otros grupos”. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Asimismo también comparten reconocimientos de sus grandes logros de manera conjunta. Todo esto se logra con el esfuerzo individual de todos los participantes de un fin determinado (meta, objetivos, etc.)

2.4.2.1. Metodología para sensibilizar el trabajo en equipo.

Un método diferente para desarrollar el trabajo en equipo es el propuesto por Carl Rogers en los años setenta conocido como el *grupo de sensibilización T*. dicho método consiste en que el facilitador se encargue de crear un ambiente propicio para que los participantes ejerciten la capacidad de descubrirse a sí mismo y lo disfruten. El objetivo es que las personas desarrollen la capacidad de relacionarse y crear ambientes adecuados para solucionar tareas determinadas.

- Autoconciencia y percepción de la conducta de sí mismos y del significado que tiene dentro del contexto social.
- Sensibilidad ante el comportamiento de las otras personas.
- Conciencia y comprensión de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo y las interacciones de los diferentes grupos.
- Habilidades de diagnóstico en situaciones sociales interpersonales y de los grupos.

- Capacidad del participante para intervenir con éxito en situaciones de grupo o en grupos con el fin de aumentar su situación en el grupo o en entre grupos.
- Capacidad del propio participante para analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, con el objeto de lograr relaciones interpersonal, más efectivas y satisfactorias.

2.4.2.2. Características de los equipos efectivos.

En este aspecto de trabajo es importante considerar la diversidad de todos los miembros del equipo, el cual debe ser tomado con prudencia y respeto, la flexibilidad y la necesidad de generar habilidades de interacción con las personas, pero también debe verse como una ventaja, pues aun cuando fuera integrado por clones, esto no pueden ser eficientes porque no cubren todas las necesidades que cualquier grupo necesita para hacer capas de una habilidad complementaria que una persona no puede cubrir normalmente.

2.5. Gestión

El Ministerio de Educación (2015) afirma que la gestión es un campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión. Por otro lado, afirma que la gestión, es concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas. Mientras que para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos. En conclusión, la gestión se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal

de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Pérez y Merino (2008) afirman que el termino gestión deriva del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Mintzberg y Stoner (1995) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Para los autores el término gestión tiene tres significados que a continuación se detalla:

El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Por otro lado, Botero (2009) afirma que la gestión es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esencial con el fin de objetivos de la organización. Unos de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa. Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos humanos.

2.5.1. Gestión educativa

La UNESCO (2000) señala que la *gestión educativa* es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así,

se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

2.5.2. Proceso de gestión

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, (Alvares 1988). Este servicio de calidad de educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de gestión.

2.5.3. El proceso de gestión según el “Ciclo Deming”

- a) Planificar: En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que

convierten a la institución educativa en un centro de excelencia, de acuerdo a la misión y visión de la institución educativa. Para Ander-Egg (1993) planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, que previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

Mascort (1987) señala que la planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos.

- c) Hacer: Es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno. Durante la ejecución, cobran vital

importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones.

d) Verificar: Esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

d) Actuar: implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

Se deduce que para estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional.

CAPÍTULO III

3.0. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

3.1. Análisis e interpretación de la encuesta de los docentes de la Institución Educativa privada “Pamer” de Chiclayo, 2016.

Gráfico N° 1: El director. Escucha las opiniones de todos los docentes.

CATEGORÍA	Fa	%
SIEMPRE	18	40%
A VECES	20	44%
NUNCA	7	16%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

En el gráfico N°1 se aprecia que el 44% de los docentes encuestados manifestaron que a veces el director escucha sus opiniones para tomar una decisión, mientras que un 40% indicaron que siempre y el 16% afirmaron que nunca son escuchados por el director de su institución educativa.

De esto se induce que el director de la institución educativa, muy poco escucha las ideas de sus discentes; para ello Robbins (1999) refiere que el clima organizacional es “la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones, encierra el impacto de los individuos, grupos y estructuras, de él depende la cohesión del sistema social”. Esto conlleva a que se genere desunión entre docentes produciéndose así un clima organizacional inapropiado dentro de la institución lo cual perjudica el aprendizaje de los estudiantes y los procesos de gestión.

Gráfico N° 2: Las relaciones interpersonales, influyen en la gestión institucional.

CATEGORÍA	Fa	%
SIEMPRE	37	82%
A VECES	8	18%
NUNCA	0	0%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

Después de analizar los datos sobre las relaciones interpersonales entre docentes encontramos que el 82% de los docentes encuestados señalaron que siempre influye en los procesos de gestión, y el 18% señalaron que a veces repercute en la gestión de la institución educativa. Esto es un indicador que las relaciones interpersonales influyen de manera directa no solamente en la gestión educativa sino también en el desempeño de las actividades académicas, entre otros, así como lo afirma Acero (2003) grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. De esto se concluye que en una institución educativa las relaciones interpersonales deben ser adecuadas para conducir mejor los procesos de gestión de la institución educativa.

Gráfico N° 3: Considera Ud. autoritario al director.

CATEGORÍA	Fa	%
SÍ	17	39%
NO	27	61%
TOTAL	44	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

Con respecto a la pregunta, si es autoritario el director, los docentes encuestados aseveraron con 61% que el director no es autoritario, mientras que el 39% señalaron que sí existe autoritarismo por parte de su director que conduce su institución educativa. Del cual se concluye que el director puede tener un carácter equilibrado porque al menos la mayoría de docentes afirman que no es autoritario, es decir, no impone las normas sino que las dialoga con sus docentes. Asimismo, la mayoría de docentes explicaron que el director es pasivo y a veces muy pasivo porque siempre le dicen de todo y no responde ante las críticas que le hacen algunos docentes.

Gráfico 04: En su I.E. se desarrolla actividades administrativas.

CATEGORÍA	Fa	%
SÍ	16	36%
NO	29	64%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

De todos los docentes encuestados el 64% mencionaron que las actividades administrativas no se realizan de manera adecuada, por otro lado el 36% indicaron que si se ejecuta la administración de manera adecuada. Ello indica que no existe un clima adecuado y apto en la institución educativa, lo que repercute de manera directa en la gestión de los recursos de la institución educativa. Cuando se les pidió a los docentes que explicaran porque no existe una administración adecuada contestaron que el director es muy descuidado de las actividades administrativas de la institución educativa.

Gráfico N°5: Se siente Ud. fortalecido por el director por su labor que realiza.

