UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TESIS

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 Gerencia Educativa Estratégica.

Investigadores **:** Lic. De la Cruz Mora, Cesar

Lic. Roman Fonseca, Manuel Eugenio

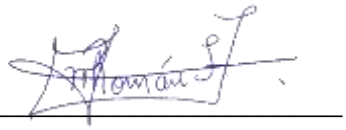
Asesor **:** Dr. Oyague Vargas, Manuel Encarnación

Lambayeque, 24 de mayo del 2017

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.

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

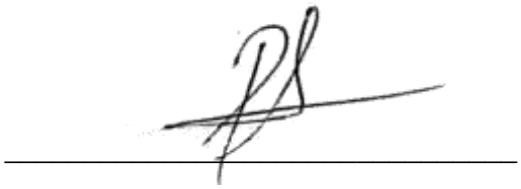


Cesar de la Cruz Mora

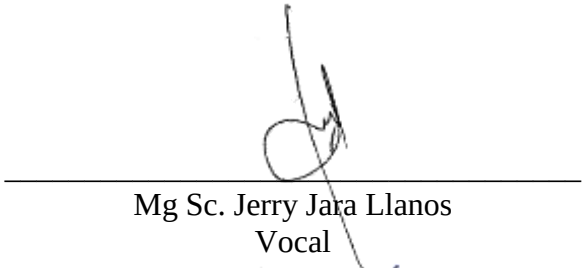
Manuel Eugenio Roman Fonseca



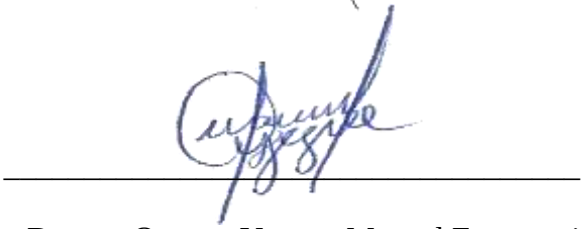
Dr. Jorge Castro Kikuchi
Presidente



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
Secretario



Mg Sc. Jerry Jara Llanos
Vocal



Doctor: Oyague Vargas, Manuel Encarnación
Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Nº 000148

Siendo las 9:00 horas del día 24 de mayo del año dos mil diecisiete, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N°2269-2016-UP_D_FACHSE de fecha 16-11-2016 conformado por:

Dr. Jorge Castro Kikuchi PRESIDENTE(A)

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez SECRETARIO(A)

M. Sc. Jerry Tara Llanos VOCAL

ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada 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 (el)(la)(los)(las) tesista(s) Manuel Eugenio Román Fonseca y De la Cruz Mora César.

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 792-2017-UP_D-FACHSE

de fecha 16 de mayo del 2017

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por (el) (la) (los)(las) sustentante(s), quien(es) obtuvo (obtuvieron) 65 puntos que equivale al calificativo de REGULAR

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

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

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

Observaciones: El sustentante es De la Cruz Mora César

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

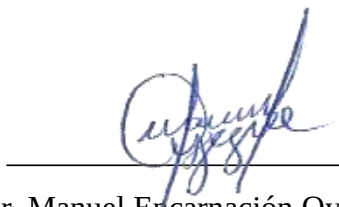
Yo, Dr. Manuel Encarnación Oyague Vargas, usuario revisor de Tesis [X] Trabajo de Suficiencia Profesional [ ] y/o Trabajo Académico [ ] titulado: **"La teoría de Rensis Likert para desarrollar e3l clima organizacional en el proceso de gestión de la Institución Educativa Privada Pamer de Chiclayo 2015."**

Cuyos autores son: Cesar de la Cruz Mora, con DNI N° 41576750 y Manuel Eugenio Roman Fonseca, con DNI N° 41060977; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 17%, verificables en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito (a) analizó reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

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

Lambayeque, 14 de marzo de 2026



Dr. Manuel Encarnación Oyague Vargas
20009053
Asesor

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 Roman Fonseca - De la Cruz.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%	17%	8%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	10%
2	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Mendoza Nina, Héctor Luis. "Clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria Agropecuario "Yajchata" Azángaro.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	1%
4	documentop.com Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	1%
6	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
7	García Candelario, Roberto. "Modelo Asociativo de Factores Predictores del Desempeño Organizacional Validado en las Iglesias de Boston, Massachusetts.", Universidad de Montemorelos (Mexico) Publicación	<1%

Dr. Manuel E. Oyague Vargas
Asesor
DNI: 20009053

8	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
9	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
10	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
12	www.urbe.edu Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
14	digibug.ugr.es Fuente de Internet	<1 %
15	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
17	Submitted to Universidad de Yacambú Trabajo del estudiante	<1 %
18	Vargas Vasquez, Delia Mercedes. "Gestion Pedagogica del Trabajo Docente a traves de Grupos Cooperativos.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1 %

Dr. Manuel E. Oyague Vargas
Asesor
DNI: 20009053

19	www.ingenieriadecalidad.com Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	colparmex.com Fuente de Internet	<1 %
22	dl.hawthorn73.org Fuente de Internet	<1 %
23	revistas.utp.ac.pa Fuente de Internet	<1 %
24	www.cop.es Fuente de Internet	<1 %
25	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	Mamani Yucra, Claudio Avelino. "Clima organizacional y desempeño directivo en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local el Collao 2017.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
28	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	repository.pedagogica.edu.co Fuente de Internet	<1 %
30	www.slideshare.net Fuente de Internet	

Dr. Manuel E. Oyague Vargas
Asesor
DNI: 20009053

turnitin

Recibo digital

Este recibo confirma quesu trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	CÉSAR DE LA CRUZ MORA MANUEL EUGENIO ROMAN FONSECA
Título del ejercicio:	Proyecto de Tesis 1
Título de la entrega:	Tesis Roman Fonseca - De la Cruz.docx
Nombre del archivo:	Tesis_Roman_Fonseca_-_De_la_Cruz.docx
Tamaño del archivo:	232.02K
Total páginas:	90
Total de palabras:	15,814
Total de caracteres:	95,154
Fecha de entrega:	18-mar-2026 05:10p.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	2906826005



UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSGRADO – 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 Estratégica

INVESTIGADORES:
DE LA CRUZ MORA, César
ROMAN FONSECA, Manuel Eugenio
ASESOR:
Dr. OYAGUE VARGAS, Manuel Eduardo

LAMBAYEQUE – PERÚ

Dr. Manuel E. Oyague Vargas
Asesor
DNI: 20009053

Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

DEDICATORIA

A nuestras familias, pilar fundamental e inquebrantable en cada etapa de nuestro desarrollo personal y profesional. Por su apoyo incondicional, su paciencia infinita y por ser la fuente de motivación que nos impulsó a culminar este proyecto de investigación.

A nuestros padres, por habernos inculcado el valor de la perseverancia, el trabajo ético y la pasión por el conocimiento. Este logro es el reflejo de sus sacrificios y del amor con el que siempre han guiado nuestros pasos.

A todas aquellas personas que, de una u otra forma, creyeron en nosotros y nos brindaron su aliento en los momentos de mayor exigencia académica.

Cesar y Manuel

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a nuestra alma máter, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, y a su destacada plana docente, por habernos brindado una formación académica de excelencia y las herramientas investigativas, necesarias para la elaboración de la presente tesis.

A nuestro asesor el Dr. Manuel Encarnación Oyague Vargas, por su invaluable guía, su rigor académico, su tiempo y su constante disposición para orientarnos en cada fase de este estudio. Sus aportes fueron determinantes para el éxito de esta investigación.

Un agradecimiento especial a la Institución Educativa Privada “Pamer” de la ciudad de Chiclayo; en particular, a su personal directivo y a su cuerpo docente. Gracias por abrirnos las puertas de su institución, por su colaboración desinteresada y por su transparencia al brindarnos la información necesaria para realizar el diagnóstico y la propuesta de este trabajo.

Finalmente, a Dios, por darnos la salud, la sabiduría y la fortaleza espiritual para superar los obstáculos y alcanzar esta importante meta profesional.

ÍNDICE

Contenido

ACTA DE SUSTENTACIÓN III

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD IV

DEDICATORIA VIII

AGRADECIMIENTOS X

INDICE XI

RESUMEN XIV

ABSTRACT XV

INTRODUCCIÓN 16

CAPÍTULO I: Diseño teórico 20

1.1. Estado del Arte 20

1.2. Bases epistemológicas 23

1.2.1. **Enfoque sistémico** 23

1.2.2. **Enfoque del comportamiento organizacional** 24

1.2.3. **Enfoque humanista** 24

1.2.4. **Sustento epistemológico en la teoría de Rensis Likert** 25

1.2.5. **Enfoque epistemológico aplicado** 26

1.3. Antecedentes 26

1.4. Bases teóricas 31

1.4.1. Clima 32

1.4.2. Clima Organizacional 33

1.4.3. Dimensiones del clima organizacional 35

a) Estructura 35

b) Responsabilidad 35

d) Relaciones 35

e) Cooperación 36

f) Estándares 36

g) Conflicto 36

h) Identidad 36

1.4.4. Teoría del Clima Organizacional 36

1.4.5. Concepción de la Gestión Educativa 41

1.3 Bases conceptuales 42
1.3.1. Definición y operacionalización de variable 42
CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO 44
2.1. Diseño de contrastación de hipótesis 44
2.2. Diseño de contrastación de la hipótesis 46
2.3. Métodos de investigación 47
2.3.1. Métodos teóricos 47
2.3.2. Método empírico 47
2.4. Población y muestra 47
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 48
2.5.1. Técnicas 48
2.5.2. Instrumentos 48
2.6. Materiales y equipos 49
CAPITULO III: RESULTADOS 50
3.1. Análisis e interpretación de la encuesta de los docentes de la Institución Educativa privada "Pamer" de Chiclayo, 2016. 50
3.2. Resultados de la entrevista al director 62
3.3. Propuesta 64
3.3.1. Presentación 64
3.3.2. Fundamentación teórica 65
3.3.3. Metodología de intervención 67
3.3.4. Objetivos de la propuesta 68
3.3.5. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES 70
Conclusiones 82
Recomendaciones 83
BIBLIOGRAFIA 84
ANEXO 1 90
ANEXO 02 93
ANEXO 03 94
ANEXO 4 95
ANEXO 5 97

Índice de Tablas

Tabla 1 El director escucha a sus docentes. 50

Tabla 2 Las relaciones interpersonales, influyen en la gestión institucional..... 51
Tabla 3 El director es autoritario. 52
Tabla 4 Son adecuadas las actividades administrativas..... 52
Tabla 5 Se siente fortalecido por el director. 53
Tabla 6 Existe el trabajo en equipo. 54
Tabla 7 Le agrada trabajar en equipo. 55
Tabla 8 El director coordina la solución de los problemas..... 55
Tabla 9 Se conduce de manera eficiente la I.E. 56
Tabla 10 Los procesos de gestión son adecuados..... 57
Tabla 11 Los docentes participan en las reuniones. 58
Tabla 12 Participan los docentes de las actividades de la I.E..... 59
Tabla 13 Es importante el clima organizacional. 59
Tabla 14 Desea capacitarse en clima organizacional. 61
Tabla 15 La comunicación es efectiva. 62

RESUMEN

El presente estudio se origina a partir de la identificación de deficiencias en el clima organizacional que afectan directamente los procesos de gestión en la Institución Educativa Privada Pamer de Chiclayo, situación que evidencia la necesidad de diseñar alternativas de solución sustentadas en bases teóricas y empíricas. En este contexto, se realizó una revisión sistemática de literatura especializada sobre clima organizacional, lo que permitió fundamentar el diseño de una propuesta orientada a la mejora de la gestión institucional mediante la implementación de estrategias específicas.

A nivel empírico, la aplicación de instrumentos de recolección de datos —principalmente la encuesta dirigida a docentes y la entrevista al director— permitió identificar manifestaciones concretas de un clima organizacional inadecuado, caracterizado por deficiencias en las relaciones interpersonales, limitaciones en la comunicación organizacional y percepciones de insatisfacción laboral. Estos factores inciden negativamente en la eficiencia de los procesos de gestión, generando un entorno institucional poco favorable para el desarrollo profesional y el cumplimiento de los objetivos educativos.

