



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



UNIDAD DE POST - GRADO

**“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL SUSTENTADA
EN LAS TEORÍAS DE STEPHEN ROBBINS Y DE
FREDERICK HERZBERG PARA MEJORAR EL
CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N° 15140, CASERÍO EL PALMO,
PACAIPAMPA, AYABACA - PIURA, AÑO 2014”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

POR: JIMENEZ GRANDA, Joel.

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2015**

**“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL SUSTENTADA EN LAS TEORÍAS DE
STEPHEN ROBBINS Y DE FREDERICK HERZBERG PARA MEJORAR EL
CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 15140, CASERÍO EL
PALMO, PACAIPAMPA, AYABACA, PIURA, AÑO 2014”**

PRESENTADA POR:

**JIMENEZ GRANDA, Joel.
AUTOR**

**CARDOSO MONTOYA, César A.
ASESOR**

APROBADA POR:

**M.SC. WALTER MARCELO VERAU
PRESIDENTE**

**M.SC. ALFREDO PUICAN CARREÑO
SECRETARIO**

**DR. RAFAEL GARCIA CABALLERO
VOCAL**

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a la Institución Educativa N° 15140, estudiantes, docentes y a todos los agentes educativos de esta prestigiosa I. E.

Así mismo dedico a mi hijo y esposa por su apoyo y respaldo.

Esperando sea acogida por lo demás colegas del distrito de Pacaipampa quienes son amantes de la investigación, sirva para fortalecer su trabajo investigativo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme la vida y la salud para emprender este gran trabajo; Así mismo agradezco a mi familia, mi esposa e hijo por su apoyo, respaldo y ayuda. A los docentes por permitirme el recojo de información y la aplicación este gran trabajo.

Agradezco también a la Municipalidad distrital de Pacaipampa, por haber logrado el convenio entre la municipalidad y la Universidad,

A la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” por su acogida y enseñanzas.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I..... 1

UBICACIÓN, TENDENCIAS Y SITUACIÓN ACTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. 1

1.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO ... ¡Error! Marcador no definido.

1.2.TENDENCIAS DEL CLIMA LABORAL EN CONTEXTOS EDUCATIVOS 3

1.3.ESTADO ACTUAL DEL CLIMA LABORAL EN LA I.E. N° 15140, CASERÍO EL PALMO, PACAIPAMPA, AYABACA. ¡Error! Marcador no definido.

1.4.DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA..... 12

1.4.1.Diseño de la Investigación. 13

1.4.2.Población y Muestra. 13

1.4.3.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. 14

1.4.4.Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos..... 14

1.4.5.Análisis Estadístico de los Datos. 15

CAPÍTULO II..... 16

MARCO TEÓRICO..... 16

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA..... ¡Error! Marcador no definido.

2.2. BASE TEÓRICA..... ¡Error! Marcador no definido.

2.2.1.Teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins. ¡Error! Marcador no definido.

2.2.2.Teoría de la Satisfacción Laboral de Frederick Herzberg..... 22

2.2.3.Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer... ¡Error! Marcador no definido.

2.3.MARCO CONCEPTUAL. 31

CAPÍTULO III..... 31

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL. ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

| | |
|--|-------------------------------|
| 3.1. ANÁLISIS DE DATOS..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.1.1.Resultados de guía de observación..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.1.2.Resultados de la encuesta..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.2. PROPUESTA TEÓRICA. | 38 |
| 3.2.1 Realidad problemática..... | 39 |
| 3.2.2.Objetivos de la propuesta. | 40 |
| 3.2.3.Fundamentación..... | 41 |
| 3.2.4.Estructura de la propuesta. | 41 |
| 3.2.5.Cronograma de la propuesta. | 63 |
| 3.2.6.Presupuesto. | 64 |
| 3.2.7.Financiamiento de los talleres..... | 65 |
| CONCLUSIONES..... | 65 |
| RECOMENDACIONES | 67 |
| BIBLIOGRAFÍA | 68 |
| ANEXOS | 71 |

RESUMEN

El clima laboral es un factor clave en el desenvolvimiento de la dinámica organizacional, en la medida que gravita e influye de modo especial en el desempeño de sus miembros o integrantes, en su productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, la situación que enfrenta el clima organizacional permite percibir el estado de la organización en su conjunto y de sus partes. Sin embargo, salvo en los diez últimos años, no es usual encontrar estudios que den cuenta de las particularidades que asume dicho factor en las organizaciones peruanas. Especialmente cuando de las organizaciones educativas se trata.

Por ello nuestro trabajo de investigación se realizó en la perspectiva de contribuir, en primer lugar, con un estudio que dé cuenta del estado o situación que enfrenta el clima de la Institución Educativa N° 15140, Caserío El Palmo, Pacaipampa, Ayabaca; y en segundo lugar, proponer una estrategia que contribuyan a su mejoramiento y desarrollo.

Por supuesto, el terreno de las estrategias organizacionales es amplio y diverso. De ese conjunto hemos seleccionado dos vinculadas a la esfera o ámbito directivo: lo que corresponde a la motivación y la comunicación organizacional y una que se inscribe en la administración personal o gestión del talento humano como propone Idalberto Chiavenato, relacionada con la organización del trabajo. Los resultados obtenidos confirman que el clima laboral de la IE mencionada es inadecuado por diversas razones, en algunos casos por problemas derivados de la estructura administrativa, en otros por dificultades que enfrenta la estructura orgánica y funcional, en otros en razón a las inadecuadas relaciones funcionales e interpersonales, etc. Lo cual genera que los trabajadores, especialmente los docentes, no se sientan motivados en su desempeño o mejorar esfuerzos.

En condiciones tales, sobre especial importancia nuestra propuesta de mejora, convencido de cuanto puede contribuir a la construcción de una clima propicio al desempeño laboral docente.

PALABRAS CLAVES: Clima laboral, participación, reconocimiento, satisfacción laboral, relaciones interpersonales, estrategia comunicativas y estrategias de motivación y trabajo cooperativo

ABSTRACT

The labor climate it filter the UN or the UN intervening phenomenon that among the media organizational system factors (structure, leadership, decision-making), and motivational tendencies that result in behavior that has consequences UN About the organization regarding productivity, satisfaction, turnover, absenteeism, etc. Therefore, evaluating the organizational climate as measured way the organization is perceived

: Why our Research Work was performed with the objective of designing an organizational strategy paragraph improve the working environment in the Educational Institution No. 15140, Caserio El Palmo, Pacaipampa, Ayabaca.