CATEGORÍA	Fa	%
SIEMPRE	13	29%
A VECES	25	56%
NUNCA	7	16%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

En el cuadro N° 5 se puede apreciar que el 56% de los docentes a veces se sienten fortalecidos por su director en sus labores que realizan, el 29% sostiene que sí se sienten fortalecidos, y el 16% manifiestan que nunca se sienten respaldados por su director. Estas cifras nos demuestran que más de la mitad del personal docente sienten de vez en cuando el fortalecimiento por parte del director, teniendo en cuenta las ideas de Gubman, (2000) sostiene que para mejorar el clima organizacional, se debe aplicar la estrategia de delegación de funciones, en donde se debe delegar labores a los colaboradores, de esta manera hacerlos sentir útiles y fortalecidos en cada decisión que ellos ofrezcan.

Gráfico N° 6: Consideran el trabajo en equipo

CATEGORÍA	Fa	%
SIEMPRE	13	29%
A VECES	27	60%
NUNCA	5	11%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

El 60% de los docentes encuestados manifiestan que a veces se nota el trabajo en equipo, un 29% sostiene que siempre se trabaja en equipo, mientras que un 11% nos dice que nunca se da. Se puede notar

en este cuadro que la mayoría de los docentes trabajan a veces en equipo, sabiendo que este tipo de labor educacional conlleva a trabajarlo juntos, así brindar un servicio de calidad. Ante este indicador, Gubman (2000) sostiene una estrategia que se debe aplicar, es el Trabajo en Equipo, ya que es la unión de colaboradores, unificados en un solo objetivo y se puede aprender uno de otros.

Gráfico N° 7: Le gustaría trabajar en equipo las actividades de la institución.

CATEGORÍA	Fa	%
SÍ	33	73%
NO	12	27%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

En el gráfico N° 7 nos muestra que a un 73% de docentes les gustaría trabajar en equipo, mientras que a un 27% dice que no. Está claro que a los docentes les agrada trabajar juntos, en equipo, de esta manera fortalecer la unión y hacer notar que el trabajo es fortalecido; sin embargo hay pocos docentes que, de acuerdo a su nivel, creen que es mejor hacerlos solo. Por lo tanto, se debe trabajar de manera cooperativa, logrando así un trabajo productivo, dinámico, integrando esfuerzos y logrando así el objetivo de proyectos innovadores.

Gráfico N° 8: El director tiene en cuenta a los docentes en la solución de los problemas.

CATEGORÍA	Fa	%
SIEMPRE	11	24%
A VECES	25	56%
NUNCA	9	20%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

En este cuadro N° 8 se puede apreciar que un 56% de los docentes sienten que a veces son considerados por el director para la solución de problemas internos, mientras que el 24% sostiene que siempre son considerados y el 20% dice que nunca ha sido considerado.

Sabemos que para una buena gestión es indispensable el aporte de todos los colaboradores, sin embargo se aprecia que son pocas veces las que cuenta el director con el apoyo de las sugerencias de sus maestros. Así lo manifiesta Gubman (2000) hablando sobre la Participación basada en el Respeto, esto será recibir las sugerencias de los colaboradores, ya que esto involucra responsabilidad, solidaridad, tolerancia y reflexión crítica.

Gráfico N° 9: Se está conduciendo de manera eficiente la Institución Educativa.

CATEGORÍA	Fa	%
SÍ	14	31%
NO	31	69%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

Un 69% de profesores encuestados señalan que no se está conduciendo de manera eficiente el colegio, mientras que un 31% sostiene

que sí. Este cuadro refleja que los docentes sienten, observan y deducen que no anda bien la gestión del director. Se debe tener en cuenta que una buena gestión es aplicar el Ciclo de Deming; donde las fases son: planificar, hacer, verificar y actuar, para así de esta manera llevar un mejor control de las diferentes actividades que hay en una institución.

Gráfico N° 10: Los procesos de gestión de la institución son adecuados.

CATEGORÍA	Fa	%
SÍ	11	24%
NO	34	76%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

El 76% de docentes manifiestan que los procesos de gestión no son adecuados, mientras que un 24% sostiene que sí. Debemos tener en cuenta que los procesos de gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento en este caso de la institución educativa, para ellos es necesaria realizar un mejor monitoreo y acompañamiento a todas las áreas vinculadas que dan servicio. Para ello, Álvarez (1992) dice que todo proceso de gestión debe estar vinculado a conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa. Este servicio de calidad implica la mejora continua en la tarea diaria.

Gráfico N° 11: Los docentes participan en las reuniones convocadas.

CATEGORÍA	Fa	%
SIEMPRE	14	31%
A VECES	30	67%
NUNCA	1	2%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

En la tabla N° 11 podemos observar que un 67% manifiesta que a veces los docentes asisten a las reuniones convocadas por el director, un 31% sostiene que siempre asisten y un 2% nos dice que nunca asisten a las reuniones. Este detalle refleja que hay un alto porcentaje de profesores que no están asiduamente en las reuniones que se convocan por parte de dirección, ya sea por empatía o por que no coinciden en las ideas que se establecen. También este resultado refleja la falta de compromiso por parte de la mayoría de los miembros de la institución educativa para mejorar los aspectos negativos.

Gráfico N°12: Participan los docentes de las actividades de la Institución Educativa.

CATEGORÍA	Fa	%
SÍ	32	71%
NO	13	29%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

Del total de docentes encuestados, el 71% de afirman que sí participan de las actividades que se realizan en la institución educativa,

mientras que un 29% no asiste. Este resultado refleja que, la mayor parte de los docentes asisten a los eventos ya que tienen funciones que cumplir dentro de las mismas, esto conlleva a que los profesores aporten con su monitoreo o hagan realce a sus funciones en cada actividad que realice la institución.

Gráfico N°13: Ud. considera que es importante el clima organizacional

CATEGORÍA	Fa	%
SÍ	43	96%
NO	2	4%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

Este cuadro refleja que el 96% considera que es importante el clima organizacional en el colegio, y un 4% sostiene que no es importante. Se puede observar que en esta institución los docentes tienen un ambiente óptimo para el desarrollo de actividades pedagógicas y de gestión lo cual repercute de manera eficiente en el desempeño laboral. Para ello, García (2002) afirma que en una escuela el clima organizacional positivo es fundamental, ya que aumenta la motivación de los educadores y estudiantes para realizar su trabajo con el máximo rendimiento. Esto se corrobora con lo que afirma García, los docentes manifiestan que sí es importante tener un clima organizacional dentro de las organizaciones educativas y otras para que exista armonía y buen desarrollo de las actividades cotidianas.

Gráfico N°14: Es importante capacitarse en clima organizacional

CATEGORÍA	Fa	%
SÍ	43	96%
NO	2	4%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

Se observa que el 96% de los docentes considera que sí deben capacitarse en cursos de clima organizacional, mientras que el 4% sostiene que no. Estas capacitaciones deben darse en cada reunión de servicio que ofrece el director, realizar charlas motivadoras en cada cierre de reuniones y fortalecer el vínculo. También se pueden contratar a especialistas en manejo de grupos y así capacitarse en los temas de clima organizacional, ayudará mucho a aprender a convivir dentro y fuera del colegio. La capacitación en clima organizacional será de vital importancia porque esto permitirá generar buenas relaciones sociales y por ende generar ambientes aptos para la organización ante esto Chiavenato (1984) afirma que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización; el clima se percibe en diferentes maneras por diferentes individuos. Así algunas personas son más sensibles que otras y pueden percibir de diferentes formas ya sea negativamente o de forma satisfactoria el clima que se produce en el interior de su institución resultado de un conjunto de aspectos formales e informales de la organización misma y de las relaciones interpersonales existentes.