Asimismo, la información cualitativa obtenida a través de la entrevista permitió corroborar la existencia de dificultades en la conducción de la gestión institucional, evidenciando la necesidad de fortalecer el liderazgo directivo y promover dinámicas organizacionales más participativas. En función de estos hallazgos, se procedió al diseño teórico de una propuesta de intervención basada en la teoría de Rensis Likert, orientada a mejorar el clima organizacional mediante el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo–propositivo, en una primera fase, diagnosticar el estado del clima organizacional y, posteriormente, formular estrategias orientadas a la solución del problema identificado. En este sentido, la hipótesis planteada fue corroborada en un alto nivel de aceptación por parte de la población estudiada, alcanzando un cumplimiento aproximado del 90 %, lo que evidencia la pertinencia y viabilidad de la propuesta diseñada.

Palabras claves: proceso de gestión, clima organizacional, estrategia, teorías, propuesta.

ABSTRACT

This study stems from the identification of deficiencies in the organizational climate that directly affect management processes at the Pamer Private Educational Institution in Chiclayo. This situation highlights the need to design solutions based on theoretical and empirical foundations. In this context, a systematic review of specialized literature on organizational climate was conducted, providing the basis for a proposal aimed at improving institutional management through the implementation of specific strategies.

Empirically, the application of data collection instruments—primarily a survey administered to teachers and an interview with the principal—identified concrete manifestations of an inadequate organizational climate, characterized by deficiencies in interpersonal relationships, limitations in organizational communication, and perceptions of job dissatisfaction. These factors negatively impact the efficiency of management processes, creating an institutional environment that is unfavorable for professional development and the achievement of educational objectives.

Furthermore, the qualitative information obtained through the interviews corroborated the existence of difficulties in the management of the institution, highlighting the need to strengthen leadership and promote more participatory organizational dynamics. Based on these findings, a theoretical intervention proposal was designed using Rensis Likert's theory, aimed at improving the organizational climate by strengthening interpersonal relationships, effective communication, and collaborative work.

From a methodological standpoint, the research is framed within a quantitative, descriptive-propositive approach. This allowed, in the first phase, for a diagnosis of the state of the organizational climate and, subsequently, the formulation of strategies aimed at solving the identified problem. In this regard, the proposed hypothesis was corroborated with a high level of acceptance by the studied population, reaching approximately 90% compliance, which demonstrates the relevance and feasibility of the designed proposal.

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

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las organizaciones educativas se encuentran inmersas en dinámicas de transformación permanente impulsadas por exigencias de calidad, competitividad y eficiencia en la gestión institucional. Sin embargo, estos avances no siempre se acompañan de un adecuado fortalecimiento de los factores humanos que sustentan el funcionamiento organizacional, particularmente el clima organizacional. En muchas instituciones educativas, especialmente en el nivel de educación básica, persisten dificultades vinculadas a las relaciones interpersonales, la comunicación organizacional y los estilos de liderazgo, lo que repercute negativamente en la gestión institucional y en el logro de los objetivos educativos.

En este escenario, resulta evidente que el desarrollo organizacional no depende únicamente de la incorporación de herramientas administrativas modernas, sino fundamentalmente de la calidad de las interacciones humanas que se establecen dentro de la institución. La ausencia de un clima organizacional favorable limita el desempeño profesional, debilita el compromiso institucional y genera entornos laborales poco propicios para la innovación y el trabajo colaborativo. Esta problemática se agrava cuando no existe un liderazgo directivo orientado a la participación, la confianza y la comunicación efectiva, elementos esenciales para la construcción de organizaciones educativas eficientes.

Desde esta perspectiva, se reconoce la necesidad de que los profesionales de la educación, especialmente quienes desempeñan funciones directivas, desarrollen competencias en gestión organizacional basadas en enfoques contemporáneos que integren el componente humano como eje central. En este sentido, la teoría de sistemas de gestión de Rensis Likert constituye un referente teórico relevante, al proponer modelos organizacionales que

transitan desde estructuras autoritarias hacia sistemas participativos, en los cuales la confianza, la comunicación y el trabajo en equipo se convierten en pilares fundamentales del clima organizacional.

En el contexto específico de la Institución Educativa Privada Pamer de Chiclayo, se ha identificado la existencia de un clima organizacional inadecuado, caracterizado por deficiencias en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, limitada comunicación institucional y percepciones negativas respecto a los procesos de gestión. Estas condiciones generan dificultades en la conducción institucional, afectando la eficiencia administrativa y el desarrollo de las actividades pedagógicas . Asimismo, se evidencia una débil articulación entre los actores educativos, lo que limita la construcción de un entorno organizacional basado en la cooperación y el compromiso colectivo.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de desarrollar una propuesta de intervención orientada al fortalecimiento del clima organizacional, sustentada en principios teóricos sólidos y estrategias participativas que permitan mejorar los procesos de gestión institucional. En este sentido, la presente investigación se titula: *"La teoría de Rensis Likert para desarrollar el clima organizacional en el proceso de gestión de la Institución Educativa Privada Pamer de Chiclayo 2015"*.

El problema de investigación se formula en los siguientes términos: ¿Cómo influye el clima organizacional en los procesos de gestión de la Institución Educativa Privada Pamer de Chiclayo? Asimismo, se derivan interrogantes específicas orientadas a diagnosticar el nivel de clima organizacional, analizar su incidencia en la gestión institucional y determinar la pertinencia de estrategias de mejora basadas en la teoría de Likert.

La hipótesis que orienta el estudio plantea que, si se proponen y aplican estrategias basadas en la teoría de Rensis Likert, entonces se mejorará el clima organizacional y, en consecuencia, los procesos de gestión en la institución educativa objeto de estudio.

El objetivo general de la investigación consiste en proponer estrategias basadas en la teoría de Rensis Likert para fortalecer el clima organizacional y mejorar los procesos de gestión institucional. En concordancia con ello, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar el nivel de clima organizacional en la institución educativa.
- Analizar los procesos de gestión institucional en relación con el clima organizacional.
- Diseñar y proponer estrategias orientadas a la mejora del clima organizacional.

La justificación del estudio radica en la necesidad de abordar una problemática recurrente en las instituciones educativas, vinculada a la deficiencia en las relaciones interpersonales y su impacto en la gestión institucional. La investigación adquiere relevancia al proponer una alternativa de solución sustentada en enfoques teóricos contemporáneos, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión educativa y al mejoramiento del desempeño organizacional. Asimismo, su importancia se extiende al ámbito práctico, ya que las estrategias propuestas pueden ser replicadas en otras instituciones educativas que presenten problemáticas similares.

En cuanto a la estructura del trabajo de investigación, el Capítulo I aborda el diseño teórico, incluyendo antecedentes, bases teóricas y conceptuales del clima organizacional y la gestión educativa. El Capítulo II presenta el diseño metodológico, detallando el enfoque, tipo y nivel de investigación, así como la población, técnicas e instrumentos utilizados. El Capítulo III expone los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recolectados, los cuales se presentan mediante tablas estadísticas e interpretaciones.

Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, orientadas a la mejora del clima organizacional y de los procesos de gestión institucional.

Los autores

CAPÍTULO I: Diseño teórico

1.1.Estado del Arte

El estudio del clima organizacional ha adquirido una relevancia creciente en el campo de las ciencias de la educación y de la gestión institucional, debido a su incidencia directa en la calidad de los procesos administrativos, pedagógicos y relacionales que se desarrollan en el interior de las organizaciones escolares. En las últimas décadas, la literatura especializada ha coincidido en señalar que el funcionamiento eficaz de una institución educativa no depende exclusivamente de su estructura normativa o de la disponibilidad de recursos materiales, sino también de la calidad de las relaciones humanas, de los estilos de liderazgo y de las percepciones compartidas que los actores construyen sobre su ambiente de trabajo.

En ese marco, el clima organizacional se ha consolidado como una categoría analítica de naturaleza multidimensional, cuya comprensión exige integrar enfoques de la psicología organizacional, la sociología de las organizaciones y la administración educativa. Los aportes de autores como Etkin (2007), Méndez (2006), Robbins (1999), Chiavenato (1984) y Rodríguez (1995) permiten advertir que el clima organizacional no puede ser reducido a una condición circunstancial o a un mero estado emocional colectivo, sino que constituye una construcción social relativamente estable, producida por la interacción entre factores estructurales, culturales, comunicacionales y humanos. Esta perspectiva es consistente con el marco teórico desarrollado en la tesis, donde se reconoce que el clima organizacional influye directamente en la motivación, el compromiso, la satisfacción laboral y, en consecuencia, en la calidad de la gestión institucional.

Desde un punto de vista histórico, el estado del arte sobre clima organizacional se encuentra estrechamente vinculado a la evolución de la teoría administrativa. Los primeros enfoques centrados en la eficiencia técnica y el control formal de los procesos, propios de la administración científica y de la teoría clásica, fueron desplazados progresivamente por corrientes que incorporaron el valor de las relaciones humanas, la motivación y el comportamiento organizacional. En esta transición, los estudios de Mayo, Maslow, McGregor, Argyris, Barnard y Follett contribuyeron decisivamente a desplazar la atención desde la estructura rígida hacia el sujeto que trabaja, interpreta, se relaciona y otorga sentido a la organización. En el caso específico de las instituciones educativas, este giro resulta especialmente significativo, puesto que la escuela no es solo una unidad administrativa, sino una comunidad humana y profesional en la que la gestión depende de la articulación entre liderazgo, convivencia, identidad y participación.

Dentro de este campo de producción teórica, la obra de Rensis Likert ocupa un lugar central. Su teoría de los sistemas de gestión representa uno de los desarrollos más influyentes para comprender la relación entre liderazgo, comunicación, toma de decisiones y clima organizacional. Likert (1967) plantea que el clima de una organización es el resultado directo del sistema de administración adoptado por la dirección, distinguiendo cuatro modelos: autoritario-explotador, autoritario-paternalista, consultivo y participativo. Esta clasificación no solo describe estilos de conducción, sino que permite explicar cómo determinadas configuraciones de poder y comunicación producen climas de temor, dependencia, confianza moderada o participación plena. En consecuencia, el estado del arte contemporáneo reconoce que los sistemas participativos generan mayores niveles de motivación, compromiso, productividad e innovación, lo cual tiene especial pertinencia en contextos educativos donde la gestión requiere cooperación, diálogo y corresponsabilidad.

Asimismo, la producción académica reciente en torno a la gestión educativa ha reforzado la tesis de que el clima organizacional constituye una condición indispensable para el mejoramiento institucional. La UNESCO (2000), así como autores vinculados a la administración escolar y al enfoque sistémico, han destacado que la gestión educativa debe ser entendida como un proceso integral, capaz de articular dimensiones pedagógicas, organizativas, administrativas y socio comunitarias. En esta lógica, el clima organizacional deja de ser una variable periférica para convertirse en un componente estratégico del desarrollo institucional. Cuando predominan relaciones marcadas por la fragmentación, la comunicación deficiente, la desconfianza o la escasa participación, la gestión se debilita estructuralmente; por el contrario, cuando se fortalece la identidad institucional, la colaboración y el liderazgo participativo, la escuela incrementa sus posibilidades de responder eficazmente a sus fines formativos.

En el caso de la presente investigación, el estado del arte permite advertir que existe una relación consistente entre clima organizacional y procesos de gestión, especialmente en instituciones educativas privadas donde las exigencias de eficiencia administrativa suelen coexistir con tensiones relacionales y demandas de adaptación constante. La revisión del documento de tesis muestra que, en la Institución Educativa Privada Pamer de Chiclayo, las dificultades observadas en la gestión no pueden comprenderse de manera aislada, sino en conexión con un clima organizacional caracterizado por limitaciones en la comunicación, deficiencias en el trabajo en equipo, escasa percepción de fortalecimiento directivo y niveles insuficientes de participación docente en la resolución de problemas institucionales. De este modo, el estudio se inserta en una línea de investigación vigente que reconoce al clima organizacional como variable decisiva para explicar la eficacia de la gestión educativa y justificar propuestas de intervención orientadas al cambio organizacional.

En síntesis, el estado del arte sobre el tema evidencia tres consensos principales. En primer lugar, que el clima organizacional constituye una dimensión compleja y estratégica del funcionamiento institucional. En segundo lugar, que los modelos de liderazgo participativo, particularmente los desarrollados por Rensis Likert, ofrecen una base sólida para comprender y mejorar dicho clima. Y, en tercer lugar, que en el ámbito educativo el fortalecimiento del clima organizacional no solo mejora el bienestar laboral de directivos y docentes, sino que repercute directamente en la calidad de la gestión, en la cohesión institucional y en el cumplimiento de los objetivos formativos.