Pick for Information Analysis Unit Polls apply, observation, structured interviews, in-depth and testimony on the work environment. After finishing esta part nature of the research question defined the theoretical basis which was the basis of our proposal.

The results confirm that the work environment is inadequate expressed in the fact that the managers do not maintain a friendly everyday treatment between: There is also poor communication, identity and commitment to them. Teachers are not motivated nor Brings recognition for their work.

As we conclude research achievements on the one hand, the justification of the problem, that is, have confirmed the hypothesis and have realized what the problem is; the other to submit the proposal, articulating Theoretical Basis bath with the proposal merit the foundation of the workshops.

KEYWORDS. Working environment, participation, recognition, work satisfaction, Attitudes:

INTRODUCCIÓN

El Clima Laboral puede ser impulso u obstáculo para el buen desempeño dentro de una organización y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

En esa perspectiva la presente investigación tiene dos grandes ejes: de un lado, develar las reales condiciones que enfrenta el clima de la IE N° 15140 del caserío El Palmo de Pacaipampa, Ayabaca. Piura; cuales son sus principales manifestaciones; y, en segundo lugar, diseñar una propuesta que faculte su mejoramiento desde ámbitos vinculados a las funciones directivas de la comunicación organizacional y la motivación, y funciones administrativas propias de la gestión de recursos humanos, vinculada a la organización del trabajo, en su versión más avanzada como corresponde al trabajo en equipo.

Bajo tales propósitos, el proceso investigativo realizado ha tratado de lograr una aproximación al problema identificado en términos como ¿Cuáles es la situación o estado del clima organizacional de la IE N° 15140 del caserío El Palmo de Pacaipampa, Ayabaca. Piura, y como mejorarlo a partir de estrategias motivacionales, comunicaciones y de organización del trabajo?, porque, resultaba evidente diversidad de limitaciones en el ambiente laboral, cuya naturaleza y composición específica no era desconocida. Es decir, todos compartíamos la presencia de dificultades organizacionales para el desempeño docente, pero no se tenía plena conciencia sobre su significado y alcance.

En correspondencia con ello, los objetivos del trabajo han sido los siguientes: como objetivo general develar la naturaleza y significado del clima organizacional de la I.E. N° 15140, Caserío El Palmo, Pacaipampa, Ayabaca, así como a la formulación

de una propuesta de mejora a partir de estrategias motivacionales, comunicaciones y de organización del trabajo. Como objetivos específicos:

- Determinar la situación o estado del clima laboral en la I.E. N° 15140, Caserío el Palmo, el Campo de Acción.
- Diseño de estrategias comunicaciones, motivacionales y de organización del trabajo, destinadas a su mejoramiento.

Objetivos que responden a la hipótesis siguiente: “El desarrollo de estrategias comunicativas, motivacionales y de organización moderna del trabajo debe contribuir a la construcción de un clima organizacional propicio y adecuado al desempeño de los trabajadores, especialmente el desempeño labora docente”.

El presente informe investigativo ha sido ordenado, además de la presente introducción, en tres capítulos que a continuación detallamos:

En el capítulo I realizamos el análisis del objeto de estudio. Comprende la ubicación geográfica de la I.E. N° 15140, escenario del trabajo realizado, luego la evolución y tendencia del problema presentado, así como sus manifestaciones y características. Asimismo, se describe la metodología empleada.

En el capítulo II, abordamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el capítulo III, encontramos el análisis y discusión de los resultados obtenidos recogidos vía observación y encuesta. También la propuesta de teniendo como eje dinamizador el desarrollo de talleres a través de los cuales se concretizan las estrategias que se proponen.

Asimismo, presentamos las conclusiones y recomendaciones en torno al trabajo planteado, y finalmente, la bibliografía consultada y los correspondientes anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. El escenario

Piura, fundada como San Miguel de Piura es una ciudad de la zona occidental norte del Perú, capital de la Región Piura. Está ubicada en el centro oeste de la región, en el valle del río Piura, al norte del desierto de Sechura, a 981 km al norte de Lima y próxima a la frontera con el Ecuador. Es la quinta más poblada del país, alcanzando oficialmente, y según proyecciones del INEI del año 2014, los 430.319 habitantes. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA. PERÚ: Perfil sociodemográfico (página 30).

Fue fundada por Francisco Pizarro el 15 de agosto de 1532, recibiendo su escudo de armas en 1537; en la actualidad la ciudad cumple el rol de principal centro comercial, administrativo y de servicios del departamento de Piura. GARAYAR, Carlos (2004).

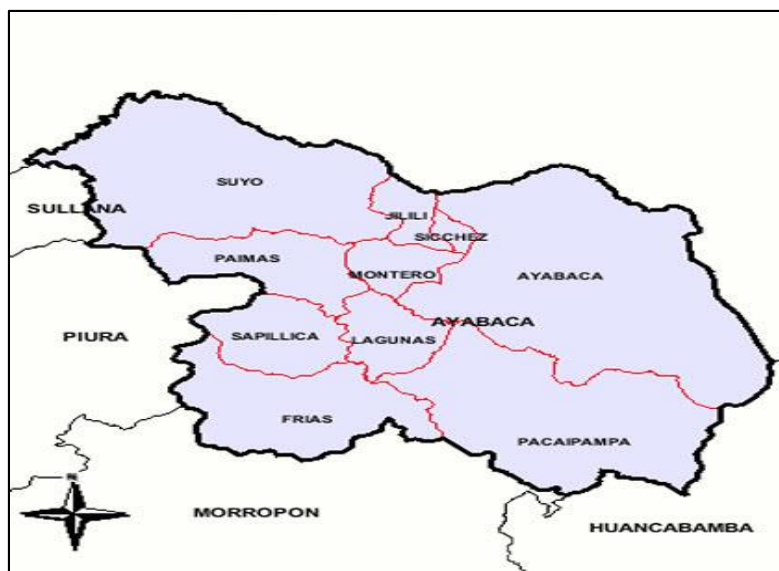
El clima del Departamento de Piura es desértico y semi-desértico en la costa y vertientes andinas occidentales, sub- tropical en las vertientes orientales. Las precipitaciones son escasas, salvo cuando se produce el fenómeno del "El Niño", años en que las lluvias son abundantes y corre el agua por todo el curso de las quebradas secas originando inundaciones y acciones morfológicas de gran dinamismo: (www.wikipedia.org)

Ayabaca, es una de las 8 provincias que integran el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura. Limita al norte y al este con la República del Ecuador; al sur con las provincias de Morropón y Huancabamba; y, al oeste con las provincias de Piura y Sullana. (www.wikipedia.org)

Ayabaca, se ubica, junto con la Provincia de Huancabamba, sobre la cadena occidental de los Andes. Su ciudad capital, Ayabaca, es la más alta del departamento de Piura.