Gráfico N° 15: La comunicación que se establece entre los docentes es.

CATEGORÍA	Fa	%
SIEMPRE	12	27%
A VECES	29	64%
NUNCA	4	9%
TOTAL	45	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes el 12 de agosto, 2016.

El 64% de los profesores encuestados sostiene que a veces hay comunicación entre docentes, mientras que el 27% manifiesta que existe comunicación entre los miembros de la institución educativa, por otro lado, el 9% menciona que nunca existe comunicación. De los resultados podemos deducir que muy poco los directivos se comunican con la plana docente, siendo la comunicación un requisito importante para liderar una institución, así como lo menciona Méndez (2006) que en una organización debe existir buenas relaciones entre los miembros de la institución que se pueda notar la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales. Por ello, la comunicación es fundamental para poder expresarnos abiertamente con respeto, logrando una claridad en lo que se dice y se hace.

3.2. Resultado de la entrevista al director

Después de realizar la entrevista al director nos dimos cuenta que en la institución educativa existe deficiencia en los procesos de gestión debido a un clima organizacional inadecuado para la institución. Esto se corrobora con lo manifestado por el director, el cual indica que los profesores están disconformes con su gestión, pues se está haciendo lo necesario pero que no ve la suficiente comunicación entre los colaboradores y él. Esto es un

indicador que la institución educativa no marcha como tal, debido a las malas relaciones interpersonales.

Por otro lado, el colegio está presentando buenos resultados en la innovación, pronto se realizará el día del logro en la institución y podrán ver lo innovador que saldrán algunos números; espera que esto sea de mayor atención a los padres de familia. Así mismo, el trato entre profesores no se observa de la mejor manera, por lo que existen dos o tres grupos que se han formado, generando un clima inapropiado para la institución ya que los antiguos y los nuevos docentes hacen cosas diferentes, hasta siente que compiten entre ellos pero que afecta el clima laboral que debe estar en el colegio.

A pesar de ellos, hay un grupo que trata de motivar a los demás, entre ellos se ve el trabajo bueno que realizan pero no son todos lo que están motivados para hacer bien su trabajo. Esta motivación no solo debe hacerse uno mismo, sino también la misma corporación debe estar pendientes en lo que se haga a diario.

Cuando se le preguntó por el tema de los recursos, sostuvo que todos los materiales vienen de Lima, y hay días que demoran en llegar, y esto hace que la fotocopidora no esté activa y los materiales para los chicos demore o no se entregue a tiempo, pues lamentablemente la dificultad es en Lima, pues dependen mucho de allá; y una sugerencia es que se compre aquí mismo, pero que la corporación compre en cantidad y sale más barato pero con las provincias debe ser más autónoma en sus recursos.

3.3.LA TEORÍA DE RENSIS LIKERT PARA DESARROLLAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA PAMER DE CHICLAYO, 2015.

3.3.1. Presentación

La presente propuesta para mejorar el clima organizacional en los procesos de gestión está compuesta por actividades y acciones para establecer una adecuada interrelación con nosotros mismos y con los demás, nuestra teniendo en cuenta que nuestro propósito es mejorar los procesos de gestión basado en la teoría de Rensis Likert quien tiene mayor relevancia para mejorar el clima organizacional fortaleciendo las relaciones interpersonales y crear un ambiente óptimo para mejorar el trabajo en la Institución Educativa.

La Teoría de clima organizacional de Rensis Likert se interesa por generar un clima apto para que sus integrantes tengan un ambiente laboral adecuado y se desempeñen como tal para gestionar los recursos de la Institución Educativa mediante el trabajo en equipo, la convivencia y el diálogo, para lograr el bienestar del personal y un ambiente favorable en la organización.

La propuesta procura mejorar el clima organizacional de una institución educativa de forma favorable a través del trabajo en equipo, el diálogo y la convivencia, desarrolladas mediante talleres como por ejemplo: charlando entre amigos, dialoguemos sobre la convivencia y trabajemos en equipo, donde se pueda fortalecer la empatía, tolerancia y el respeto.

La propuesta para mejorar el clima organizacional de esta investigación, pretende fortalecer las relaciones interpersonales entre el director y los docentes que su deficiencia ha convertido a nuestra Institución Educativa en una institución conflictiva y con una imagen poco aceptada por la sociedad.

En la propuesta se ha puesto de manifiesto como punto de partida para mejorar y fortalecer el clima organizacional; para ello se ha tenido en cuenta las ideas de Berta (2015) quien considera a la organización como un sistema social condicionado por las relaciones entre sus trabajadores y enfatiza el buen logro de los objetivos planteados o metas establecidas.

La estrategia del “diálogo sobre la convivencia” tiene su sustento en la Teoría de Abraham Maslow, ésta teoría se centra en el hombre; sus motivaciones y necesidades ya que se basa en “la búsqueda de un ambiente propicio para el óptimo desempeño de los recursos humanos en las organizaciones que conllevaba a la satisfacción de las necesidades que debían ser cubiertas por la organización para el bienestar humano”.

El trabajo en equipo, el diálogo y la convivencia permitirá al personal docente sentirse motivado para desarrollar en forma óptima sus actividades y compatibilizar sus propios intereses, necesidades y aspiraciones con los propósitos de la Institución Educativa, mediante los objetivos planteados.

Esto permite la interacción de una interrelación adecuada buscando el compromiso de trabajo, de ideas fuerza, deseos y pensamientos para cumplir con las normas y roles asumido responsablemente y por consenso para el cumplimiento de la visión institucional.

Así mismo, esta propuesta facilitará una permanente reflexión de sensibilización de los miembros de la comunidad educativa, para ir asegurando las buenas relaciones interpersonales que conlleven a la optimización de la convivencia institucional y la consecución de los propósitos de la institución.