1.2.Bases epistemológicas

Las bases epistemológicas de la presente investigación se sustentan en una concepción del conocimiento organizacional como un proceso complejo, dinámico y orientado a la comprensión e intervención de fenómenos sociales. Desde esta perspectiva, el clima organizacional no es concebido como una realidad objetiva aislada, sino como un constructo que emerge de la interacción entre los sujetos, las estructuras organizativas y los procesos institucionales.

1.2.1. **Enfoque sistémico**

El estudio se fundamenta en el enfoque sistémico, el cual concibe a la organización como un sistema abierto, integrado por elementos interrelacionados que interactúan entre sí y con su entorno (Bertalanffy, 1968). En el ámbito educativo, esta perspectiva implica comprender que la gestión institucional no puede analizarse de manera fragmentada, sino como un proceso integral en el que intervienen múltiples dimensiones: pedagógica, administrativa, organizativa y social.

Desde esta lógica, el clima organizacional se configura como un resultado emergente de las interacciones entre los distintos componentes del sistema institucional. Tal como se plantea en la investigación, las percepciones de los miembros sobre la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales influyen en el funcionamiento global de la organización.

1.2.2. **Enfoque del comportamiento organizacional**

La investigación también se sustenta en el enfoque del comportamiento organizacional, el cual enfatiza el estudio de las conductas, actitudes y percepciones de los individuos dentro de las organizaciones. Según Robbins (1999), el comportamiento organizacional integra el impacto de los individuos, los grupos y la estructura en la conducta organizativa, con el propósito de mejorar la eficacia institucional.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional se construye a partir de las percepciones subjetivas de los trabajadores respecto a su entorno laboral, lo cual influye en su motivación, satisfacción y desempeño. Chiavenato (1984) señala que el clima constituye la atmósfera psicológica de la organización, percibida de manera diferenciada por sus miembros. En consecuencia, el conocimiento del clima organizacional requiere considerar tanto los factores objetivos como las interpretaciones subjetivas que los actores realizan de su contexto laboral.

1.2.3. **Enfoque humanista**

La base epistemológica humanista reconoce al ser humano como el eje central del proceso organizacional. Este enfoque, desarrollado a partir de la escuela de las relaciones humanas, sostiene que la eficacia de una organización depende en gran medida del bienestar, la motivación y el compromiso de sus miembros (Maslow, 1943; McGregor, 1960).

En el contexto educativo, esta perspectiva resulta especialmente relevante, ya que la institución escolar es, ante todo, una comunidad humana. El clima organizacional se configura como una expresión de las relaciones interpersonales, los valores compartidos y la cultura institucional. En este sentido, fortalecer el clima organizacional implica promover condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los actores educativos, así como la construcción de relaciones basadas en la confianza, el respeto y la cooperación.

1.2.4. **Sustento epistemológico en la teoría de Rensis Likert**

La teoría de los sistemas de gestión de Likert (1967) constituye el eje epistemológico central de la investigación. Este autor plantea que el clima organizacional es el resultado del sistema de administración adoptado por la dirección, el cual determina las formas de comunicación, participación y toma de decisiones dentro de la organización.

Desde esta perspectiva, el conocimiento del clima organizacional no se limita a su descripción, sino que permite explicar las causas de su configuración y orientar acciones de mejora. Likert sostiene que los sistemas participativos generan climas organizacionales más favorables, caracterizados por altos niveles de confianza, motivación y compromiso, lo cual resulta fundamental para el desarrollo institucional.

En la presente investigación, esta base epistemológica permite comprender que las deficiencias en el clima organizacional de la institución educativa están asociadas a prácticas de gestión que limitan la participación, la comunicación y el trabajo colaborativo. En consecuencia, la propuesta planteada se orienta a promover un modelo de gestión participativo que favorezca la mejora del clima organizacional y de los procesos de gestión institucional.

1.2.5. **Enfoque epistemológico aplicado**

Finalmente, la investigación se inscribe en una epistemología de carácter aplicado, orientada no solo a la comprensión del fenómeno estudiado, sino también a su transformación. En este sentido, el conocimiento generado tiene una finalidad práctica, ya que busca contribuir al mejoramiento del clima organizacional y de la gestión institucional mediante la implementación de estrategias sustentadas teóricamente.

Este enfoque implica que el proceso investigativo no se limita al diagnóstico, sino que se extiende a la formulación de propuestas de intervención que permitan modificar la realidad estudiada. De este modo, la investigación articula la producción de conocimiento con la acción transformadora, en coherencia con los principios de la investigación educativa contemporánea.

1.3.Antecedentes

A nivel global, las instituciones educativas enfrentan crecientes desafíos en la gestión eficiente de sus recursos, particularmente en el ámbito de la educación básica. Uno de los factores críticos que incide en esta problemática es la calidad de las relaciones interpersonales entre los actores organizacionales, especialmente entre directivos y docentes, cuya interacción cotidiana configura dinámicas que pueden favorecer o limitar el logro de los objetivos institucionales. En este contexto, la gestión educativa trasciende el ámbito meramente administrativo para situarse como un proceso estratégico vinculado directamente con el clima organizacional.

En términos conceptuales, la gerencia ha sido definida como el conjunto de individuos altamente calificados responsables de dirigir y gestionar los asuntos de una organización (Morelli, 2001). Sin embargo, en el ámbito educativo, esta definición

adquiere una connotación más compleja, dado que implica no solo la administración de recursos materiales, sino también la conducción de procesos humanos, pedagógicos y sociales.

Por su parte, Díaz (s.f.) sostiene que la renovación de las herramientas de gestión orientadas a la mejora de la calidad educativa resulta más compleja de lo previsto, debido a la resistencia al cambio y a la naturaleza multifactorial de los procesos organizacionales. En consecuencia, la gestión puede entenderse como el conjunto de procesos que viabilizan las acciones administrativas y pedagógicas, permitiendo optimizar el servicio educativo. Bajo esta perspectiva, la función gerencial debe orientarse hacia la superación de dificultades estructurales y la innovación continua de las prácticas institucionales.

En concordancia con lo anterior, Rosales (1997) plantea que la función directiva en una institución educativa se concreta en la unidad escolar, entendida como un sistema complejo conformado por múltiples interrelaciones entre diversos actores. Estas interacciones demandan estilos de liderazgo diferenciados que inciden directamente en la configuración del clima organizacional.

Asimismo, Leñeros (1995) destaca que la educación, concebida como un sistema, implica considerar al centro educativo como una organización planificable en la que convergen elementos como la cultura organizacional, el desarrollo del talento humano, la innovación y el cambio. Estos aspectos resultan fundamentales para comprender la relación entre la gestión directiva y el clima organizacional.

Desde una perspectiva histórica, la administración de recursos humanos no surge de manera espontánea, sino que constituye una condición inherente al desarrollo de la civilización. Desde las primeras formas de organización social, como los clanes y las

tribus, el ser humano ha requerido establecer mecanismos de división del trabajo, liderazgo y coordinación de actividades. Actividades como la caza, la agricultura, la pesca y la construcción demandaron niveles crecientes de organización y gestión de recursos humanos.

En las civilizaciones antiguas, los procesos de selección, asignación de tareas, capacitación y motivación del personal ya se encontraban presentes, aunque bajo formas empíricas y con estilos de liderazgo predominantemente autocráticos y de carácter religioso. Posteriormente, con la consolidación de la familia como célula básica de la sociedad, se establecieron roles diferenciados que dieron lugar a estructuras organizativas más complejas.

Un hito fundamental en la evolución de la administración se produjo con la Revolución Industrial en el siglo XVIII, iniciada en Inglaterra y extendida posteriormente a Europa y América del Norte. Este proceso transformó radicalmente los sistemas de producción, incrementando la eficiencia, pero también generando condiciones laborales precarias, caracterizadas por el hacinamiento, la inseguridad y la insatisfacción de los trabajadores. Como respuesta, surgieron los denominados “Departamentos de Bienestar”, precursores de los actuales departamentos de recursos humanos, encargados de atender aspectos como la educación, la salud y la vivienda de los trabajadores.

En este contexto emergieron diversas corrientes teóricas que sentaron las bases de la administración moderna. Entre los precursores destaca Robert Owen, quien introdujo mejoras significativas en las condiciones laborales y promovió la importancia del bienestar del trabajador como factor de productividad. De manera similar, Charles Babbage contribuyó al desarrollo de la división del trabajo como estrategia para optimizar los procesos productivos.

Posteriormente, Frederick W. Taylor (1911) desarrolló la teoría de la administración científica, basada en el análisis de tiempos y movimientos, proponiendo la estandarización de tareas y la selección científica del trabajador. Sus principios incluyeron la formulación de métodos óptimos de trabajo, la capacitación sistemática del personal y la cooperación entre trabajadores y directivos.

Henry Gantt (1919) complementó estos aportes mediante el diseño de sistemas de incentivos y herramientas de planificación como el diagrama de Gantt, mientras que los esposos Gilbreth profundizaron en el estudio de la fatiga laboral y el bienestar del trabajador, incorporando una dimensión psicológica al análisis administrativo.

Por su parte, Henry Fayol (1925) sistematizó la teoría clásica de la administración, enfocándose en la organización como un todo y proponiendo principios universales de gestión. En paralelo, Max Weber (1922) desarrolló el modelo burocrático, caracterizado por estructuras jerárquicas, normas formales y una evaluación basada en el mérito.

El desarrollo de la teoría administrativa continuó con los aportes de Mary Parker Follett (1933), quien introdujo una visión más humanista, destacando la importancia del trabajo en grupo y el control compartido. Chester Barnard (1968) enfatizó el carácter cooperativo de las organizaciones, señalando la necesidad de equilibrar los objetivos institucionales con las necesidades individuales de los trabajadores.

Un cambio significativo se produjo con la escuela de las relaciones humanas, liderada por Elton Mayo (1945), cuyos estudios en la planta de Hawthorne evidenciaron que factores como el ambiente laboral, el reconocimiento y la participación influyen más en la productividad que los incentivos económicos. En esta línea, autores como Maslow

(1943), McGregor (1960) y Argyris (1957) profundizaron en la motivación humana, introduciendo conceptos como la autorrealización y las teorías X e Y.

Posteriormente, la escuela cuantitativa incorporó métodos matemáticos para la toma de decisiones, mientras que el enfoque de sistemas concibió a la organización como un sistema abierto, dinámico e interrelacionado con su entorno (Bertalanffy, 1968). Complementariamente, el enfoque contingencial planteó que no existe un modelo único de gestión, sino que este debe adaptarse a las condiciones específicas de cada organización (Burns & Stalker, 1961).

En las últimas décadas, autores como Deming (1986), Peters y Waterman (1982), Drucker (1993) y Ouchi (1981) han resaltado la importancia de la calidad, la cultura organizacional y la participación en la gestión, consolidando una visión integral que reconoce al ser humano como un elemento central en las organizaciones.

En este marco, el clima organizacional se ha posicionado como un constructo clave en la gestión contemporánea. Este se define como el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen respecto a las condiciones internas del entorno laboral, las cuales influyen en su comportamiento y desempeño (Gonçalves, 2000).

El estudio del clima organizacional resulta fundamental, ya que permite comprender cómo factores estructurales, culturales y humanos interactúan para generar determinados patrones de comportamiento. Estas percepciones están influenciadas tanto por factores internos como externos, y su impacto se refleja en la motivación, la satisfacción laboral y la productividad.

Diversos autores han propuesto modelos para su análisis. Litwin y Stringer (1968) identificaron dimensiones como la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el

desafío, las relaciones interpersonales, los estándares, el conflicto y la identidad organizacional. Estas dimensiones permiten una evaluación integral del clima y facilitan la identificación de áreas de mejora.

En cuanto a su medición, García y Bedoya (1997) señalan que existen tres estrategias principales: la observación del comportamiento, las entrevistas directas y el uso de cuestionarios. Este último constituye el instrumento más utilizado, dado que permite recoger información sistemática sobre las percepciones de los trabajadores (Brunet, 2004).