La Provincia tiene una extensión de 5 230,68 kilómetros cuadrados y se divide en diez distritos.

- Ayabaca
- Frías
- Jililí
- Lagunas
- Montero
- Pacaipampa
- Paimas
- Sapollica
- Sicchez
- Suyo



FUENTE: Imagen de Google.

Pacaipampa, es uno de los diez distritos de la provincia de Ayabaca. Limita al norte con el distrito de Ayabaca, al este con el Ecuador, al sur con la provincia de Huancabamba y la provincia de Morropón, y al oeste con los distritos de Frías y Lagunas. El Distrito fue creado mediante Ley sin número del 2 de enero de 1857. Tiene una extensión de 981,5 km² y una población estimada superior a los 24 000 habitantes. (www.wikipedia.org)

En ese escenario político administrativo encontramos a la institución Educativa N° 15140, creada según la Resolución Directoral Zonal N° 0965 de fecha 08 de febrero del año 1974, como Institución que atendía solo a estudiantes del nivel Primario. Pero se sabe que esta I. E. había empezado sus labores desde el año 1960, (según consta en los archivos) sabiendo que en ese tiempo primero asignaban el

presupuesto para que funcione la I. E. Luego oficializaban su creación mediante Resolución.

Posteriormente se amplía los servicios al nivel secundario según la RDR N° 1089 de fecha 12 de marzo del año 2010 acogiendo a los estudiante de los caseríos circunvecinos de: El Palmo, Los Aliso, El Carmen, Livín de Curilcas, La Coipa, Maray de Curilcas y Pumurco. Luego, en el año 2012, se sigue ampliando los servicios al nivel Inicial, según la RDR N° 1432 de fecha 14 de marzo del año 2012, concretándose así la atención a los estudiantes de los tres niveles de la EBR.

Actualmente cuenta con una población estudiantil de 220 estudiantes distribuidos en sus tres niveles, con una plana docente de 14 docentes para atender a todos los estudiantes. (Archivos que obran en la I.E.)

1.2. Evolución y tendencias del problema identificado

El clima laboral constituye un factor imprescindible y fundamental para la valoración de la calidad de vida en las organizaciones educativas. El clima laboral está compuesta por múltiples dimensiones como la estructura la cual es la percepción que tienen los miembros de la organización; la responsabilidad donde los miembros de la organización tienen un sentimiento acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo; la recompensa que corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Esta es vital para que la organización cumpla con los objetivos estratégicos de su plan operativo. RODRÍGUEZ, Darío. (2003)

La calidad del trabajo docente, así como las relaciones con los alumnos, relaciones con los administrativos, relaciones con otros colegas, relaciones entre grupos docentes, la comunicación, las actividades de supervisión, el ambiente físico del trabajo, las actitudes de los docentes hacia su trabajo y las expectativas sobre su trabajo, sirven como indicador que certifica el logro de los objetivos estratégicos,

son un indicador preciso y accesible para valorar el clima laboral. VARELA, Rodrigo. (2000).

Bajo este contexto, Martínez (2003), en **España**, afirma que el clima laboral es deficiente, debido a que la percepción que tienen los miembros de las organizaciones educativas acerca de la existencia de su ambiente de trabajo es incómoda y que las relaciones sociales que se dan entre docentes, directivos y alumnos son incompatibles. A esto se suma, que la cooperación que debe ser un sentimiento donde los miembros de la organización educativa muestren espíritu de ayuda entre docentes, administrativos y otros son inferiores. Asimismo, Martínez arguye que sus miembros más comparten los objetivos personales que los de la organización educativa.

Para **Halpins** (2001). Los docentes **estadounidenses**, la percepción que tienen sobre el clima laboral es que no existe autonomía, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo que permita un ambiente de trabajo estable donde los trabajadores cumplan con sus funciones. HALPINS LITWIN, Pritchard (2001).

Asimismo, en **México** el clima laboral en el ámbito presenta las siguientes características: en cuanto a la motivación, no hay una motivación al personal docente, ya que uno de los primeros motivadores del trabajador, no el único pero sí uno de los más importantes, es el económico. No se está presentando al nivel que los docentes les gustaría que hubiese en la organización: satisfacción, como consecuencia del elemento anterior, tampoco la satisfacción laboral es adecuada para los profesores, ya que sus niveles no alcanzan a considerarse aceptables para ellos; involucramiento, aquí los profesores se involucran con la organización y cuando se les pide su colaboración para el mejoramiento de los procesos lo realizan, sin embargo bajo la percepción de los docentes, no se les toma en cuenta al momento de las decisiones que la alta dirección lleva a cabo. BAKLE, R (2004).

En **Colombia** el clima laboral en las debe estar enfocada en cinco aspectos: Apertura a los cambios tecnológicos, el cual debe basarse en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a los individuos; recursos humanos, implica prestar la atención por parte de la dirección al bienestar de los trabajadores en el centro laboral; comunicación, este aspecto se basa en las redes de comunicación que deben existir dentro de las universidades así como la facilidad que tienen los docentes de hacer que se escuchen sus quejas en las dependencias académicas; motivación, está referida a las condiciones que llevan a los docentes a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización educativa. BELTRÁN Luis Ramiro (2005).