3.3.2. FUNDAMENTACIÓN

Fundamento filosófico: Según Nassif (1987) afirma que “la educación se caracteriza por ser humanista, ya que los actos que se realizan en el proceso educativo son cumplidos por personas formadas (educadores) y personas en formación (educando)”. El docente debe tener una formación de manera integral para que guíe el proceso de aprendizaje de cada uno de los educandos y esté en condiciones ópticas para solucionar los problemas de su entorno. Por otro lado, Castillejo (1991, p.124) manifiesta que “el hombre es el eje, el fundamento y por tanto la justificación de la educación. Parece clara la necesidad de contar con una visión antropológica más o menos explícita de lo que puede pedírsele educativamente”. Por ello, toda institución en su propia cultura organizacional, va fijando los valores fundamentales a seguir como organización humana, esta filosofía establece los linderos y las responsabilidades individuales, representando la personalidad de la institución educativa ante los actores educativos. Esto indudablemente debe generar sentido de identidad en los actores, quienes comparten y asumen los valores que se traducen en comportamientos, en el entendimiento que refleja la manera de pensar, sentir y actuar, los directivos y docentes asumen el rol y compromiso que corresponde a cada uno.

La propuesta planteada se enmarca en esta nueva filosofía y para tal fin se plantea que los docentes y directivos adquieran una nueva cultura organizacional tratando de generar un clima apto para el desarrollo de las actividades tanto de gestión y pedagógicas.

- Habilidades sociales.
- Labore realizando algo con sentido y significado individual y grupal
- Reconozca el resultado de la colaboración mutua

- Trabaje en coordinación con sus miembros
- Aprenda a solucionar problemas laborales en equipo

Fundamento psicológico: Es el estudio científico de las relaciones interpersonales de los actores educativos y la institución educativa, se mantiene en la personalidad sólida para poder deliberar actitudes comportamentales, aspectos como las equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, disponer de un sentido de humor que permita al directivo crear ambientes adecuados para tratar los problemas y conflictos que surgir en cualquier institución educativa.

Sin embargo la personalidad que se va forjando conjuntamente con la formación del ser humano, a veces no es atendida en este proceso formativo, por lo que como fundamento psicológico-pedagógico para esta propuesta se plantea los principios que propone Sergio Tobón (2013) desde el punto de vista de la formación por competencias.

APRENDER A CONOCER: Permitirá a los docentes avanzar progresivamente en relación con su desarrollo personal en las siguientes dimensiones: 1. Incrementar su saber e ir descubriendo y comprendiendo la variedad y complejidad del mundo laboral que los rodea, 2. Despertar la curiosidad intelectual, 3. Estimular el sentido crítico y Adquirir una mayor y progresiva autonomía.

APRENDER A HACER: Los docentes deben ser capaces de convertir sus conocimientos en instrumentos, para poder estar preparados y enfrentar la realidad del entorno, tanto en el presente como en el futuro. Es necesario establecer un equilibrio adecuado entre los

procesos de gestión y los procesos de enseñanza-aprendizaje. Una actividad que facilita este tipo de aprendizaje son los trabajos en grupo o la elaboración de proyectos de manera colectiva, estimulando de esta manera la cooperación, la responsabilidad, la solidaridad, el encuentro, entre otros aspectos de relevancia.

APRENDER A VIVIR CON LOS DEMÁS: La estrategia propuesta debe concentrarse en la vida social de los miembros que conforman la Institución y los procesos de gestión. Para ello se debe incluir aspectos morales, conflictos y problemas de la vida diaria en sociedad, resolución de problemas en conjunto, etc. Con esto se logra estimular en los docentes los aspectos sociales y la adquisición de una dimensión moral adecuada.

APRENDER A SER: Es la inclusión del aprender a ser, el aprender a conocer y el aprender a vivir con los demás. Le brinda a las personas a obtener un aprendizaje global que debe incluir: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual y espiritual. La persona ha de ser capaz de entender la complejidad de sus expresiones y sus compromisos (individuales y colectivos).

Fundamento epistemológico

La teoría de Abraham H. Maslow se basa en que cada ser humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona; estas necesidades son las siguientes:

- a) **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya

que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar, comer, beber, dormir, etc.

- b) NECESIDADES DE SEGURIDAD: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.
- c) NECESIDADES DE PERTENENCIA (SOCIALES): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.
- d) NECESIDADES DE ESTIMA: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.
- e) NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.

3.3.3. METODOLOGÍA

La metodología para desarrollar la estrategia se realizará mediante dinámicas, trabajo en equipo, diálogos, conversaciones a partir de lecturas que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales, juegos recreativos, participación individual y grupal.

Así mismo, el modelo se desarrollará considerando una metodología teórica, práctica e interactiva para cada una de las estrategias que facilite la participación del personal de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo.

RESPONSABLES

De La Cruz Mora, César

Fonseca Román, Manuel

CALENDARIO

ESTRATEGIAS	DENOMINACIÓN	CRONOGRAMA
Primero	“Charlamos en confianza”	26 octubre 2016
Segundo	“Trabajando en equipo”	21 noviembre 2016
Tercer	“Dialogamos sobre la convivencia	23 diciembre 2016

3.3.4. OBJETIVO GENERAL

Trabajar con los docentes para mejorar el clima organizacional en los procesos de gestión de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo, 2016.

3.3.4.1. Objetivos específicos

- Mejorar el clima organizacional en los procesos de gestión de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo, 2016.
- Fundamentar la propuesta con la teoría de Rensis Likert para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo, 2016.
- Desarrollar estrategias para mejorar el clima organizacional en los procesos de gestión en la Institución Educativa privada Pamer de Chiclayo, 2016.

LA TEORÍA DE RENSIS LIKERT PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA "PAMER DE CHICLAYO", 2016.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Para Rensis Likert el clima organizacional es un estilo de trabajo en equipo, participativo, consultivo, cooperativo, basado en la confianza y convivencia.

En un clima organizacional positivo las relaciones interpersonales son cordiales debido a la confianza que se tienen a sí mismo.

Estrategias para mejorar el clima organizacional en el proceso de gestión de la Institución Educativa Pamer de Chiclayo.

ESTRATEGIAS

Estrategia 01: Charlemos en confianza.

Estrategia 02: Trabajemos en equipo.

Estrategia 03: Dialoguemos de la convivencia social.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ESTRATEGIA N° 01: CHARLEMOS EN CONFIANZA

La palabra charla designa a aquella conversación, que generalmente ostenta tintes amistosos e informales, y que uno mantiene con otro individuo con varios, que hacen las veces de interlocutores, con la misión de comentar algún tema, ponerlo tomar conocimiento de algo, entre otras cuestiones.

Para mantener una charla con otra persona o con varias no es necesario que se esté frente a frente a la misma, es decir, la charla puede llevarse a cabo aun cuando las personas intervinientes no se encuentren en el mismo espacio físico y esto especialmente se da gracias a las bondades de la tecnología que nos permiten establecer charlas telefónicas, vía internet a través de un chat o video chat, con la computadora o con un teléfono inteligente, entre otros dispositivos.

Una de las características salientes de la charla es que cada uno de los interlocutores tendrá su espacio para hablar, expresarse, pero también deberá darle al mismo tiempo a la persona con la cual mantiene la charla.