El clima organizacional no solo actúa como un indicador del estado interno de la organización, sino también como una herramienta estratégica para la toma de decisiones. Su diagnóstico permite identificar brechas entre la situación actual y la deseada, facilitando la implementación de acciones orientadas al mejoramiento continuo.

En las organizaciones educativas, el clima organizacional adquiere una relevancia particular, ya que influye directamente en la calidad de los procesos pedagógicos y en el desempeño de los docentes. Un clima positivo favorece la colaboración, la innovación y el compromiso institucional, mientras que un clima negativo puede generar conflictos, desmotivación y bajo rendimiento.

En consecuencia, la comprensión del clima organizacional requiere un enfoque sistémico que integre el análisis del comportamiento humano, la estructura organizativa y los procesos institucionales. Solo a partir de esta visión integral es posible diseñar estrategias efectivas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión educativa y al logro de los objetivos institucionales.

1.4.Bases teóricas

1.4.1. Clima

El concepto de clima, en el ámbito organizacional, posee un carácter metafórico que remite a las condiciones ambientales en las que se desarrollan las actividades laborales. En este sentido, Etkin (2007) sostiene que el clima "refiere al estado del tiempo en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, especialmente en el plano social" (p. 23). Desde esta perspectiva, el clima no se limita a condiciones objetivas, sino que se configura a partir de las percepciones subjetivas que emergen en el marco de las relaciones de trabajo.

En una línea conceptual complementaria, Méndez (2006) define el clima como el ambiente propio de la organización, el cual es producido y percibido por los individuos en función de las condiciones que experimentan durante su interacción social y su relación con la estructura organizacional. Dicho ambiente se expresa mediante variables tales como los objetivos institucionales, la motivación, el liderazgo, los mecanismos de control, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y los niveles de cooperación. Estas variables orientan las creencias, percepciones, actitudes y niveles de participación de los miembros, determinando en última instancia su comportamiento, satisfacción y desempeño laboral.

Asimismo, Etkin (2007) enfatiza que el clima no constituye una causa en sí misma, sino que se configura como un constructo relacional que emerge de la interacción entre los distintos actores organizacionales. En este sentido, el clima posibilita la construcción de relaciones funcionales entre el individuo y la organización. Por ejemplo, una estructura organizacional de carácter democrático tiende a favorecer niveles más elevados de motivación y compromiso, lo que a su vez contribuye al fortalecimiento de dicha estructura.

Desde una perspectiva teórica más amplia, Fernández (2004) recopila diversas definiciones relevantes del clima organizacional. Hall (1996, como se cita en Granda, 2004) lo conceptualiza como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas por los empleados, las cuales influyen en su conducta. Por su parte, Tagiuri y Litwin (1968) lo definen como una propiedad relativamente estable del entorno interno de la organización que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita mediante atributos organizacionales específicos. En esta misma línea, Litwin y Stringer (1968) destacan que el clima se relaciona con las percepciones compartidas sobre el impacto de la estructura organizacional y los sistemas de recompensas en la motivación de los individuos.

De igual forma, Hellriegel y Slocum (1974) plantean que el clima está constituido por un conjunto de atributos percibidos en una organización o en sus subsistemas, los cuales se derivan de la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su entorno.

1.4.2. Clima Organizacional

El clima organizacional se ha consolidado como un constructo fundamental en el análisis de las dinámicas internas de las organizaciones. Soria (2009) lo define como el conjunto de características del ambiente interno laboral percibidas directa o indirectamente por los empleados, las cuales influyen en su comportamiento.

Desde una perspectiva conductual, Robbins (1999) señala que el clima organizacional se vincula con la forma en que los individuos actúan dentro de las organizaciones, integrando el impacto de los factores individuales, grupales y estructurales, los cuales determinan la cohesión del sistema social.

Por su parte, Chiavenato (1984) conceptualiza el clima organizacional como el medio interno o atmósfera psicológica característica de cada organización, la cual es percibida de manera diferenciada por sus miembros. Esta variabilidad perceptual se explica por las diferencias individuales en sensibilidad, expectativas y experiencias previas, lo que conlleva a interpretaciones diversas del mismo entorno organizacional.

En esta misma línea, Pulido (2003) introduce el concepto de microentorno organizacional, entendido como el resultado de patrones de comportamiento y valores que influyen en las interacciones entre los miembros, afectando el significado que estos atribuyen a su experiencia laboral.

Rodríguez (1995) amplía esta conceptualización al señalar que el clima organizacional está conformado por un conjunto de variables que incluyen el ambiente físico, la estructura organizacional, el ambiente social, el comportamiento organizacional y las características personales de los miembros. Estas variables permiten obtener una visión integral de la organización.

Entre los componentes más relevantes se destacan:

- **Ambiente físico:** condiciones materiales como infraestructura, ruido, iluminación y recursos tecnológicos.
- **Estructura organizacional:** tamaño, jerarquía, formalización y estilo de dirección.
- **Ambiente social:** calidad de las relaciones interpersonales, comunicación y manejo de conflictos.
- **Características personales:** actitudes, motivaciones, expectativas y competencias.

- **Comportamiento organizacional:** indicadores como productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral.

1.4.3. Dimensiones del clima organizacional

El modelo más influyentes en el estudio del clima organizacional es el propuesto por Litwin y Stringer (1968), quienes identifican nueve dimensiones fundamentales: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Para efectos de la presente investigación, se priorizan las dimensiones de estructura, recompensa, relaciones e identidad, por su pertinencia con el contexto de la institución educativa objeto de estudio.

a) Estructura

Hace referencia a la percepción que tienen los miembros respecto a las normas, procedimientos, reglas y niveles de formalización existentes en la organización. Según Méndez (2006), la estructura implica la definición clara de políticas, objetivos, estándares y responsabilidades, lo que facilita la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la calidad de la comunicación.

b) Responsabilidad

Se relaciona con el grado de autonomía que poseen los miembros para tomar decisiones en su ámbito laboral, así como con el nivel de supervisión ejercido por los superiores.

c) Recompensa

Hace alusión a la percepción de equidad y adecuación de los incentivos recibidos. Méndez (2006) destaca que los sistemas de recompensa deben estar alineados con el cumplimiento de objetivos, promoviendo la motivación y el desempeño.

d) Relaciones

Se refiere a la calidad de las interacciones interpersonales dentro de la organización. Relaciones positivas favorecen la colaboración, el apoyo mutuo y la satisfacción laboral.

e) Cooperación

Implica la existencia de un espíritu de apoyo mutuo entre los miembros, tanto en sentido vertical como horizontal.

f) Estándares

Se relaciona con la percepción sobre los niveles de exigencia establecidos en la organización en términos de productividad y desempeño.

g) Conflicto

Hace referencia a la apertura para expresar discrepancias y a la forma en que se gestionan los conflictos organizacionales.

h) Identidad

Se vincula con el sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización. Litwin y Stringer (1968) la consideran un elemento clave en la cohesión organizacional. Martini (2009) amplía este concepto al señalar que la identidad institucional se construye a partir de valores, tradiciones, símbolos y prácticas compartidas.

1.4.4. Teoría del Clima Organizacional

El estudio empírico del clima organizacional encuentra uno de sus paradigmas más robustos en las formulaciones teóricas de la psicología industrial y organizacional. Estos postulados buscan comprender cómo la percepción del entorno laboral determina el comportamiento humano dentro de las instituciones.

1.4.4.1.Teoría de Sistemas de Gestión de Rensis Likert

La Teoría de los Sistemas de Gestión, desarrollada por Rensis Likert (1967), constituye un marco epistemológico y metodológico de vital relevancia para el diagnóstico y la

intervención del clima organizacional, con especial aplicabilidad en entornos educativos. Likert postula que el clima de una organización no es un fenómeno aleatorio, sino el resultado directo del estilo de liderazgo, los procesos de toma de decisiones y las filosofías de gestión adoptadas por la alta dirección. Según el autor, el desempeño institucional está intrínsecamente ligado a dimensiones como la motivación, la comunicación, la interacción y la fijación de metas.

A partir de sus investigaciones empíricas, Likert (1967) clasifica las configuraciones organizacionales en cuatro perfiles o sistemas de gestión, los cuales representan un continuum desde la máxima coerción hasta la plena participación:

- **Sistema I: Autoritario-explotador (o coercitivo):** Este sistema se fundamenta en la desconfianza absoluta hacia los subordinados. El poder y la toma de decisiones están estrictamente centralizados en la cúpula directiva. El flujo de comunicación es unidireccional y descendente, limitándose a la emisión de órdenes. Como consecuencia, el clima organizacional se caracteriza por el temor, la intimidación, el castigo como mecanismo de control, una motivación nula y una resistencia sistémica por parte de los colaboradores, lo que propicia una cultura de la mediocridad y la evasión de responsabilidades.
- **Sistema II: Autoritario-paternalista (o benevolente):** Representa una evolución marginal respecto al primer sistema. Existe una confianza condescendiente, similar a la dinámica entre un amo y su servidumbre. Aunque se introducen ciertas recompensas económicas y extrínsecas para estimular la productividad, el control corporativo sigue siendo altamente centralizado. Se permite cierta delegación de toma de decisiones en niveles operativos inferiores, pero las políticas fundamentales se dictan desde arriba. En este escenario, los

empleados no asumen una verdadera responsabilidad sobre los objetivos organizacionales, generando un clima de dependencia.

- **Sistema III: Consultivo:** Se establece sobre la base de una confianza moderada y calculada hacia el capital humano. La dirección general retiene el control de las decisiones estratégicas, pero se fomenta una participación periférica al permitir que los niveles intermedios y operativos tomen decisiones tácticas. El flujo comunicacional adquiere un carácter bidireccional (ascendente y descendente), y las recompensas actúan como el principal motor motivacional. Este entorno genera un compromiso considerable, aunque aún persisten barreras jerárquicas que impiden la sinergia total.
- **Sistema IV: Participativo (o de grupo):** Es el estadio más avanzado y óptimo en la tipología de Likert. Se asienta sobre la premisa de la confianza mutua y absoluta en las capacidades de todos los miembros de la organización. La toma de decisiones está descentralizada y se distribuye orgánicamente en todos los niveles, integrando a los trabajadores en el establecimiento de metas. La comunicación es omnidireccional y transparente. Los colaboradores se sienten psicológicamente seguros y empoderados, lo que desencadena niveles óptimos de motivación intrínseca, responsabilidad compartida y un sólido compromiso con la visión institucional.

Diversos estudios contemporáneos reafirman la premisa fundamental de Likert (1967): la transición hacia sistemas participativos (Sistema IV) correlaciona positivamente con climas organizacionales saludables, catalizando el desempeño docente, la innovación pedagógica y la satisfacción laboral en los centros educativos.

1.4.4.2.Estrategias para la Optimización del Clima Organizacional

En el contexto de la teoría organizacional, el constructor de estrategia trasciende la mera planificación para convertirse en la arquitectura del cambio. Chandler (2003) define la estrategia como la determinación racional de los propósitos y objetivos institucionales a largo plazo, acompañada de la adopción de cursos de acción y la asignación sistemática de los recursos necesarios para su consecución. Desde una perspectiva más sociológica, Mintzberg y Lampel (1998) la conciben como un conjunto de patrones de acción dinámicos que moldean y orientan el comportamiento colectivo dentro de una organización.

En el ámbito de la administración escolar, el diseño e implementación de estrategias gerenciales debe orientarse ineludiblemente a la erradicación de prácticas autoritarias (Sistemas I y II de Likert) y a la consolidación de dinámicas participativas. Para lograr este viraje hacia un clima organizacional favorable, la literatura especializada sugiere la integración de las siguientes dimensiones estratégicas:

- **Gestión del capital psicológico:** Incluye la promoción activa de la motivación y la satisfacción laboral, transitando de los incentivos puramente extrínsecos al desarrollo del compromiso intrínseco.
- **Dinámicas de interacción:** Abarca el fomento del trabajo en equipo, el aprendizaje cooperativo y la instauración de canales de comunicación organizacional abiertos y asertivos, así como políticas de reconocimiento del mérito docente.
- **Empoderamiento estructural:** Implica la democratización del poder mediante la participación activa en los órganos de gobierno escolar y la delegación efectiva de funciones, dotando de autonomía al personal docente y administrativo.

La sinergia de estas estrategias instituye un entorno caracterizado por la seguridad psicológica, la cohesión grupal y la corresponsabilidad institucional.