Bormann (2006) afirma que en **Argentina** el clima laboral de los docentes presenta las siguientes características: falta de compromiso docente; bloqueos, entorpecimientos, molestias e interrupciones en el trabajo docente; poco espíritu docente; distanciamiento entre las dependencias académicas; desconfianza entre docentes; desconsideración del trabajo académico realizado; no se ejerce toma de decisiones; la fijación de los objetivos estratégicos evalúan lo académico; no hay libertad de pensamiento para desempeñar el rol administrativo, técnico y pedagógico; no hay control emocional; la orientación hacia el futuro en la organización educativa es casi nula, así como la orientación científico-técnica; los docentes no se trazan desafíos en su campo laboral y poca laboriosidad, altruismo y sociabilidad de interaprendizajes.

En el contexto educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los individuos que cohabitan no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, para mejorar la claridad y hacer los canales de comunicación más específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar. En segundo lugar mejorar el clima a través del desarrollo personal y de formación específica partiendo de la claridad propiciando reuniones eficaces a los directivos, coordinadores, profesorado y demás empleados en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo. Y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

Esto contribuirá a gerenciar en base a la importancia de generar climas de trabajo agradables y productivos en donde se le haga saber a cada participante cual es la intención de la organización, que se logre establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos, en tal sentido se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el clima deseado y un impacto de la gestión del clima en la motivación laboral, en fin un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización escolar y por tanto más comprometido con su labor productiva. (www.sappiens.com)

En el **Perú**, las instituciones educativas presentan graves situaciones problemáticas que dificultan la gestión educativa, una de ellas es el clima laboral donde la percepción de los docentes respecto a la forma en que los superiores comunican, motivan y dirigen la dinámica de trabajo, así como las formas de control que se implementan al interior y la calidad de interrelaciones que propician los superiores con docentes, administrativos, alumnos y otros es inadecuada.

Como vemos en las instituciones educativas estatales del Perú; como organizaciones enfrentan un sinnúmero de problemas, sobre todo dentro del campo del

clima laboral, existen contradicciones, lo cual no ayuda a que se entablen las relaciones humanas entre docentes, directivos, estudiantes y administrativos; si existiera un clima laboral favorable se cumpliría con las metas y objetivos comunes; en la realidad es todo lo contrario sin satisfacción laboral la productividad no mejorará y mucho menos se dará el progreso que tanto se requiere para el entorno en el que se desenvuelven las instituciones.

1.3. Manifestaciones y características del problema

La educación en general está enfrentando un gran número de problemas en el contexto actual cambiante. La educación pública proporcionada por el Estado ha venido evolucionando con el tiempo y ha transformado su estructura organizacional, que le ha permitido al sistema funcionar y expandirse conforme a las necesidades de las distintas regiones del país.

El Clima Laboral que se desarrolla en la I.E. N° 15140, no se acoge a los principios propuestos dentro de la Institución esto se debe a que no existe el trabajo en equipo, se evidencia poca organización, no existe flexibilidad laboral, ni mucho menos una interacción entre los que trabajan y estudian en ella, no existe ese sentimiento de trabajar hacia una sola meta, no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes, no se da ese liderazgo; todo ello no permite que se de esa motivación y satisfacción laboral afectando también por ende la productividad.

El desarrollo personal, profesional e institucional depende del clima laboral, constituye un arma de competitividad y hay que tenerla muy en cuenta dentro de nuestras instituciones en general.

Cuando creemos en nuestro proyecto de escuela, cuando nos sentimos reconocidos, apoyados y a la vez desafiados por nuestros directivos, cuando formamos parte de un equipo que persigue un sueño común, damos mucho más de nosotros de lo que habíamos imaginado. Nuestros escasos recursos se multiplican gracias a nuestro ingenio colectivo.

Para los que trabajan en un entorno vulnerable y están sometidos a muchas demandas y presiones, el buen clima laboral ayuda a mantener la salud mental y a resistir el desgaste emocional que, de otra manera, podría conducirlos a la depresión y a enfermedades sicosomáticas relacionadas con el stress.

Pero eso no es todo. La efectividad organizacional también depende en alguna medida del clima laboral. Cuando en una escuela prima un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo. La escuela, como organización, no aprende de sus logros y fracasos.

“Cada día es necesario que las organizaciones propicien o favorezcan un clima organizacional positivo para todos quienes componen su estructura organizativa, tanto internos como externos. Ambos factores determinan la construcción del clima organizacional, por consiguiente, en la medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre estos factores y su posterior incidencia en el clima organizacional. Cabe destacar que si una organización no cuenta con un clima organizacional favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus servicios o relaciones en todo ámbito, lo que permitirá mejorar significativamente el desempeño de esta” (Entrevista a docente de la I.E. N° 15140, Julio 2014).

El clima laboral de los docentes presenta las siguientes características:

Carencia de puntualidad, amabilidad y compromiso: Los gestores nunca muestran compromiso (11), nunca muestran amabilidad (10) y nunca muestran puntualidad (6). Lo cual evidencia las deficientes actitudes de los gestores durante el desarrollo de su labor académica. (Ver cuadro N° 01).

“En diferentes actividades ha quedado demostrado que los docentes no estamos comprometidos con la I.E. lamentablemente eso se observa muy a menudo aquí, y yo considero que eso afecta enormemente a la escuela” (Entrevista en profundidad a docentes, Julio 2014).

Deficiente disposición de los gestores para trabajar en equipo: Los gestores no tienen actitudes que favorezcan el mismo ya que nunca muestran confianza y colaboración (13), nunca interactúan socialmente (9) y nunca muestran compañerismo (14). Por tanto es evidente que estas dificultades afectan el clima laboral de la I.E. y el desarrollo exitoso de la misma. (Ver cuadro N° 01)

“Los profesores son muy egoístas, yo soy docente nueva y he observado que no existe compañerismo, no hay trabajo en equipo y ojala pronto cambie la situación, porque a mí me no me agrada estar en un ambiente así”. (Testimonio docente, Julio 2014)

Carencia de responsabilidad: Los gestores no son responsables ya que nunca toman decisiones (12), nunca asumen riesgos (10), nunca muestran capacidad para enfrentar problemas (11), nunca muestran autonomía y libertad para innovar (12) y nunca cumplen con las tareas que se les asigna. (Ver cuadro N° 01).