La charla es un tipo de conversación que puede girar en torno a un tema concreto como también puede ir encadenando diversos tópicos a medida que pasa el tiempo, es decir, van surgiendo de manera natural y espontánea diversos temas. Normalmente en las conversaciones de amigos, que se caracterizan por su informalidad, los temas de conversación van surgiendo naturalmente sin ninguna imposición. Así, se puede comenzar hablando de un problema y derivar en temas que no estén relacionados directamente entre sí.

OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	MATERIALES
<p>Fomentar el compromiso en los procesos de gestión de la Institución Educativa particular Pamer de Chiclayo.</p> <p>Expresar en confianza nuestras opiniones, respetando y valorando las ideas de los demás.</p>	<p>Dinámicas grupales, lecturas relacionadas al clima organizacional,</p> <p>Formación de equipos</p> <p>Diálogos</p> <p>Conversaciones y exposiciones</p>	2 horas	<p>Papel sábana.</p> <p>Plumones para papel.</p> <p>Proyector.</p> <p>Hojas de colores</p>

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

PRIMER PASO: Dinámica motivadora “El Pulpo”. Esta dinámica permitirá a los participantes a tener confianza en sí mismo y favorecer la distinción de los miembros y sobre todo prepararse para trabajar en unión.

SEGUNDO PASO: Se les sugiere a los participantes a que: Piensen cómo les gustaría que los traten si fueran gerente de una empresa o director de una institución educativa; para entender mejor quisiera ahora que te pongas en lugar de la persona que ha sentido el problema o que tiene la similitud del problema. No olvides que en tu institución necesitan de tu cordialidad de tu amabilidad y comprensión para generar un clima apto y adecuado para trabajar. Sé respetuoso y tolerante con las habilidades de los demás, es una de las formas para comprender al resto. (20 minutos)

TERCER PASO: Los participantes reflexionan y expresan sus puntos de vista de manera individual respecto a las interrogantes. (30 minutos).

CUARTO PASO: Forman equipos de 5 integrantes y plantean alternativas de solución al problema. (20 minutos)

QUINTO PASO: Escriben ideas cómo quisiera ellos que les traten si fueran líderes pedagógicos luego leen cada uno sus trabajos escritos.

SEXTO PASO: El docente entrega a los participantes una ficha con dos casos
(Ver anexo 03)

SÉPTIMO PASO: Analizan la ficha y forman equipos de 4 integrantes, y dialogan sobre el contenido del texto (casos).

OCTAVO PASO. Se les pide que hagan esquemas de aspectos positivos y aspectos por mejorar sobre las actitudes de los personajes de la lectura.

NOVENO PASO: Cada líder de equipo expone sus trabajos. Planteando alternativas de solución al problema.

DÉCIMO PASO: Contestan verbalmente las siguientes interrogantes.

¿Alguna vez les pasó algo parecido?

¿Qué compromisos asumieron entonces?

¿Cuáles son las razones por las que fue difícil cumplir con el compromiso asumido?

- El cierre de esta actividad será inculcar el compromiso con la institución, de acuerdo a sus funciones.

ONCEAVO PASO: Escriben un texto planteando como debe ser tratado un director de una Institución Educativa o un líder de una empresa.

DOCEAVA PASO: Se evaluará la participación y compromiso que asuma cada integrante del equipo, expresando libremente sus ideas sin temor a los demás.

ESTRATEGIA 02: TRABANJO EN EQUIPO

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas. Asimismo, podemos decir que el trabajar en equipo genera beneficios dentro de las organizaciones que muchas veces son productivas para las instituciones educativas y otras organizaciones. Estos beneficios pueden ser: Para las instituciones educativas: Incrementa la productividad y mejora la calidad. Para los grupos: Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio. Para el trabajador: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral y adopta un clima positivo dentro de una organización.

La diferencia entre grupo y equipo es muy obvia cuando se refiere a casos extremos, pues no decimos un grupo de futbol ni un equipo de vecinos; sin embargo, la línea divisoria no es lo bastante precisa. Es importante reconocer que en un equipo de trabajo existen mayores exigencias para sus integrantes en cuanto a la manera en que se involucran afectivamente en el desarrollo de sus actividades. Los resultados que se dan en un buen grupo están en función de la suma de las capacidades individuales de sus integrantes; en cambio, los resultados del trabajo en equipo incluyen los rendimientos individuales de sus integrantes y los resultados del trabajo

colectivo, que reflejan la contribución conjunta de todos los miembros del equipo.

OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	MATERIALES
<p>Fomentar un clima apto y organizado orientado a las actividades cotidianas a través del trabajo en equipo.</p> <p>Fomentar el compañerismo en los miembros de la institución educativa</p>	<p>Lecturas de clima organizacional.</p> <p>Diálogo cordial entre compañeros.</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Exposición</p>	<p>02 horas cronológicas</p>	<p>Hojas impresas</p> <p>Videos</p> <p>Proyector multimedia</p> <p>Papelotes</p> <p>Hojas bon</p>

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

PASO 01: Dinámica motivadora: “Las funciones” esta es una dinámica que además de crear un ambiente adecuado, de confianza y organizar equipos, asimismo es muy útil para romper el miedo. (20 minutos)

PASO 02: Se plantea que debemos hacer para ser exitosos, como debemos trabajar (trabajo en equipo), necesitamos líderes. Los docentes responden.....

PASO 03: A continuación el investigador muestra algunas sugerencias que servirán para lograr el éxito trabajando en equipo. (30 minutos)

- Tenga un buen concepto de sí mismo
- Escuche los problemas y consejos con los demás
- Sé educado. Considere los puntos de vista de los demás
- Discúlpese solo cuando sea necesario.
- No sea imprudente con los demás. Dé siempre una salida.
- Indique los pasos a seguir y asegúrese de cumplirlos
- Acepte la derrota cuando sea necesario.

PASO 04: Los participantes forman equipos de 5 integrantes para reflexionar y comentar sobre las sugerencias planteadas por el investigador e importancia de trabajar en equipo dentro de una organización. (30 minutos)

PASO 05: Un representante de cada equipo expresa los puntos de vista sobre la importancia del trabajo en equipo y los resultados que podemos tener dentro de una organización. (20 minutos)

PASO 06: El investigador entrega una ficha con la lectura ¿Cómo hacer para arreglar el mundo? (Ver anexo 04)

PASO 07: Los participantes analizan el título y expresan sus opiniones de manera voluntaria e individual.

PASO 08: Forman equipos de 5 integrantes y dialogan sobre el texto. Plantean alternativas de solución.

PASO 09: El investigador pide a los participantes que planteen alternativas de solución al problema de la lectura y elijan un representante por equipo para que dé a conocer lo planteado por el equipo.

PASO 10: La evaluación será mediante en compromiso y responsabilidad que asuma cada miembro del equipo. Participación, iniciativa, asertividad, respeto y valoración, etc.