1.4.4.3.El Trabajo en Equipo como Eje Articulador

El trabajo en equipo no es un mero agrupamiento de individuos, sino la célula fundamental para la oxigenación del clima organizacional. Madrigal (2002) argumenta que un equipo de trabajo de alto rendimiento se distingue por una interdependencia positiva, una interacción dialógica constante, un espíritu de cooperación inquebrantable y la capacidad de generar conocimiento colectivo.

En el escenario educativo, la integración de grupos de trabajo requiere competencias socioemocionales profundas. Al respecto, el enfoque fenomenológico y humanista propuesto por Rogers (1970) en torno a los grupos de sensibilización, subraya que la efectividad colectiva depende críticamente del autoconocimiento de sus miembros, el ejercicio de la empatía incondicional y una comunicación interpersonal libre de mecanismos de defensa. De este modo, el equipo se erige como un espacio de contención y desarrollo profesional.

1.4.4.4.Gestión Organizacional y Educativa

La gestión, en su acepción más amplia, constituye la praxis directiva enfocada en la viabilidad y el éxito corporativo. Se define como la orquestación sistemática de acciones, recursos humanos, materiales y financieros, orientada inexorablemente a la consecución de las finalidades institucionales (Mintzberg & Stoner, 1995). Este constructo operacional se materializa a través de un ciclo administrativo continuo que comprende la planificación estratégica, el diseño organizacional, la dirección del talento humano y el control evaluativo de los procesos.

1.4.5. Concepción de la Gestión Educativa

Trasladando este paradigma al entorno escolar, la gestión adquiere matices de alta complejidad. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2000) concibe la gestión educativa como un macropoceso holístico e integrador que articula sinérgicamente diversas dimensiones: la pedagógico-didáctica, la administrativo-financiera, la organizativa y la sociocomunitaria. El propósito teleológico de esta articulación es garantizar el mejoramiento continuo de los aprendizajes y la pertinencia del servicio educativo.

1.4.5.1.El Proceso de Gestión Escolar

La concreción de la gestión educativa se estructura mediante procesos concatenados que vertebran el ecosistema institucional. Álvarez (1988) sostiene que estos procesos actúan como el motor operativo de la escuela, asegurando que la formulación de los objetivos estratégicos se traduzca en intervenciones tangibles. El éxito de estos procesos radica en la movilización concertada y la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes y familias).

1.4.5.2.El Ciclo Deming (PHVA) como Modelo de Mejora Continua

Para que la gestión educativa resulte verdaderamente transformadora e incida en la mejora del clima organizacional —acercando a la institución al Sistema IV de Likert—, se requiere una metodología iterativa y rigurosa. El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), atribuido originalmente a Walter Shewhart y popularizado por W. Edwards Deming, se instituye como el estándar metodológico por excelencia para la mejora continua:

1. **Planificar:** Fase analítica que implica el diagnóstico de la realidad institucional, la identificación de áreas de mejora en el clima laboral y el diseño de estrategias, objetivos y métricas de éxito.
2. **Hacer:** Etapa operativa que conlleva la ejecución controlada de las acciones pedagógicas, administrativas y relacionales previamente diseñadas, implementando los cambios a pequeña o gran escala.
3. **Verificar:** Instancia evaluativa sistemática en la que se contrastan empíricamente los resultados obtenidos frente a los objetivos proyectados, analizando las desviaciones y su impacto real en el nivel de satisfacción del personal.
4. **Actuar:** Fase de estandarización o corrección. Si los resultados son satisfactorios, las nuevas prácticas se institucionalizan en la cultura organizacional; de lo contrario, se formulan acciones correctivas que alimentan un nuevo ciclo de planificación.

La adopción sostenida de este modelo metodológico provee a la gerencia educativa de una herramienta científica para optimizar el desempeño institucional y elevar los estándares de calidad del servicio pedagógico brindado.

1.3 Bases conceptuales

1.3.1. Definición y operacionalización de variable

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
Variable Independiente: Teoría de	Motivación	Interés laboral, compromiso	Encuesta	Cuestionario Likert
	Reconocimiento laboral	Valoración del desempeño		

Rensis Likert	Trabajo en equipo	Cooperación docente		
	Comunicación gerencial	Claridad informativa		
	Participación	Opinión considerada		
	Delegación	Autonomía laboral		
	Trabajo cooperativo	Apoyo mutuo		
Variable	**Dimensión**	**Indicadores**	**Técnica**	**Instrumento**
Variable Dependiente: Clima Organizacional	Estructura	Normas, funciones claras	Encuesta	Cuestionario Likert
	Recompensa	Reconocimiento laboral		
	Relaciones	Clima interpersonal		
	Identidad	Sentido de pertenencia		

CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1.Diseño de contrastación de hipótesis

La presente investigación se enmarca dentro de un **enfoque cualitativo**, debido a que se orienta a comprender y analizar el fenómeno del clima organizacional en su contexto natural, particularmente en los procesos de gestión de la Institución Educativa privada "Pamer" de Chiclayo. Este enfoque permite interpretar las percepciones, interacciones y dinámicas sociales que se generan entre los actores educativos, otorgando prioridad al significado que los participantes atribuyen a sus experiencias dentro de la organización.

En relación con el **nivel de investigación**, el estudio se clasifica como **descriptivo–propositivo**, ya que, en una primera etapa, se realiza una caracterización detallada del estado del clima organizacional en la institución, para posteriormente formular una propuesta orientada a su mejora. Este tipo de investigación permite no solo describir la realidad observada, sino también plantear alternativas de solución sustentadas teóricamente, a partir de la recolección y análisis de datos empíricos (Villavicencio, 2001; Rosendo, 2003)

En cuanto al **procedimiento de la investigación**, este se desarrolló siguiendo una secuencia lógica y sistemática que permitió garantizar la rigurosidad del proceso investigativo. En primer lugar, se estableció coordinación con el director de la institución educativa y con el personal docente, con el propósito de asegurar el acceso a la información y la participación de los sujetos de estudio. Posteriormente, se procedió al diseño y preparación de los instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron aplicados en el contexto institucional.

Una vez recogida la información, se organizó una base de datos que permitió realizar el análisis correspondiente mediante procedimientos estadísticos, particularmente el uso de frecuencias y porcentajes. Este proceso fue seguido por la interpretación de los resultados a la luz del marco teórico, culminando con la presentación de los datos en tablas y gráficos que facilitaron su comprensión.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación incorporó tanto **métodos teóricos como empíricos**, lo cual permitió un abordaje integral del fenómeno estudiado.

Entre los métodos teóricos utilizados se encuentran:

- **Método histórico–lógico**, empleado para analizar la evolución del clima organizacional y su relación con los procesos de gestión institucional.
- **Método inductivo**, que permitió identificar la problemática a partir de la observación de situaciones concretas dentro de la institución educativa.
- **Método analítico**, mediante el cual se descompusieron los fenómenos observados en sus elementos constitutivos para comprender su funcionamiento.
- **Método de síntesis**, que facilitó la integración de los elementos analizados en una visión global del problema .

Por su parte, el **método empírico** se utilizó para el diagnóstico del problema y la obtención de información directa del contexto de estudio, a través de técnicas como la entrevista, la encuesta y la observación, lo cual permitió validar la problemática identificada en el clima organizacional .

En este sentido, la contrastación de la hipótesis no se realiza mediante experimentación estricta, sino a través del análisis de la información recolectada y la verificación de que

la aplicación de estrategias basadas en la teoría de Rensis Likert contribuye a mejorar el clima organizacional y los procesos de gestión institucional.

2.2.Diseño de contrastación de la hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizará mediante el análisis estadístico de los datos recolectados, los cuales permitirán determinar la relación entre la aplicación de estrategias basadas en la teoría de Rensis Likert y la mejora del clima organizacional en los procesos de gestión institucional.

El procedimiento metodológico seguirá una secuencia estructurada:

1. **Diagnóstico del clima organizacional**, mediante la aplicación de instrumentos a los sujetos de estudio.
2. **Recolección de datos cuantitativos**, utilizando cuestionarios estructurados.
3. **Procesamiento de la información**, mediante técnicas estadísticas descriptivas (frecuencia y porcentaje).
4. **Análisis e interpretación de resultados**, contrastando los hallazgos con el marco teórico.
5. **Elaboración de la propuesta**, basada en los resultados obtenidos.

El análisis estadístico se desarrollará mediante:

- **Seriación de datos**, para organizar la información recolectada.
- **Codificación**, asignando valores numéricos a las respuestas.
- **Tabulación**, mediante cuadros de doble entrada.
- **Cálculo de frecuencias y porcentajes**, para interpretar tendencias .

Este procedimiento permitirá verificar la hipótesis planteada:

Si se aplican estrategias basadas en la teoría de Rensis Likert, entonces mejorará el clima organizacional y los procesos de gestión en la Institución Educativa privada "Pamer" de Chiclayo .

2.3.Métodos de investigación

Para el desarrollo del estudio se emplearon métodos de carácter teórico y empírico, los cuales permitieron abordar el fenómeno desde diferentes niveles de análisis.

2.3.1. Métodos teóricos

- **Método histórico–lógico:** permitió analizar la evolución conceptual del clima organizacional y su relación con la gestión educativa.
- **Método inductivo:** facilitó la identificación de la problemática a partir de la observación de situaciones específicas dentro de la institución.
- **Método analítico:** permitió descomponer el fenómeno en sus elementos constitutivos para comprender su funcionamiento.
- **Método sintético:** posibilitó integrar los elementos analizados en una visión global del problema .

2.3.2. Método empírico

El método empírico se utilizó para el diagnóstico del problema mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos, tales como encuestas, entrevistas y guías de observación, lo que permitió obtener información directa del contexto institucional .

2.4.Población y muestra

La población estuvo constituida por todos los actores involucrados en la gestión institucional de la Institución Educativa privada "Pamer" de Chiclayo.

Distribución:

- Director: 01
- Personal administrativo: 01
- Docentes: 18
- **Total: 20 participantes**

Debido a que la población es **reducida y homogénea**, se trabajó con la totalidad de sus integrantes, por lo que la muestra coincide con la población:

n = N = 20 (censo poblacional)

Este tipo de muestreo garantiza mayor precisión en los resultados al eliminar el error muestral.

2.5.Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.5.1. Técnicas

Se emplearon las siguientes técnicas:

- **Encuesta**, aplicada al personal docente para medir el clima organizacional.
- **Entrevista**, dirigida al personal directivo para obtener información complementaria.
- **Observación**, para identificar comportamientos relevantes en el contexto institucional .

2.5.2. Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron:

- **Cuestionario estructurado**, compuesto por 15 ítems con alternativas múltiples, orientado a medir el clima organizacional en los docentes .
- **Guía de entrevista**, con preguntas dirigidas al director.
- **Guía de observación**, para registrar evidencias del comportamiento organizacional.

2.6.Materiales y equipos

Para la ejecución del estudio se emplearon los siguientes recursos:

- Materiales de escritorio (papel, plumones)
- Equipos informáticos (computadoras)
- Medios audiovisuales (proyector multimedia, diapositivas)
- Dispositivos de almacenamiento (CD)

CAPITULO III: RESULTADOS

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

Tabla 1 El director escucha a sus docentes.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada “Pamer” - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

Los resultados de la encuesta revelan que el 44 % de los docentes percibe que el director solo escucha sus opiniones "a veces" al momento de tomar decisiones, mientras que un 40 % indica que lo hace "siempre" y un 16 % afirma que "nunca" son escuchados por la autoridad de su institución educativa.

A partir de estos datos, se puede deducir que la dirección de la institución educativa privada tiene una escucha limitada frente a las ideas y aportes de su cuerpo docente. Esta falta de comunicación bidireccional puede afectar significativamente la cohesión del grupo, pues, como refiere Robbins (1999), el clima organizacional refleja la manera en que actúan las personas dentro de las organizaciones e involucra el impacto de los individuos, los grupos y las estructuras, elementos de los cuales depende la cohesión del sistema social. En consecuencia, esta dinámica puede generar desunión entre los docentes, propiciando un clima organizacional inapropiado que termina perjudicando tanto los procesos de gestión como el propio aprendizaje de los estudiantes

Tabla 2 Las relaciones interpersonales, influyen en la gestión institucional.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada "Pamer" - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

El análisis de los datos nos indica que una amplia mayoría del 82 % de los docentes participantes de la encuesta considera que las relaciones interpersonales "siempre" influyen en los procesos de gestión, en contraste con un 18 % que opina que esto repercute solo "a veces".