Los gestores no tienen capacidad de liderazgo: Los gestores no tienen capacidad de liderazgo debido a que nunca muestran comprensión (8), nunca cumplen un rol orientador (7), nunca influyen en el desempeño de otro (6) y nunca se comunican adecuadamente (9). Es importante mencionar que si no existe adecuada comunicación no podara existir un clima laboral adecuado. (Ver cuadro N° 01).

El liderazgo es una característica que debe prevalecer en los actores educativos, ya que permite que estos sepan manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, sin embargo, el 64% de gestores señaló que el nivel de liderazgo de los gestores es bajo, el 29% manifestó que se encuentra en un nivel medio y solo el 7% indicó que se encuentra en un nivel alto. (Ver cuadro N° 20).

“El clima laboral es una de las mayores fortalezas de una organización, siempre y cuando éste se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades.” (Testimonio docente, Julio 2014).

Los gestores no se encuentran motivados y no se les reconoce por su trabajo: Es muy importante que para que exista un adecuado clima laboral entre los gestores, estos se encuentren motivados, ya que de ello depende su desempeño, sin embargo los resultados de la guía de observación evidenciaron que los gestores no se encuentran motivados ya que, nunca muestran tolerancia (9), nunca reciben reconocimiento (10), y nunca reciben incentivos (8). (Ver cuadro N° 01).

El reconocimiento se relaciona directamente con el clima laboral, ya que dependerá del desempeño docente, sin embargo, el 71% de gestores encuestados manifestó que no reciben reconocimiento cuando realizan un buen trabajo, solo el 29% indicó lo contrario. (Ver cuadro N° 06).

Los gestores tienen actitudes negativas que afectan el clima laboral: La existencia de un clima laboral inadecuado se debe a que los gestores tienen actitudes negativas que no contribuyen con un ambiente armonioso en la I.E., así lo evidencio los resultados de la guía de observación ya que, los gestores mostraron que nunca tienen identidad (11), siempre muestran una actitud indiferente (12) y siempre se encuentran estresados. (Ver cuadro N° 01).

El 79% de gestores considera que en la I.E. existen influencias negativas por parte de algunos colegas que afectan el clima laboral, mientras que el 21% manifiesta lo contrario. Lo cual evidencia la existencia de factores que afectan el clima laboral en la I.E. (Ver cuadro N° 08)

Los gestores no tienen un buen rendimiento académico: Los gestores no tienen un buen desempeño ya que, nunca realizan un trabajo de calidad (9), nunca muestran satisfacción profesional (8), nunca muestran satisfacción laboral (14) y nunca contribuyen al logro de objetivos (13). (Ver cuadro N° 01).

Débil comunicación: El 64% de gestores encuestados indica que los directivos no comunican con precisión y claridad las actividades que se deben realizar y solo un 36% indica que si lo hace. Los resultados evidencian la deficiente comunicación existente entre los actores educativos. (Ver cuadro N° 02).

Inadecuadas relaciones interpersonales de carácter laboral: se ha determinado que existe una deficiente relaciones interpersonales debido a diversos factores como el autoritarismo, individualismo e infantilismo, empezando por la Dirección quien demuestra un autoritarismo, así mismo todas las capacitaciones las recibe para si mismo y no las comparte con los demás agentes educativos.

Interacción social, convivencia y trato cotidiano inadecuado: el 57% de gestores indica que no existe una interacción adecuada entre los gestores de la I.E. y el 43% manifiesta lo contrario. Es importante mencionar que al no existir una interacción adecuada, no existe por tanto una relación armoniosa entre los mismos. (Ver cuadro N° 09).

El 71% de gestores indicó que en la I.E. la convivencia no contribuye a la existencia de confianza entre ellos, y solo el 28% manifestó lo contrario, por tanto, nos damos cuenta de que el clima laboral de la I.E. no es el mejor debido a las malas relaciones establecidas. (Ver cuadro N° 12).

La calidad del clima laboral depende mucho del trato entre los actores, vale decir, entre los gestores, sin embargo, el cuadro N° 19 muestra que el 50% de gestores encuestados califica el trato cotidiano entre los mismos como malo, el 21% lo califica como regular y un 29% como bueno. (Ver cuadro N° 19).

Deficiente identidad y compromiso: La identidad juega un papel fundamental en cualquier organización, pues influye en el buen desempeño laboral, pero en la I.E. el nivel de identidad de los gestores es bajo, así lo señalo el 79% de gestores encuestados, y el 21% indicó que se encuentra en un nivel medio. (Ver cuadro N° 22). El 64% de gestores encuestados indica que el nivel de identidad de los gestores es bajo, el 14% indica que se encuentra en un nivel medio y el 22% señalo que se encuentra en un nivel alto. (Ver cuadro N° 23). El 79% de los gestores de la I.E. no se sienten parte de la I.E. y no trabajan para cumplir los objetivos institucionales y solo el 21% si lo hace, lo cual afecta influye en el clima laboral y en el logro de la visión. (Ver cuadro N° 15).

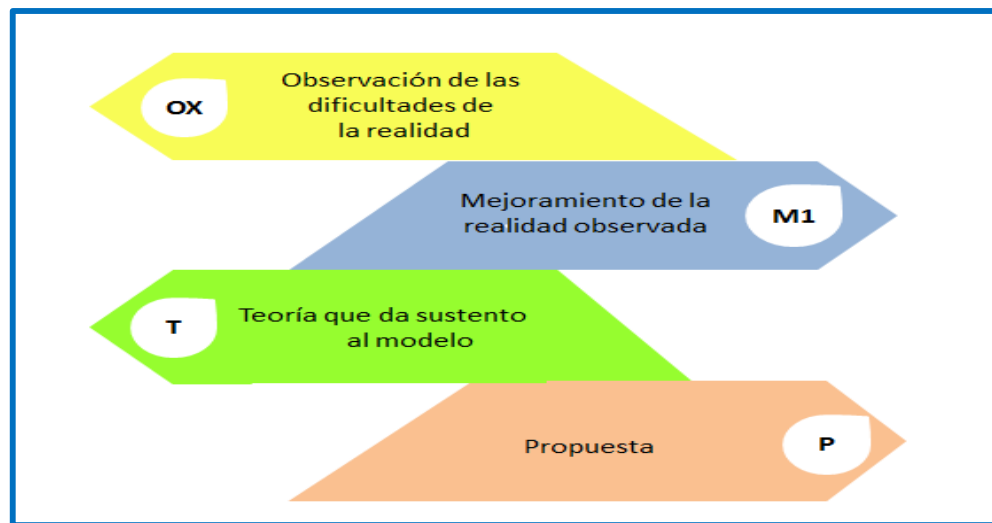
Deficiente participación de los gestores, para el logro de la visión institucional: La participación de los gestores en las actividades es mala, así lo señalo el 43% de gestores encuestados, el 36% señalo que es regular y el 21% indicó que es mala. (Ver cuadro N° 21). El 57% de los gestores encuestados indicó que el desarrollo laboral de los gestores no contribuye al logro de la visión institucional y el 43% manifestaron lo contrario, como sabemos la visión de una organización encierra el conjunto de objetivos a lograr que permitirán el éxito de la misma. (Ver cuadro N° 14).