Para culminar hacemos una dinámica

PASO 11: DINÁMICA MOTIVADORA: “Un Mundo Mejor”, esta actividad nos permitirá integrar, unir a los miembros de una organización, generando así un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades tanto pedagógicas y administrativas de la I.E. poniendo en la persona entusiasmo y disposición para el trabajo. (20 minutos)

ESTRATEGIA 03: DIALOGAMOS SOBRE LA CONVIVENCIA

A mi parecer cuando se habla de convivencia es hablar de la forma y derechos que nos corresponde como ciudadano. Se pretende que los docentes puedan conocer los lineamientos de todo lo concerniente al clima organizacional y asimismo poner énfasis en la práctica de los valores para lograr una mejor convivencia dentro de la institución educativa.

La convivencia se garantiza con un correcto ejercicio de la ciudadanía en la vida cotidiana de toda comunidad, ambos conceptos requieren de un absoluto respeto de los derechos humanos, todo esto conduce a la demanda que “todo ser humano tiene derecho a una vida digna”. En este contexto incluyo esta nota para que no confundamos la “Declaración Universal de los Derechos del Ciudadano” con la “Declaración Universal de los Derechos Humanos”

La Declaración Universal de los Derechos del Ciudadano, fueron proclamados por la Asamblea Constituyente de la Revolución Francesa el 26 de agosto de 1879, veamos la parte medular de esta declaración:

“Lo hombres nacen y viven libres e iguales en derechos; la libertad, la propiedad, la seguridad y la resistencia a la opresión son derechos naturales e imprescriptibles; toda soberanía reside esencialmente en la nación; la libertad consiste en poder hacer todo lo que no daña a otro; la ley es la expresión de la voluntad general, y todos los ciudadanos tienen derecho a contribuir personalmente, o por sus representantes, a la formación de las leyes; todos los ciudadanos son iguales ante la ley; nadie puede ser acusado, detenido o encarcelado sino en casos determinado por la ley y según la forma en ellas prescritas; nadie puede ser castigado más que en virtud de una ley establecida y promulgada con anterioridad al delito; nadie puede ser inquietado por sus opiniones; todo ciudadano puede, pues, hablar, escribir e imprimir libremente, siempre que haya de responder del abuso de esta libertad en los casos determinados por la ley; los impuestos

que los ciudadanos deben consentir libremente tendrán que repartirse por igual entre ellos, de acuerdo con sus posibilidades; la sociedad tiene derecho a pedir cuentas a todo agente público de su administración; considerando a la propiedad un derecho inviolable y sagrado, nadie podrá ser privado de ella si no es cuando la necesidad pública, legalmente constatada lo exija y mediante una justa y previa indemnización”.

OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	MATERIALES
Identificar las expectativas que se tiene sobre sí mismo y sobre los demás a través del diálogo. Incentivar al diálogo para solucionar los problemas mediante el respeto, responsabilidad, la comunicación	Dinámica: “Las normas son para todos” Reflexión conjunta sobre la dinámica ejecutada. Elaboración de sus propias normas de convivencia institucional.	El tiempo aproximado para su desarrollo es de 60 minutos.	Hojas impresas Papelotes Hojas bon Lapicero Plumones

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

PASO 01: El investigador pide a los participantes a que formen equipos de 5 integrantes para realizar la dinámica “MI ÁRBOL”. (Tiempo 20 minutos)

PASO 02: El investigador entrega una ficha (lectura) con un conjunto de interrogantes donde los participantes deberán reflexionar y comentar (Tiempo 15 minutos) anexo 5.

PASO 03: Los equipos dialogan el texto “tolerar y aceptar” y expresan sus ideas libremente.

PASO 04: Plantean alternativas de solución para cada una de las interrogantes y conversan entre equipos.

PASO 05: Reflexionamos juntos, sobre las normas planteadas por la institución educativa, las responsabilidades, el compromiso, etc. Para este fin, el investigador guía el diálogo haciendo uso de algunas preguntas como: ¿Por qué es necesario respetar determinada norma?, ¿Por qué no está permitido realizar determinada acción?, ¿Qué es lo que se puede hacer y qué es lo

que no se puede hacer dentro de la I.E.?, ¿Cuál es la finalidad de las normas que rigen en la escuela? ¿Nos gustaría que nos escuchen cuando hablamos? ¿Cuál será la importancia de vivir en paz?

PASO 06: EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.- La evaluación de la estrategia se realizará en forma grupal y en base a los objetivos previstos. A continuación se sugiere unos contenidos que nos ayudaran a esclarecer mejor el problema, como por ejemplo: “Tolerar y aceptar”. Anexo 05

Al final de cada jornada de trabajo, los responsables organizarán un seguimiento de las acciones con las evidencias del trabajo efectuado acompañando al informe respectivo.

CONCLUSIONES

- 1) Los resultados del diagnóstico a los docentes y directivos permitieron identificar que el nivel de clima organizacional es deficiente en la institución educativa particular Pamer de Chiclayo, lo cual repercute en los procesos de gestión debido a la inadecuada relación entre los miembros que conforman la institución.
- 2) Después de analizar los procesos de gestión de la Institución Educativa Pamer de Chiclayo; se encontró que el líder no conducía adecuadamente el centro educativo debido a que los docentes y miembros de la comunidad educativa poco les importaba la conducción y gestión de la Institución. Ya que a los docentes y trabajadores solo les gusta cumplir con sus horas de trabajo y retirarse a sus domicilios dejando de lado el apoyo administrativo en la organización.
- 3) Las estrategias propuestas en este trabajo permitirá mejorar el compañerismo, la empatía, la solidaridad y las relaciones interpersonales en la comunidad educativa, la cual adoptará un clima adecuado en dicha institución que a su vez influirá en la formación de los educandos y en el mejoramiento del trabajo del director como líder para conducir y gestionar los recursos que requiere la institución para su desarrollo y crecimiento en medio de un ambiente óptimo y favorable para el trabajo institucional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar la propuesta en las Instituciones Educativas donde laboran, que a través de ella las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución, mejorará tanto en ámbito pedagógico y administrativo y por ende los procesos de gestión. Asimismo, poner en práctica dichas estrategias descritas en la propuesta ya que es una forma organizar al personal dentro de una organización.