Este indicador evidencia que las relaciones interpersonales impactan de manera directa no solo en la gestión directiva, sino también en el desempeño de las labores académicas. Esto se alinea con la perspectiva de Acero (2003), quien destaca la importancia del grado en que los empleados colaboran entre sí a través de relaciones respetuosas y consideradas. Asimismo, resulta vital considerar factores como el estilo de dirección —el nivel en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus equipos— y el sentido de pertenencia o el grado de orgullo derivado de la vinculación a la institución. Por tanto, se concluye que mantener relaciones interpersonales adecuadas es un requisito indispensable para conducir de forma óptima los procesos de gestión en el entorno educativo.

Tabla 3 El director es autoritario.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada "Pamer" - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

Ante la consulta sobre el autoritarismo en la gestión, el 61 % de los docentes asevera que el director no es autoritario, frente a un 39 % que sí percibe la existencia de prácticas autoritarias por parte de la autoridad institucional.

Esta percepción mayoritariamente negativa hacia el autoritarismo sugiere que el director podría poseer un carácter equilibrado frente a su personal, inclinándose a dialogar las normas en lugar de imponerlas unilateralmente. No obstante, cabe destacar que la mayoría de los docentes califica la actitud del directivo como pasiva; argumentan que, a menudo, la dirección recibe críticas o inquietudes por parte del profesorado sin emitir una respuesta clara o resolución ante dichos cuestionamientos.

Gráfico 04:

Tabla 4 Son adecuadas las actividades administrativas.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada "Pamer" - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

Los datos reflejan que el 64 % de los docentes considera que las actividades administrativas no se realizan de manera adecuada, mientras que un 36 % percibe que la administración sí se ejecuta de forma correcta.

Esta evaluación desfavorable es un síntoma de la carencia de un clima organizacional idóneo, lo cual repercute de forma directa y negativa en la gestión integral de los recursos del colegio. Según las justificaciones brindadas por los propios docentes, esta deficiencia se atribuye principalmente a un notable descuido por parte del director respecto a las rutinas y procesos administrativos de la institución educativa.

Tabla 5 Se siente fortalecido por el director.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada “Pamer” - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

En relación con el respaldo directivo, el 56 % de los docentes participantes de la encuesta afirma sentirse fortalecido en sus labores por su director solo "a veces", un 29 % manifiesta sentirse "siempre" respaldado, y un 16 % indica que "nunca" experimenta este apoyo.

Las cifras evidencian que más de la mitad del personal académico experimenta un respaldo intermitente o nulo por parte de la dirección. Para mitigar esta debilidad, resulta pertinente considerar los postulados de Gubman (2000), quien sostiene que una estrategia

eficaz para mejorar el clima laboral es la adecuada delegación de funciones; al otorgar responsabilidades a los colaboradores, se logra que se sientan útiles, valorados y fortalecidos en las decisiones que aportan a la institución.

Tabla 6 Existe el trabajo en equipo.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada "Pamer" - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

Respecto a la existencia de dinámicas grupales, el 60 % de los docentes participantes de la encuesta señala que el trabajo en equipo se nota "a veces", un 29 % indica que "siempre" se da, y un 11 % sostiene que "nunca" ocurre en su contexto laboral.

Se constata que la práctica del trabajo cooperativo es inconstante, a pesar de que la naturaleza de la labor educativa exige un esfuerzo conjunto para poder brindar un servicio de alta calidad. Frente a este escenario, cobra relevancia el aporte de Gubman (2000), quien propone que el fomento del trabajo en equipo es una estrategia gerencial indispensable, ya que la unión de colaboradores hacia un objetivo unificado fomenta el aprendizaje mutuo y el crecimiento institucional.

Tabla 7 Le agrada trabajar en equipo.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada "Pamer" - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

Los resultados muestran una clara disposición hacia la colaboración: al 73 % de los docentes le agrada trabajar en equipo, mientras que el 27 % restante manifiesta una preferencia contraria.

Es evidente que existe una voluntad mayoritaria por parte del profesorado para articular esfuerzos grupales, lo cual es fundamental para fortalecer la unión y hacer visible que el trabajo escolar se potencia en conjunto. Aunque existe un grupo minoritario que, de acuerdo a su perspectiva, prefiere ejecutar sus labores de forma individual, la gestión institucional debe seguir impulsando la cooperación. Trabajar de manera cooperativa permite integrar esfuerzos para lograr un desempeño productivo y dinámico, facilitando así la materialización de proyectos innovadores.

Tabla 8 El director coordina la solución de los problemas.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada “Pamer” - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

En esta área, el 56 % de los docentes percibe que solo "a veces" son considerados por el director para dar solución a los problemas internos. En contraparte, un 24 % sostiene que "siempre" se les incluye, y un 20 % asegura que "nunca" ha sido tomado en cuenta.

A pesar de que la contribución activa de los colaboradores es un pilar indispensable para una gestión exitosa, los datos reflejan que la dirección recurre con escasa frecuencia al apoyo y a las sugerencias del cuerpo docente. Para transformar esta dinámica, es necesario aplicar la estrategia que Gubman (2000) denomina "Participación basada en el Respeto", la cual exige a los líderes estar dispuestos a recibir y valorar las sugerencias de sus equipos, un proceso que consolida la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia y el pensamiento crítico conjunto.

Tabla 9 Se conduce de manera eficiente la I.E.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada “Pamer” - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

Un representativo 69 % del profesorado manifiesta que la institución educativa no se está conduciendo de manera eficiente, frente a un 31 % que opina afirmativamente sobre la gestión actual.

Esta percepción generalizada refleja un malestar evidente, demostrando que los docentes sienten, observan y deducen que el desempeño gerencial de la dirección presenta fuertes carencias. Para revertir esta situación, resulta imperativo que la dirección aplique herramientas de control de calidad como el Ciclo de Deming. Al implementar ordenadamente sus cuatro fases —planificar, hacer, verificar y actuar— la institución podrá establecer un control riguroso y eficiente sobre las diversas actividades y procesos que se desarrollan en el colegio.

Tabla 10 Los procesos de gestión son adecuados.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada “Pamer” - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

El análisis muestra que un significativo 76 % de los docentes considera que los procesos de gestión en la escuela no son adecuados, mientras que apenas un 24 % los valora de manera positiva.

Esta fuerte insatisfacción evidencia la urgencia de establecer un sistema mejorado de monitoreo y acompañamiento en todas las áreas de servicio, considerando

que son precisamente los procesos de gestión los que otorgan direccionalidad integral al funcionamiento escolar. Tal como argumenta Álvarez (1992), todo proceso de gestión debe estar indisolublemente vinculado al logro de los objetivos institucionales, lo cual solo es posible mediante el trabajo articulado de todos los miembros de la comunidad educativa. Adoptar este enfoque fomentaría una cultura orientada a la calidad y a la mejora continua en la tarea diaria.

Tabla 11 Los docentes participan en las reuniones.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada “Pamer” - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

La tabla revela que un 67 % de la muestra afirma que los docentes asisten a las reuniones convocadas por la dirección solo "a veces". Únicamente un 31 % indica que "siempre" asisten, y un 2 % reconoce que "nunca" acuden a dichos llamados.

Este porcentaje de asistencia irregular expone que una gran parte del profesorado no participa asiduamente en los espacios de coordinación directiva, fenómeno que podría originarse por la falta de empatía o por discrepancias con las directrices que allí se establecen. Además, este ausentismo es un claro indicador de una deficiencia en el compromiso general de la comunidad educativa para involucrarse de lleno en la corrección de los aspectos institucionales negativos.

Tabla 12 Participan los docentes de las actividades de la I.E.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada "Pamer" - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

Los resultados evidencian que el 71 % de los docentes sí participa de las actividades generales organizadas por la institución educativa, frente a un 29 % que opta por no asistir.

Este índice favorable de participación se debe, en gran medida, a que los educadores poseen responsabilidades y funciones concretas que deben cumplir durante el desarrollo de dichos eventos. Esta obligatoriedad funcional conlleva a que los profesores asuman un rol de monitoreo y den realce a las distintas actividades programadas por el colegio.

Tabla 13 Es importante el clima organizacional.

CATEGORÍA	Fa	%
SÍ	43	96%
NO	2	4%

TOTAL	45	100%

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada "Pamer" - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

Un contundente 96 % de los docentes encuestados considera que el clima organizacional es importante en el entorno del colegio, quedando solo un 4 % que no le atribuye relevancia.

Esta altísima valoración confirma que los educadores reconocen la importancia de contar con un ambiente óptimo para ejecutar sus actividades pedagógicas y administrativas, conscientes de que esto repercute de manera directa y eficiente en su desempeño laboral. Esta visión concuerda con lo establecido por García (2002), quien afirma que un clima organizacional positivo dentro de la escuela es fundamental, dado que actúa como un catalizador que incrementa la motivación tanto de educadores como de estudiantes, impulsándolos a trabajar con el máximo rendimiento. En definitiva, la postura de los docentes corrobora teóricamente que un clima armónico es indispensable para el correcto desarrollo de las actividades cotidianas institucionales.

Tabla 14 Desea capacitarse en clima organizacional.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada “Pamer” - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

Los datos reflejan que casi la totalidad del personal, un 96 %, considera necesario recibir capacitación en temas de clima organizacional, mientras que solo un 4 % sostiene lo contrario.

Este marcado interés subraya la necesidad de implementar acciones formativas continuas, tales como integrar charlas motivacionales y fortalecer los vínculos profesionales al cierre de cada reunión de servicio. Asimismo, la posibilidad de contratar especialistas en el manejo de grupos resulta una alternativa valiosa para dotar a los docentes de herramientas que faciliten la convivencia dentro y fuera del plantel. Según Chiavenato (1984), estas capacitaciones son de vital importancia debido a que el clima organizacional constituye la atmósfera psicológica característica y el medio interno de una entidad. Puesto que el clima es percibido de diversas formas por los individuos (siendo algunos más sensibles que otros para valorar los aspectos formales, informales y las relaciones interpersonales como satisfactorios o negativos), brindar capacitación ayuda a alinear las percepciones y a promover interacciones sociales más saludables para la institución.

Tabla 15 La comunicación es efectiva.

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

Nota: Resultados de la encuesta realizada en la Institución Educativa Privada “Pamer” - Chiclayo. 12 de agosto de 2016

La información indica que el 64 % de los profesores percibe que "a veces" existe una comunicación efectiva entre los miembros de la institución, un 27 % considera que "siempre" la hay, y un 9 % afirma que "nunca" existe tal nivel de comunicación.

De estos hallazgos se deduce que existe una preocupante brecha comunicativa entre la plana directiva y los docentes, limitando un factor que es esencial para el buen liderazgo. Tal como argumenta Méndez (2006), en toda organización deben existir relaciones sólidas entre sus miembros para garantizar un ambiente de trabajo grato y socialmente estable. Por consiguiente, fomentar una comunicación efectiva es un requisito fundamental para que todos los actores educativos puedan expresarse abiertamente y con respeto, asegurando coherencia y claridad entre las intenciones y las acciones institucionales.

3.2.Resultados de la entrevista al director

A partir de la entrevista realizada al director de la institución educativa, se identificó que los procesos de gestión presentan deficiencias derivadas, fundamentalmente, de un clima organizacional inadecuado. El directivo reconoció que existe disconformidad por parte del profesorado hacia su labor administrativa y admitió que, pese a sus esfuerzos, prevalece una carencia de comunicación asertiva entre la dirección y los colaboradores.

Este hallazgo evidencia que la operatividad de la institución se ve directamente mermada por la fragilidad de las relaciones interpersonales, factor que resulta determinante para el cumplimiento de los objetivos institucionales (Chiavenato, 2020).

En contraste, en el ámbito pedagógico se reportan iniciativas favorables ligadas a la innovación, las cuales se proyectan visibilizar en actividades académicas como el "Día del Logro", con el propósito de fomentar un mayor involucramiento de los padres de familia. Sin embargo, este esfuerzo académico coexiste con una evidente fragmentación del equipo docente. El director advirtió una polarización en las interacciones laborales, manifestada en la formación de subgrupos aislados —principalmente divididos entre educadores antiguos y de reciente incorporación—. Esta segmentación ha generado una dinámica de competencia interna que deteriora el clima laboral y dificulta la consolidación de un trabajo colaborativo sólido.