1.4. Metodología empleada

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad. STRAUSS, A., & CORBIN, J. (2002).

1.4.1. Diseño de la Investigación.

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar las técnicas de investigación. En la segunda fase desagregamos las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta. La investigación adoptó el siguiente diseño:



FUENTE: Elaboración de Investigador, según información.

1.4.2. Población y Muestra.

La delimitación del universo de estudio compromete al cuerpo directivo: Director, plana docente y personal administrativo de la I.E. N° 15140, Caserío El Palmo, Pacaipampa, Piura.

| | | |
|--------------------------|---|----|
| Director | : | 01 |
| Plana docente: | | 12 |
| Personal Administrativo: | | 01 |

U= 14 Gestores

La selección del tamaño de la muestra tiene carácter de universo muestral, pues el universo es homogéneo y pequeño, por lo que el tamaño de la muestra coincide con el tamaño del universo.

U = n= 14 gestores

1.4.3. Materiales, técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Materiales: Papel bond, hoja impresa, papel sábana, papel Bulky, textos, fotocopias, vídeos, grabadora, radio, cámara filmadora, revistas, CD, lápiz, entre otros. Técnicas e instrumentos de recolección de Datos: observación (guía de observación) y encuesta (encuesta).

1.4.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos.

Métodos:

- Métodos Teóricos: Análisis, síntesis e histórico lógico.
- Métodos Empíricos: Entrevista, encuesta, testimonio, observación y revisión de documentos (Según la encuesta).

Procedimientos:

- Coordinación con el Director de la I.E.
- Coordinación con los docentes.
- Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron. Y, para el caso de los datos secundarios se les tomó en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios.

1.4.5. Análisis Estadísticos de los Datos.

- Seriación : Codificar el instrumento
- Codificación : Asignar un código a las categorías de cada ítems
- Tabulación : Elaboración de cuadros categóricos

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Aspectos teórico conceptuales.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (como se citó en Furnhan, 2001) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo tenía relación con el clima.

Por su parte, para Brunet (1987) el concepto de clima laboral es muy reciente y fue introducido formalmente en psicología organizacional, por Gellerman (1960). Sin embargo, los orígenes teóricos no han estado claros siempre, pues en un principio se le asociaba y confundía con la noción de cultura y algunas veces de liderazgo. Conforme transcurrió el tiempo aparecieron muchas definiciones sobre clima laboral, es así como Rousseau (como se citó en Furnhan, 2001) elabora una cronología sobre dichas definiciones, lo que permite comparar y constatar los conceptos aportados por las distintas investigaciones, en un intento por contribuir a la maduración del concepto.

El concepto de clima laboral ha venido evolucionando con el transcurso del tiempo, demostrando que para entender el comportamiento de un trabajador, es necesario entender los factores organizacionales existentes, junto a las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Por lo que finalmente el término, llegó a conceptualizarse de manera adecuada, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales.

Los estudios modernos se entroncan con tres enfoques: el enfoque estructural por Payne y Pugh (1976), el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) y el enfoque integrado de Litwin y Stringer (1968).

El *Enfoque estructuralista*, considera al clima como una característica perteneciente a una organización. Estos atributos son poseídos por la propia organización y

existen independientemente de las percepciones de los miembros individuales (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

También Payne y Pugh (1976) indican que las condiciones reales en el marco organizacional, son las determinantes claves de las actitudes, valores y percepciones de la organización. Por consiguiente, el clima surge de los aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el grado de centralización a la hora de tomar decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la naturaleza de la tecnología empleada y la extensión en que las reglas formales y políticas prescriben el comportamiento individual.

Por su parte, el *enfoque perceptual* resalta, como clima laboral, el conjunto de elementos individuales, es decir el clima viene definido por las cambiantes aspiraciones de los individuos, más que por las características propias de la organización (Ruiz, 2008).

Mientras tanto Halpin y Crofts (1962) afirma que este enfoque vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados. Este acercamiento define el clima como conjunto de elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Es decir, que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa puede satisfacer.

A su vez, Chiang, Martín y Núñez (2010) indican que bajo esta perspectiva, el individuo percibe las características organizacionales y crea una representación subjetiva del clima. Un principio fundamental de dicho enfoque es que el clima tiene una finalidad funcional para los individuos en la medida que les ayude a adaptarse a las condiciones organizacionales y al proporcionarles una guía para un comportamiento apropiado.

Finalmente, *el enfoque interactivo en el cual destaca* Litwin y Stringer (1968) proponen que para entender el clima laboral se debe tomar en cuenta los aspectos estructurales y subjetivos pues los trabajadores perciben el clima mediante: “Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo formal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Por otra parte, Brunet (1967) expresa que las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se analiza la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que esta obtiene de sus empleados. Al formar las percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de sus características personales.

Esta postura parte de los dos enfoques anteriores, y afirma que el individuo está en un ambiente que influye en su comportamiento y viceversa, lo que implica una relación compleja de coelaboración del clima laboral a partir de percepciones personales y vivencias de aprendizaje de los elementos de la organización.

Por otra parte, el clima laboral, según Goncalves (1999) es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el “saber-hacer” del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. GONCALVES, A (1999).