BIBLIOGRAFIA

1. Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización*. Caracas: Los Andes.
2. Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.
3. BERNARDO C, José. (2000) “*Técnicas y Recursos para el Desarrollo de las Clases*”. Madrid – España, ediciones Rialp, cuarta edición.
4. Álvarez, G. (1992). *El concepto “Clima Organizacional”, definición, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional.
5. Ávila, R. (1996). *Estadística Elemental*. (1ª ed.) Lima - Perú.
6. Ander-Egg, E. (2001). *Los Desafíos de la educación en el siglo XXI: Algunas reflexiones sobre los retos del futuro inmediato*. Argentina: CCS Editorial.
7. Aguado, J. (2012). *Clima Organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Lima – Perú.
8. Bernal, A. (2006). *Metodología de la Investigación para la Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Segunda edición. Editorial Pearson. Colombia.
9. Bedoya, A. & Obando, L. (2011). *Clima Organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la Calidad Educativa*. Santiago de Cali.
10. Brunet, Ignasi y Schilman, Fernanda (2005). *Convivir con el Capital Financiero: Corralito y Movimientos Ahorristas*. España. Editorial Fundamentos.
11. Botero Ch, C. (2009) *Cinco Tendencias de la Gestión Educativa*. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653. Colombia.
12. Casassus, J. (2010). *Tensión entre los Paradigmas de tipo A y de tipo B. UNESCO*. Recuperado de:
<http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

13. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª edición México. Editorial Mc Graw Hil.
14. Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
15. Córdova, A. (2007). *Motivación*. Lima: Universia.
16. Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. Ed. Martínez. La Coruña, España: Netbiblo.
17. Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
18. Contreras S, E. (2013). *El Concepto de Estrategia como Fundamento de la Planeación Estratégica*. Universidad Nacional de Colombia.
19. Díaz, J, M. (2009) “*Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador*”
20. Etkin, G. (2007). *Capital Social y Valores en la Organización Sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
21. FERNÁNDEZ AGUERRE, T. (2004b). *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*.
22. Gubman, E. (2000). *El talento como solución. Como alinear estrategias y Personas para obtener resultados extraordinarios*. Colombia: Ed. Mc Graw Hill
23. Gan, F. y Berbel (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España. Editorial UOC.
24. García, N. (2002). *La Administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Universidad de Costa Rica.
25. Fernández, M. y Gutiérrez, M. (2005). *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*. Universidad Internacional de Andalucía. España. Ediciones AKAL.
26. Gento, S. (2008). *Participación en gestión educativa*. Madrid: Paidós.

27. Gubman, Edward L. (2000). *El talento como solución. Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
28. Gibson, James L. et al. (1996). *Las Organizaciones*. Editorial. McGraw-Hill. Santiago de Chile.
29. Ginberg, M. (2003). *Edgar Morín y el pensamiento complejo*. Campo de ideas.
30. HALL, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
31. HELLRIEGEL, D. y J. W. SLOCUM JR. (1974). *Organizational climate: measures, research and contingencies*. Academy of Management Journal.
32. Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. Universidad de Playa Ancha. Chile.
33. James, A. (1996). *Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
34. Jönsson, C. & Devonish, D. (2009). An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state. (Emerald, Ed.) International Journal of Contemporary Hospitality Management.
35. Luengo, Y. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial*. Maracaibo.
36. Litwin, S. & Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
37. LITWIN, G.H. y STRINGER, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston: Press.
38. Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Ed. Deusto. Bilbao.
39. Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile: Expansiva.
40. Márquez, F. (2007). *Imaginario urbano en el Gran Santiago: huellas de una metamorfosis*. EURE. Santiago.

41. Martínez, B. (2007). *Análisis del clima laboral: Una herramienta de gestión imprescindible*.
42. Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia, Bogotá D.C. Centro Editorial Rosarista.
43. Mendoza, A. (2011). *Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Inicial de La Red N°9 – Callao*. Lima – Perú.
44. Ministerio de Educación (2015) *Ley General de Educación*. Lima: Ediciones y Distribuciones “M.A.S”
45. MINISTERIO DE EDUCACION (2015) *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*.
46. Ministerio de Educación (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Primera edición. Perú.
47. Ministerio de Educación del Perú (2005). *Marco para la Buena Dirección*.
48. Martini, Y (2007). *Patrimonio integral en tensión: comunidad local-comunidad académica*. Estudios de Extensión en Humanidades.
49. Mintzberg, A. (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Gránica.
50. Maslow, A. H. (1970). *Motivación y personalidad*. 3º ed. Madrid. España.
51. Mascort. J. (1987). *La organización de instituciones de educación no formal. In Educar*.
52. Morelli, A., & Tabares, N. (2001). *Folletos Gerenciales*. Ediciones M.A.S.
53. Mosley, Pietro & M. (2005). *Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de trabajo y su Motivación*. 6ª Edición. México. Editorial Thomson Editores.
54. Pérez P, J y Merino, M. (2008) *Hacia una definición del termino concepto*. Recuperado de: <http://definicion.de/gestion/#ixzz4FLOSWMcW> .
55. Pulido, C. (2003). *Clima organizacional*. Lima: Athamor
56. Pozner de Weinberg, Pilar, (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*, capítulo II. Buenos Aires.

57. Rodríguez, D. (1995). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
58. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>.
59. Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de : <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Clima%20organizacional.htm>
60. Serrato, M. (2011). *Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional en la Empresa grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda*. Bogotá.
61. Schendell & Hatten, D. K. (1972). Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline. USA: Citado por Castellanos Castillo José Ramón en: El enfoque estratégico.
62. Smith, T. (1977). *Dynamic Business Strategy. The art of planning for success*. New York, USA: McGraw Hill.
63. TAGIURI, R y LITWIN, G. (ed) (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.
64. UNESCO. (2000). *Educación para todos: Cumplir nuestros compromisos comunes, texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación, Dakar, Senegal*. Recuperado de: http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/dakfram_spa.html
65. Vargas, L. (2015). *Influencia de la Satisfacción laboral en el Clima Organizacional en la I.E. "Sara Antonieta bullón"* – Lambayeque. Perú.
66. Vasconcellos, J. (2001). *Los señores de la guerra*. Madrid: España.

ANEXO 1

ENCUESTA A LOS DOCENTES PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR COLEGIOS PAMER DE CHICLAYO.

Estimado docente en nuestra búsqueda de oportunidad de mejora continua, le pedimos que nos ayude a conocer mediante su opinión el clima organizacional de la institución donde labora.

Instrucción: Marque con un aspa X dentro de los paréntesis y recuadros y escribe en los espacios vacíos según su criterio y apreciación. Solo puede marcar una alternativa por pregunta.

1. En las reuniones que realiza el director, ¿Escucha las opiniones de todos los docentes antes de tomar una decisión?

a) Siempre () b) A veces c) Nunca

2. ¿Las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, crees que influye en la gestión institucional?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

3. ¿Considera Ud. autoritario al director de su institución educativa?

SÍ ☐ NO ☐ ¿Por qué?

.....
.....

4. En la institución educativa donde labora, se desarrolla las actividades administrativas de manera adecuada.

SÍ ☐ NO ☐ ¿Por qué?

.....
.....