Frente a este escenario de desarticulación, se destacó la presencia de un sector minoritario del profesorado que asume un rol proactivo, esforzándose por mantener un alto nivel de desempeño y motivar a sus pares. No obstante, el directivo subrayó que la motivación no debe depender exclusivamente de la disposición intrínseca del personal, sino que requiere del respaldo constante de la entidad promotora o corporación, la cual debería involucrarse activamente en el monitoreo y fomento del bienestar de sus colaboradores, tal como lo sugiere la teoría del comportamiento organizacional (Robbins y Judge, 2017).

Finalmente, respecto a la provisión de recursos logísticos, la entrevista reveló una problemática estructural vinculada a la centralización administrativa. Se constató que la dependencia exclusiva de la sede central (ubicada en la ciudad de Lima) genera retrasos frecuentes en el abastecimiento de insumos básicos, como materiales de fotocopiado y

recursos didácticos. Esta situación impacta negativamente en el cumplimiento oportuno de las labores académicas diarias. Aunque el director comprende que las compras centralizadas responden a una política de economía de escala, sugirió como necesidad urgente otorgar mayor autonomía administrativa e independencia financiera a las sedes de provincia, a fin de agilizar la resolución de las necesidades operativas locales.

3.3.Propuesta

Propuesta de intervención basada en la teoría de Rensis Likert para el fortalecimiento del clima organizacional

3.3.1. Presentación

La presente propuesta se orienta al fortalecimiento del clima organizacional en los procesos de gestión de la Institución Educativa privada “Pamer” de Chiclayo, a partir de un enfoque sistémico sustentado en la teoría de Rensis Likert, la cual enfatiza la importancia de los estilos de liderazgo participativo, la comunicación horizontal y la construcción de relaciones interpersonales basadas en la confianza.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional no es concebido únicamente como una condición ambiental, sino como una variable estratégica de gestión, estrechamente vinculada con la motivación, el compromiso institucional y la eficacia organizacional. En este sentido, Likert plantea que las organizaciones que promueven sistemas participativos alcanzan mayores niveles de desempeño, debido a la integración de sus miembros en la toma de decisiones y en la consecución de objetivos comunes.

En coherencia con este enfoque, la propuesta plantea el desarrollo de estrategias formativas centradas en el diálogo, el trabajo colaborativo y la convivencia institucional, las cuales buscan transformar las dinámicas relacionales existentes, caracterizadas por conflictos, escasa comunicación y débil sentido de pertenencia .

Asimismo, se reconoce que las deficiencias en las relaciones interpersonales han generado un clima organizacional desfavorable, afectando la imagen institucional y la eficiencia de los procesos de gestión. Por ello, la intervención propuesta se orienta a la construcción de una cultura organizacional basada en valores compartidos, respeto mutuo y cooperación, elementos fundamentales para el desarrollo institucional sostenible.

Complementariamente, la propuesta incorpora aportes de la teoría motivacional de Maslow, quien sostiene que el comportamiento humano está determinado por la satisfacción de necesidades jerárquicas, siendo el ambiente organizacional un factor clave para el logro de la autorrealización y el bienestar laboral. En este marco, la generación de un clima positivo permite satisfacer necesidades sociales, de estima y de pertenencia, favoreciendo el desempeño docente y la cohesión institucional.

3.3.2. Fundamentación teórica

a) Fundamentación filosófica

La propuesta se sustenta en una concepción **humanista de la educación**, en la cual el ser humano constituye el eje central del proceso educativo. En este sentido, la institución educativa es entendida como un sistema social en el que las relaciones interpersonales configuran la base del desarrollo organizacional.

Tal como señala Nassif (1987), la educación implica la interacción entre sujetos formados y en formación, lo cual demanda una actuación ética, reflexiva y comprometida. En concordancia, Castillejo (1991) afirma que toda acción educativa requiere una fundamentación antropológica que permita comprender al individuo en su integralidad.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional se configura como una expresión de la cultura institucional, en la cual se reflejan los valores, creencias y prácticas que orientan

el comportamiento de los actores educativos. Por tanto, fortalecer el clima organizacional implica promover una cultura basada en **la** identidad institucional, la responsabilidad compartida y el compromiso ético**.**

b) Fundamentación psicológica

Desde el enfoque psicológico, la propuesta reconoce que el clima organizacional está estrechamente vinculado con las relaciones interpersonales, las actitudes y las competencias socioemocionales de los actores educativos.

En este sentido, se incorporan los principios del enfoque por competencias planteado por Tobón (2013), los cuales permiten desarrollar habilidades clave para la convivencia organizacional:

- Aprender a conocer, orientado al desarrollo del pensamiento crítico y la comprensión del entorno laboral.
- Aprender a hacer, enfocado en la aplicación práctica del conocimiento mediante el trabajo colaborativo.
- Aprender a vivir juntos, centrado en la resolución de conflictos y la construcción de relaciones armónicas.
- Aprender a ser, vinculado al desarrollo integral de la persona en dimensiones cognitivas, emocionales y éticas.

Estos principios permiten fortalecer la inteligencia emocional, la empatía y la tolerancia, elementos fundamentales para la construcción de un clima organizacional positivo.

c) Fundamentación epistemológica

Desde el punto de vista epistemológico, la propuesta integra la teoría de Maslow, quien establece que el comportamiento humano está orientado a la satisfacción de necesidades jerárquicas, desde las fisiológicas hasta la autorrealización.

En el contexto organizacional, estas necesidades se manifiestan en:

- La búsqueda de seguridad laboral
- La necesidad de pertenencia a un grupo
- El reconocimiento profesional
- La autorrealización mediante el desempeño laboral

En consecuencia, un clima organizacional favorable permite satisfacer estas necesidades, generando mayor motivación, compromiso y productividad.

Asimismo, la propuesta se articula con la teoría de Likert, quien plantea que los sistemas organizacionales participativos favorecen la confianza, la comunicación y el trabajo en equipo, elementos esenciales para el desarrollo institucional.

3.3.3. Metodología de intervención

La propuesta adopta una **metodología activa, participativa y reflexiva**, orientada a promover el aprendizaje significativo y la transformación de las prácticas organizacionales.

Las estrategias se desarrollan mediante:

- Dinámicas grupales
- Trabajo colaborativo
- Análisis de casos

- Espacios de diálogo y reflexión
- Actividades lúdicas y participativas

Este enfoque metodológico permite generar experiencias vivenciales que facilitan la internalización de valores y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

3.3.4. Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Fortalecer el clima organizacional en los procesos de gestión de la Institución Educativa privada “Pamer” de Chiclayo mediante la implementación de estrategias basadas en la teoría de Rensis Likert.

Objetivos específicos:

- Promover relaciones interpersonales basadas en la confianza, el respeto y la cooperación.
- Fortalecer la comunicación organizacional mediante espacios de diálogo participativo.
- Fomentar el trabajo en equipo como estrategia para mejorar la gestión institucional.
- Desarrollar competencias socioemocionales en los actores educativos.

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.

3.3.5. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ESTRATEGIA N° 01: "CHARLEMOS EN CONFIANZA"

El diálogo interpersonal, a menudo concebido en un formato de conversación de carácter amistoso e informal, constituye un espacio comunicativo fundamental donde diversos interlocutores intercambian perspectivas, construyen significados compartidos y socializan información de relevancia. Para el desarrollo de esta interacción, la contigüidad física no es un requisito excluyente. En la actualidad, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) permiten establecer redes de diálogo síncrono y asíncrono (tales como videoconferencias, foros o plataformas de mensajería instantánea), rompiendo las barreras espaciales e incentivando la interacción continua.

Una característica inherente de este tipo de diálogo colaborativo es la bidireccionalidad; esto exige que cada participante disponga de un espacio para expresar sus ideas, asumiendo simultáneamente una postura de escucha activa frente a su interlocutor (Chiavenato, 2020). Este tipo de intercambio comunicativo posee una estructura flexible: puede circunscribirse a un eje temático predeterminado o evolucionar mediante el encadenamiento de diversos tópicos que surgen de forma espontánea. En entornos de interacción social caracterizados por la horizontalidad, el abordaje de problemas específicos suele derivar naturalmente hacia áreas complementarias, promoviendo una comprensión integral de la situación sin requerir imposiciones normativas estrictas.

OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	MATERIALES
• Fomentar el compromiso organizacional en los procesos de gestión de la Institución Educativa Privada "Pamer" de Chiclayo. • Expresar opiniones en un ambiente de confianza, promoviendo el respeto y la valoración de las perspectivas ajenas.	• Dinámicas grupales y lectura de textos orientados al clima organizacional. • Formación de equipos de trabajo. • Diálogos interactivos. • Rondas de conversación y exposiciones plenarias.	2 horas cronológicas	• Papel sábana (papelógrafos). • Plumones de colores. • Proyector multimedia. • Hojas de colores.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- **Paso 01:** Ejecución de la dinámica motivacional denominada "El Pulpo". Esta actividad tiene como propósito consolidar la autoconfianza en los participantes, facilitar el reconocimiento entre los miembros del equipo y establecer una predisposición psicológica favorable para el trabajo colaborativo.
- **Paso 02:** Ejercicio de empatía y toma de perspectiva (20 minutos). Se invita a los participantes a realizar un *role-playing* cognitivo, situándose en el rol de gerente o director de la institución educativa. La consigna se centra en reflexionar sobre el trato esperado desde una posición de liderazgo frente a problemáticas institucionales. Se enfatiza que el entorno educativo demanda actitudes de cordialidad, amabilidad y comprensión para edificar un clima laboral óptimo. La tolerancia y el respeto por las habilidades ajenas se establecen como pilares para la comprensión interpersonal.
- **Paso 03:** Espacio de introspección (30 minutos). Los participantes reflexionan y redactan de manera individual sus posturas frente a las interrogantes planteadas en el paso anterior.
- **Paso 04:** Conformación de equipos (20 minutos). Se organizan grupos de cinco integrantes con el objetivo de consolidar las reflexiones previas y diseñar alternativas de solución conjuntas ante las problemáticas identificadas.
- **Paso 05:** Evaluación formativa. El éxito de la estrategia se medirá en función del grado de apertura y la confianza demostrada por los participantes al socializar sus ideas.
- **Paso 06:** Análisis de estudio de casos. El facilitador proporciona a los asistentes una ficha de trabajo que contiene dos situaciones contextualizadas (Ver Anexo 03).

- **Paso 07:** Dinámica grupal. Se conforman nuevos equipos de cuatro personas para ejecutar una lectura crítica y debatir sobre las implicancias de los casos presentados.
- **Paso 08:** Sistematización de la información. Se solicita a los equipos la elaboración de organizadores visuales o esquemas que contrasten las fortalezas (aspectos positivos) y las oportunidades de mejora de las actitudes mostradas por los personajes en las lecturas.
- **Paso 09:** Plenaria de socialización. El líder o portavoz de cada equipo expone los resultados del análisis y sustenta las alternativas de solución formuladas frente a la problemática central.
- **Paso 10:** Discusión metacognitiva. Los participantes responden oralmente a un cuestionario reflexivo:
    - ¿Han experimentado alguna situación análoga en su práctica profesional?
    - ¿Qué compromisos éticos o laborales asumieron en aquel momento?
    - ¿Cuáles fueron las principales barreras que dificultaron el cumplimiento de dichos compromisos?
    - *Cierre:* Se consolida la reflexión reafirmando el sentido de pertenencia y compromiso institucional en congruencia con las funciones de cada docente.
- **Paso 11:** Evaluación de cierre. Se valorará el nivel de participación activa, el grado de compromiso asumido por cada individuo y la capacidad de expresar posturas críticas con libertad y sin temor a la censura.