En términos concretos podemos definir como clima laboral a las “Características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en un ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia”. GONCALVES, A (1999). Por su parte, Guillen (2008) enfatiza que “Los empleados son primero”, en donde hace referencia a que en las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del calor humano, el trabajo en equipo, la formación y creatividad de su gente. Un estudio publicado por la revista norteamericana Fortune, refiere que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, la conclusión del estudio señala que “La alegría se contagia y es una buena inversión. Y la prueba de esto, es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente”. GUILLEN, Gestoso (2008).

La premisa esencial se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo, optimizar espacios en las que la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo. Debemos entender entonces que la principal estrategia de desarrollo organizacional es, ser consecuentes en brindarles confianza, valoración, respeto y aprender a “convivir” con ellos, creando un clima en la que los sentimientos humanos sean importantes, atender sus expectativas y problemas, esto ya es un clima laboral favorable para que nuestros colaboradores puedan crecer y desarrollarse como seres humanos, el resultado es que la organización será entonces más poderosa para competir en un mercado global. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a

un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.”

Este enfoque nos muestra como la percepción de las personas determina el comportamiento frente a la organización, y aunque ésta sea muy subjetiva, genera una tendencia que permite determinar el nivel de satisfacción y por ende de motivación de cada individuo. Cada elemento del contexto organizacional, por pequeño que sea, está impactando en su cotidianidad al empleado, afectando positiva o negativamente su percepción. Algunos de esos elementos tienen mayor trascendencia como el estilo de liderazgo con todas sus características de comunicación, manejo de poder, credibilidad, reconocimiento y participación entre otras, la relación con los compañeros de trabajo, el sentido de equipo que se viva en cada unidad y el trabajo mismo. Otros elementos del contexto son los elementos de trabajo, las características del lugar y el ambiente de trabajo en general. ARIAS GALICIA, M. (2000). Por eso, clima se puede definir también como el resultado de la interacción de las personas y los equipos de trabajo, los estilos de liderazgo, la estructura de la organización y los flujos de comunicación e información; en síntesis, nos dice cómo se sienten las personas al interior de la organización:

Por otra parte, según algunos autores, el reconocimiento y participación como factores que determinan un buen clima laboral. Así por ejemplo, estos son factores claves para el mantenimiento de un buen clima laboral, porque generan compromiso y pertenencia en los trabajadores. Al hacer reconocimiento y al dar participación en las decisiones y en la planeación de la organización educativa se crea un sentido de pertenencia en el trabajador. Todos los empleados en la actualidad deberían tener la posibilidad de ser escuchados y sus opiniones incluirlas en los asuntos de la organización, asistir a las reuniones, presentar propuestas, ser proactivos. BARDISA RUIZ, Teresa (2004).

Asimismo, se reconoce que “Se han determinado una serie de debilidades que manifiesta la administración, por no manejar adecuadamente lo que el

reconocimiento representa y su incidencia en la productividad, motivación del trabajador. Una de las debilidades hoy en día en las organizaciones es que los trabajadores no se sienten apreciados ni valorados por esta. Con manifestaciones como “Nadie se entera de lo que hacemos aquí”. Sin embargo, algunas organizaciones dicen disponer de adecuados sistemas de reconocimiento, pero existe una diferencia en el sentir de los trabajadores; como que el reconocer a sus empleados no se está haciendo de un modo continuo, sus efectos son muy cortos, sobre todo cuando es de notar que el reconocimiento no es sincero. CASSASÚS, V. (2001).

Por último, hay autores que vinculan el clima a la definición de satisfacción laboral y actitudes. Por ejemplo, Blum y Naylor (1988), define la satisfacción laboral como “El resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general”. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero la mayor parte de las investigaciones relacionadas con el comportamiento organizacional se han interesado en tres tipos de actitudes según lo señalado por Robbins (2004) “satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y compromiso con la organización” (p. 12).

De otro lado, en cuanto a las actitudes de satisfacción con el trabajo, “Se refieren a la actitud general de un individuo hacia su empleo, es decir, al conjunto de sentimientos y emociones con los cuales los empleados consideran su trabajo” (Davis y Newstrom, 2001, p. 270) Hellriegel, et al. (2003), manifiestan que estudios recientes han demostrado que “Las organizaciones con empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que 14 organizaciones con empleados descontentos” (p. 55), lo mencionado por estos autores ratifica que la satisfacción en el trabajo y el desempeño global de la organización se vinculan. De ello se infiere que una

persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes negativas.

Para Robbins (2004), las actitudes del segundo tipo “Son aquellas en las cuales una persona se identifica con su trabajo, participa en él y considera su desempeño importante para la valoración propia” (p. 12). El involucramiento en el trabajo, o compromiso con el trabajo según (Davis y Newstrom, 2001), “Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia” (p. 276). Según Robbins (2004), las actitudes del tercer tipo, “Están relacionadas con el grado en el cual un empleado se identifica con la organización y sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros” (p. 12), así mismo (Davis y Newstrom, 2001, p. 279) coincide con Robbins al afirmar que el compromiso organizacional o lealtad de los empleados “Es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”.

2.1 Base teórica

En el terreno de las teorías específicas destaca dos grandes teorías sobre el clima laboral, la Teoría de la Satisfacción laboral de Frederick Herzberg y la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

2.1.1 Teoría de la satisfacción laboral de Frederick Herzberg.

En rigor, los planteamientos de F. Herzberg centran su atención en la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores. Pero, en la medida que vincula dichos aspectos con el clima organizacional vigente, diversidad de autores los asumen como teoría del clima organizacional. Pues bien, Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es

especialmente reconocido por su Teoría del Enriquecimiento Laboral y la Teoría de los Dos Factores, también conocida como la Teoría de la Motivación e Higiene



La publicación en 1968 de su obra «One More Time, How Do You Motivate Employees?» (en español: «Una Vez Más, ¿Cómo Motiva Usted a sus Trabajadores?») logró vender más de un millón de ejemplares y continúa siendo uno de los libros más consultados de la gerencia de los recursos humanos.