5. Se siente Ud. Fortalecido por el director por su labor que realiza en su institución educativa.

a) Siempre b) A veces c) Nunca

6. La institución donde Ud. labora, ¿Consideran el trabajo en equipo?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

7. A Ud. le gustaría trabajar en equipo las actividades de la institución

SÍ () NO () ¿Por qué?

.....
.....

8. El director tiene en cuenta a los docentes en la solución de los problemas que surgen en la institución educativa.

Siempre () A veces () Nunca ()

9. Consideras que se está conduciendo de manera eficiente la institución educativa.

Sí () NO () ¿Por qué?

.....
.....

10. ¿Los procesos de gestión de la institución educativa donde labora son adecuados?

Sí () NO () ¿por qué?

11. Los docentes participan todas en las reuniones convocadas por el director.

Siempre ☐ b) A veces ☐ c) Nunca ☐

12. Participan los docentes de las actividades que realiza la institución educativa.

Sí () No () ¿Por qué?

.....
.....

13. Ud. considera que es importante el clima organizacional

Sí () No () ¿Por qué?

.....
.....

14. Ud. cree que es importante capacitarse en clima organizacional para mejorar las relaciones interpersonales de su institución educativa.

Sí () No () ¿Por qué?

.....
.....

15. La comunicación que se establece entre los docentes es:

Buena () regular () mala ()

ANEXO 02

ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA I.E.P. PAMER DE CHICLAYO – LAMBAYEQUE PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Con estas preguntas se busca que el director de la institución educativa nos brinde información sobre el clima organizacional.

1. Siente Ud. Que está conduciendo de la mejor manera su institución educativa.
2. Las relaciones interpersonales con sus docentes, estudiantes y padres de familia es cordial.
3. Usted promueve la innovación con sus docentes.
4. En tu opinión el clima organizacional está bien en tu institución educativa o falta mejorar.
5. Gestiona Ud. Los recursos de la institución educativa priorizando sus necesidades.
6. Cuáles son las dificultades que Ud. tiene para gestionar los recursos de su institución educativa.
7. Como mejoraría las relaciones interpersonales en su institución.
8. La comunicación con los docentes de su institución es fluida.
9. Ud. Percibe que los docentes se sienten motivados para trabajar en equipo.

ANEXO 03

CONVERSEMOS SOBRE CASOS

“Yo me comprometo y tú te comprometes”

Caso 1

Sus padres trabajan muchas horas. Notan que están muy cansados al final del día. Ustedes toman voluntariamente el compromiso de lavar los platos después de cenar y lo cumplen durante dos días. Al tercer día, están recostados en un sillón mirando televisión, mientras su madre lava los platos.

Caso 2

Leen un artículo en una revista en el cual se explica que durante la etapa del crecimiento, el tabaco produce un daño permanente en el desarrollo de los pulmones. Hace un año que comenzaron a fumar.

Toman la decisión de no fumar más. Sienten que es un compromiso que desean asumir sincera y voluntariamente por el cuidado de su cuerpo. Durante siete días no fuman un solo cigarrillo. Al octavo día les ofrecen uno y, a partir de ese momento, vuelven a fumar más que nunca.

ANEXO 4

¿Cómo hacer para arreglar el mundo?

Puede compartir el siguiente relato con sus docentes y conversar sobre el mensaje que contiene.

Un científico, que vivía preocupado con los problemas del mundo, estaba resuelto a encontrar los medios para aminorarlos. Pasaba días en su laboratorio en busca de respuestas para sus dudas. Cierta día, su hijo de y años invadió su santuario decidido a ayudarlo a trabajar. El científico, nervioso por la interrupción, le pidió al niño que fuese a jugar a otro lado.

Viendo que era imposible sacarlo, el padre pensó en algo que pudiese darle con el objetivo de distraer su atención.

De repente se encontró con una revista, en donde había un mapa del mundo, justo lo que precisaba. Con unas tijeras recortó el mapa en varios pedazos y junto con un rollo de cinta se lo entregó a su hijo diciendo:

"Como te gustan los rompecabezas, te voy a dar el mundo todo roto para que lo repares sin ayuda de nadie". Entonces calculó que al pequeño le llevaría 10 días componer el mapa, pero no fue así. Pasadas algunas horas, escuchó la voz del niño que lo llamaba calmadamente.

"Papá, papá, ya hice todo, conseguí terminarlo".

Al principio el padre no creyó en el niño. Pensó que sería imposible que, a su edad, hubiera conseguido recomponer un mapa que jamás había visto antes.

Desconfiado, el científico levantó la vista de sus anotaciones con la certeza de que vería el trabajo digno de un niño. Para su sorpresa, el mapa estaba completo.

Todos los pedazos habían sido colocados en sus debidos lugares.

¿Cómo era posible? ¿Cómo el niño había sido capaz? De esta manera, el padre preguntó con asombro a su hijo:

- Hijito, tú no sabías cómo era el mundo, ¿cómo lo lograste?

- Papá respondió el niño yo no sabía cómo era el mundo, pero cuando sacaste el mapa de la revista para recortarlo, vi que del otro lado estaba la figura de un hombre. Así que di vuelta los recortes y comencé a recomponer al hombre, que sí sabía cómo era. "Cuando conseguí arreglar al hombre, di vuelta la hoja y vi que había arreglado al mundo".

ANEXO 5

Tolerar y aceptar

Para continuar trabajando el tema de la tolerancia ante las diferencias, usted puede proponer al grupo las siguientes preguntas:

- ¿Cuán tolerantes son ustedes con otras personas?
- ¿Cuán tolerante es la familia de ustedes?
- ¿Han tenido contacto con personas de otros grupos raciales, otras culturas, otras costumbres, además de las de ustedes? Si la respuesta es sí, ¿cómo fue la experiencia?
- Si una pareja africana (o asiática, coreana, boliviana, mexicana, gitana, indígena, etcétera) se mudara al lado de sus casas, ¿cómo se sentirían?
- Si una familia mormona (católica, judía, protestante, musulmana, etcétera) se mudara al lado de sus casas, ¿cómo se sentirían?
- Si una pareja gay o lesbiana se mudara al lado de sus casas, ¿cómo se sentirían?
- Si ustedes se enamoraran de alguna persona de estos grupos mencionados, ¿cómo reaccionaría su familia?
- Si se sintieran incómodos teniendo vecinos cuya orientación religiosa, étnica o sexual fuera diferente a las de ustedes, ¿por qué creen que se sentirían así?
- ¿Alguna vez han estado en alguna situación donde fueran minoría cultural, étnica, religiosa, etcétera? ¿Cómo se sintieron en ese caso?
- Si algún grupo atacara su religión, cultura, costumbres, ¿qué harían?
- ¿Cuáles creen que pueden ser las fortalezas de un país integrado por personas de varias culturas, religiones, costumbres, etcétera? ¿Consideran que la tolerancia es importante en sus vidas hoy?