ESTRATEGIA N° 02: TRABAJO EN EQUIPO

El equipo de trabajo se conceptualiza como un conjunto de individuos cuyas características trascienden la mera agrupación de personas. Sus miembros operan bajo una alta interdependencia, socializando experiencias de manera estructurada para ampliar la comprensión individual de las tareas o los problemas organizacionales. En este contexto, se fundamenta el principio de responsabilidad compartida frente a los logros alcanzados. Según Robbins y Judge (2017), un equipo de trabajo genera sinergia positiva mediante el esfuerzo coordinado, donde el nivel de desempeño conjunto es superior a la suma de las contribuciones individuales. Para garantizar su operatividad funcional, la literatura sugiere que estos equipos no excedan un número reducido de integrantes (preferentemente cinco personas).

Fomentar una cultura de trabajo en equipo suscita múltiples beneficios sustanciales:

- **Para la institución educativa:** Optimiza la productividad general y eleva los estándares de calidad del servicio educativo.
- **Para los equipos:** Mitiga la incidencia de conflictos interpersonales, fortalece el compromiso hacia los objetivos estratégicos y facilita la adaptación ante procesos de cambio.
- **Para el colaborador:** Refuerza la autoestima profesional, incentiva la cooperación bidireccional con las instancias directivas, incrementa el índice de satisfacción laboral y consolida un clima organizacional positivo.

Es fundamental distinguir ontológicamente entre un "grupo" y un "equipo". Mientras que un grupo se define por la sumatoria de las destrezas individuales de sus componentes, el trabajo en equipo demanda un involucramiento afectivo, cognitivo y procedimental más

profundo. Los resultados de un equipo reflejan una contribución mancomunada orientada hacia una meta específica.

OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	MATERIALES
• Promover un clima laboral óptimo y organizado, enfocado en el desarrollo eficiente de las actividades cotidianas mediante el trabajo cooperativo. • Fortalecer el sentido de compañerismo y cohesión entre los miembros de la comunidad educativa.	• Análisis de literatura especializada sobre clima organizacional. • Fomento del diálogo horizontal y asertivo entre pares. • Dinámicas de trabajo en equipo. • Exposiciones plenarias.	2 horas cronológicas	• Material impreso y fichas de lectura. • Recursos audiovisuales (videos). • Proyector multimedia. • Papelógrafos y hojas bond.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- **Paso 01:** Dinámica de apertura "Las funciones" (20 minutos). Diseñada para configurar un entorno de confianza, organizar la estructura de los equipos y actuar como herramienta de "rompehielo", disminuyendo las barreras defensivas iniciales.
- **Paso 02:** Dinámica integradora "Un Mundo Mejor" (20 minutos). Actividad orientada a afianzar la cohesión social entre los colaboradores, propiciando un entorno propicio para el óptimo desarrollo de las gestiones administrativas y

pedagógicas. Busca cultivar el entusiasmo y la actitud proactiva frente a las responsabilidades laborales.

- **Paso 03:** Presentación de lineamientos estratégicos (30 minutos). El facilitador de la intervención expone un decálogo de buenas prácticas para garantizar el éxito del trabajo colaborativo:
    - Mantener un autoconcepto profesional saludable.
    - Practicar la escucha activa ante los problemas y recomendaciones del grupo.
    - Ejercer la cortesía y valorar sistemáticamente las perspectivas ajenas.
    - Asumir responsabilidades y disculparse exclusivamente cuando el contexto lo amerite.
    - Evitar la imprudencia comunicativa; proveer siempre alternativas constructivas (salidas asertivas).
    - Estructurar procedimentalmente los pasos a seguir y asegurar su cumplimiento normativo.
    - Demostrar madurez emocional para aceptar los fracasos tácticos como oportunidades de mejora.
- **Paso 04:** Análisis de lineamientos (30 minutos). Organizados en equipos de cinco personas, los docentes reflexionan críticamente sobre las sugerencias expuestas por el investigador y debaten la trascendencia del esfuerzo articulado en la dinámica institucional.
- **Paso 05:** Socialización de conclusiones (20 minutos). Un portavoz designado por cada equipo expone en plenaria las deducciones grupales sobre el impacto y los beneficios proyectados del trabajo en equipo.

- **Paso 06:** Comprensión lectora. Se distribuye la ficha de análisis titulada "¿Cómo hacer para arreglar el mundo?" (Ver Anexo 04).
- **Paso 07:** Predicciones lectoras. A partir del análisis semántico del título, los participantes emiten inferencias y opiniones iniciales de forma voluntaria.
- **Paso 08:** Discusión textual. En los equipos previamente conformados, se analiza a profundidad el contenido de la lectura y se diseñan alternativas de intervención aplicables al contexto real.
- **Paso 09:** Exposición de resultados. El investigador dirige la sustentación pública de las alternativas de solución formuladas por cada mesa de trabajo a través de sus respectivos representantes.
- **Paso 10:** Evaluación actitudinal. El proceso se valorará de manera continua, observando indicadores como la asunción de compromisos, el grado de participación, el nivel de iniciativa, la asertividad y el ejercicio del respeto mutuo.

ESTRATEGIA N° 03: DIALOGAMOS SOBRE LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL

El abordaje de la convivencia escolar se fundamenta intrínsecamente en el ejercicio de la ciudadanía y la reivindicación de los derechos inherentes a cada individuo. El propósito central de esta actividad es que el personal docente internalice los lineamientos referidos al clima organizacional, poniendo especial énfasis en la praxis de valores cívicos y éticos para optimizar el clima de convivencia en la institución educativa.

La sana convivencia se garantiza mediante un ejercicio responsable de la ciudadanía en las esferas cotidianas de la comunidad. Esta dinámica exige un respeto irrestricto de los derechos fundamentales bajo la premisa irrenunciable de que "todo ser humano tiene derecho a una vida digna". En este orden de ideas, resulta pertinente delimitar conceptualmente el marco histórico-normativo, remitiéndonos a los postulados universales establecidos por la Asamblea Nacional Constituyente durante la Revolución Francesa, promulgados el 26 de agosto de 1789 a través de la *Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano*.

Entre las directrices medulares de dicha declaración, se establece que los seres humanos nacen y permanecen libres e iguales en derechos. Consagra como derechos naturales e imprescriptibles la libertad, la propiedad, la seguridad y la resistencia a la opresión. Asimismo, estipula que el ejercicio de la libertad civil consiste en obrar sin perjudicar a terceros, que la ley representa la expresión de la voluntad general y que todos los individuos poseen igualdad jurídica frente a ella. Prohíbe la coerción arbitraria o la persecución por la libre expresión de opiniones (incluyendo la libertad de prensa y difusión), siempre que se actúe bajo el marco de la legalidad vigente. De igual modo, legitima el derecho de la sociedad a auditar la administración de sus agentes públicos y

salvaguarda la propiedad como un bien inviolable, susceptible de expropiación únicamente por justificada y legal necesidad pública, mediando una indemnización previa.

OBJETIVO	METODOLOGÍA	DURACIÓN	MATERIALES
• Identificar y clarificar las expectativas intrapersonales e interpersonales a través del diálogo reflexivo. • Incentivar el uso de la mediación dialógica para la resolución de conflictos, sustentada en la responsabilidad, la comunicación asertiva y el respeto.	• Ejecución de la dinámica: "Las normas son para todos". • Reflexión analítica y sistemática posterior a la dinámica. • Diseño colaborativo de normativas de convivencia a nivel institucional.	60 minutos cronológicos	• Material de lectura impreso. • Papelógrafos. • Hojas bond. • Instrumentos de escritura (lapiceros y plumones).

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- **Paso 01:** Actividad lúdico-reflexiva (20 minutos). El facilitador organiza grupos de cinco integrantes para llevar a cabo la dinámica interactiva "Mi Árbol".

- **Paso 02:** Análisis de casos (15 minutos). Se proporciona el material de lectura (Anexo 05) que contiene una batería de preguntas guía. Los asistentes proceden a la lectura comprensiva y la estructuración de comentarios críticos.
- **Paso 03:** Debate axiológico. Los equipos analizan el texto complementario centrado en los conceptos de "Tolerar y Aceptar", expresando libremente sus convergencias y divergencias cognitivas.
- **Paso 04:** Formulación de propuestas. En base a las interrogantes del documento, los grupos estructuran respuestas fundamentadas y debaten sus hallazgos en plenaria cruzada.
- **Paso 05:** Diálogo Socrático. Se realiza una reflexión guiada sobre el sentido de pertenencia, la pertinencia del reglamento interno y la asunción de responsabilidades. El facilitador modera el foro mediante preguntas desencadenantes:
    - ¿Cuál es el fundamento sociológico para acatar una normativa específica?
    - ¿Cuál es la justificación detrás de las conductas sancionadas u omitidas institucionalmente?
    - ¿Cuáles son los parámetros de acción permisibles y no permisibles dentro de los límites de la institución educativa?
    - ¿Cuál es la finalidad teleológica de las directrices que ordenan la dinámica escolar?
    - ¿Qué impacto psicológico tiene el ser escuchado activamente por los superiores y pares?
    - ¿Cuál es la relevancia integral de sostener una cultura de paz institucional?
- **Paso 06:** Evaluación y Seguimiento. La medición del impacto de la estrategia se ejecutará de forma grupal, constrastando los resultados con los objetivos

delineados en la planificación. Se utilizarán como instrumento de anclaje los conceptos discutidos en la actividad "Tolerar y aceptar" (Anexo 04). Al culminar cada jornada de intervención, los investigadores estructurarán un portafolio de evidencias de las acciones ejecutadas, el cual será anexado al informe de gestión correspondiente para garantizar la trazabilidad del proceso.

Conclusiones

1. Los resultados del diagnóstico aplicado al personal docente y directivo permitieron evidenciar que la Institución Educativa Privada "Pamer" de Chiclayo presenta un clima organizacional deficiente. Esta condición repercute negativamente en los procesos de gestión institucional, como consecuencia directa de la precariedad en las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.
2. Las estrategias y dinámicas propuestas para la optimización del clima organizacional constituyen herramientas viables para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre la plana directiva y el cuerpo docente, factor que incide de manera favorable en la gestión eficiente de los recursos institucionales. En esta línea, el fomento de la confianza, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y el diálogo estructurado se erigen como recursos indispensables para perfeccionar las interacciones humanas dentro de la entidad, premisa que se sustenta teóricamente en los postulados sobre los sistemas de gestión y clima organizacional de Likert.
3. La validez y confiabilidad de la presente propuesta radican en su pertinencia y viabilidad de aplicación práctica. Su implementación metodológica no solo proyecta una mejora sustancial en el clima organizacional y en los procesos de gestión, sino que también promueve el desarrollo integral, ético y profesional del talento humano. En consecuencia, se garantiza una participación más eficiente y comprometida en el desarrollo de las actividades inherentes a la institución.

Recomendaciones

1. Se recomienda que la institución educativa adopte progresivamente un sistema de gestión participativo (Sistema IV), orientado a fortalecer la confianza organizacional, la toma de decisiones compartida y la comunicación horizontal. Esta transición permitirá superar prácticas centralizadas aún presentes y consolidar un clima organizacional favorable, coherente con los principios de eficiencia organizacional y liderazgo democrático.
2. Es necesario diseñar e implementar estrategias institucionales que promuevan la comunicación bidireccional, el diálogo permanente y la resolución constructiva de conflictos. Para ello, se sugiere establecer espacios formales de interacción (reuniones participativas, mesas de trabajo, dinámicas grupales), que favorezcan la cohesión del equipo docente y mejoren la calidad de las relaciones interpersonales, elemento clave del clima organizacional según Idalberto Chiavenato.
3. Se recomienda implementar programas de capacitación continua dirigidos tanto al equipo directivo como al personal docente, enfocados en liderazgo participativo, trabajo en equipo, inteligencia emocional y gestión del clima organizacional. Este proceso formativo permitirá fortalecer el compromiso institucional, mejorar la motivación laboral y responder a la necesidad expresada por la mayoría de los docentes, en concordancia con los postulados motivacionales de Abraham Maslow.
4. Se sugiere incorporar el ciclo PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar) propuesto por W. Edwards Deming, como herramienta para optimizar los procesos de gestión institucional. Este enfoque permitirá diagnosticar permanentemente el clima organizacional, evaluar los resultados de las intervenciones implementadas y garantizar la sostenibilidad de las mejoras en el tiempo.

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*. (1rª 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*. 7° 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: Paidos.
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 Managem ent 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. Pretince Hall Hispanoamericana.

34. Jönsson, C. & Devonish, D. (2009). An exploratory study of competitive strategies among otels 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). *Imaginarios urbanos 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 sucess. 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. Cierto 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?