Herzberg estudió en la Universidad de la Ciudad de Nueva York, pero al estallar la Segunda Guerra Mundial interrumpió sus estudios para enrolarse en el ejército estadounidense. Como sargento de una unidad de reconocimiento, le correspondió estar entre los efectivos que liberaron el campo de concentración de Dachau. En éste, dada su preparación universitaria se le asignó a la Oficina de Ayuda y Atención Psicológica que se ofrecía a los matrimonios judíos que habían sido separados de sus familias, víctimas del holocausto.[cita requerida] Esta circunstancia y el impacto emocional de los años de guerra habrían de ser factores que marcaran profundamente la vida personal y profesional de Frederick Herzberg. (es.wikipedia.org}

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la Teoría de los dos factores o Teoría Bifactorial de la Satisfacción, formulada por Frederick Herzberg (1959), en la que se considera la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores. En otras palabras, la satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto.

Si bien la distinción de factores extrínsecos e intrínsecos ha demostrado su utilidad en el estudio de este fenómeno psicosocial, resulta demasiado absoluto decir que los primeros no pueden producir satisfacción. Ambos tipos de factores tienen la capacidad de generar satisfacción y las variaciones en dicha capacidad estarán determinadas por las diferencias individuales.

Por su parte, el enfoque de la equidad plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Además, considera que la satisfacción o insatisfacción estarán determinadas por las comparaciones que hace el individuo entre lo que aporta, lo que recibe a cambio y lo que aportan y reciben otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

El enfoque o modelo de las expectativas, considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregarle a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor.

Se considera que estos enfoques se complementan y aportan una visión holística e integral de la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial. De esta manera, se puede decir que la satisfacción es el producto de las diferencias que existen entre lo que espera recibir el individuo en relación a lo que invierten él y sus compañeros, y lo que él obtiene, comparado con lo que reciben los segundos. Además, las

actitudes que asume el sujeto en relación a estas discrepancias varían en dependencia de si se trata de factores intrínsecos o extrínsecos.

La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional, en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto.

Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los factores mencionados con anterioridad, se coincide con Mónica Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- ✓ Reto del trabajo.
- ✓ Sistema de recompensas justas.
- ✓ Condiciones favorables de trabajo.
- ✓ Colegas que brinden apoyo.
- ✓ Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Dentro de la categoría reto en el trabajo adquieren una importancia primordial las características propias de la actividad laboral. Según Hackman y Oldham (1975), estas características se estructuran en cinco dimensiones fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto mismo.

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa. Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores: GONCALVES, Alexis (2001).

- Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra.

Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción». Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud. ROBBINS, Stephen. (1999).

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores

externos como causas de fracasos. Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

2.1.2 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

Likert (1967) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción de los trabajadores frente a distintas circunstancias, está determinada por la percepción que tenga de la misma. Por ello esta teoría permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa en una organización. Es así como esta teoría plantea la existencia de 4 tipos de clima laboral o sistemas que son: autoritario, participativo, consultivo y participativo. Cada uno de los sistemas corresponde a un estilo administrativo p gerencial con sus características propias. Además forman parten de un proceso continuo, que está sujeto a la influencia de algunas variables que provienen de la misma organización, de los gerentes o de los mismos subordinados.

Según Likert (**como se citó en Martínez, 2003**) existen cuatro factores que influyen sobre la percepción que tiene cada trabajador del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores son cuatro y se definen como: a) Los parámetros vinculados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional; b) la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que obtiene; c) los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción y d) la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización Durante la percepción del clima laboral,

que construye y mantiene cada trabajador, se lleva a cabo una combinación entre los factores internos y externos del sistema, con las características personales del empleado.

En su especificidad dicho factores de diversos aspectos asumidos como variables del clima.

Las *variables causales*, reconocidas como variables independientes y están orientadas a seguir la dirección o sentido en que una institución específica evoluciona y logra sus objetivos. En este tipo de variables interviene la estructura de la organización, su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. En el caso de que se modificara una de las variables independientes, conllevaría a la modificación del resto de las variables implicadas en la organización. Las *variables intermedias*, aquellas que reflejan el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre las cuales se encuentran la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las *variables finales*, también llamadas dependientes, ya que se originan a raíz del impacto de las variables independientes y de las intermedias. Se considera que manifiestan los logros de la organización o de la empresa, entre las cuales se encuentra la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Las variables causales, intermedias y finales, se encuentran vinculadas unas con otras, de forma que interactúan constantemente para establecer las características organizacionales, que posteriormente serán percibidas por cada trabajador de forma particular.

Ahora bien, Likert sostiene que existen dos grandes tipos de clima laboral o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona además, “que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas, con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue

la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional”

Clima de tipo autoritario, dentro del cual se encuentran variantes como:

Sistema I- autoritarismo explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Después de lo expuesto, se puede decir que es un tipo de clima autoritario, donde se mantiene un estilo rígido, generando presión e insatisfacción en los trabajadores, ya la organización se centra en generar ganancias que cubran las necesidades de la institución y se le otorga poca relevancia a las necesidades de los trabajadores, por ello el tipo de comunicación existente, se establece en forma de órdenes de los superiores a los subordinados.

Sistema II – autoritarismo paternalista.

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados; sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

En este clima, se mantiene una dirección autoritaria, donde existe una relación de aparente confianza entre los empleados y sus empleadores, pero en realidad no se consigue la satisfacción o compromiso autentico de los trabajadores, por ello los superiores tienen que recurrir la recompensa o castigo para motivarlos.

Clima de tipo participativo.

En el segundo tipo de clima laboral Likert (1967) propone dos subtipos con características distintas.

Sistema III – consultivo.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones, se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Este es un clima laboral apropiado, donde existe mayor interacción entre todos los trabajadores, donde si bien las decisiones son tomadas por el cargo de mayor rango se le permite a los subordinados tomar decisiones dentro de los niveles inferiores y el tipo de comunicación es ascendente y descendente.

Sistema IV –participación en grupo.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento,

por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Guía de observación

Tomando como eje orientador los planteamientos de Liwin y Stringer y de R. Likert la encuesta aplicada tomó como referencia algunas de las variables que los autores

proponen. En cuanto a las variables causales se consideró aspectos de la estructura administrativa, la estructura organizacional y el liderazgo; en lo que concierne a las variables intervinientes lo que corresponde a las relaciones interpersonales y la toma de decisiones; y en cuanto concierne a las variables finales lo que tiene que ver con la productividad.

En la matriz siguiente mostramos panorámicamente los resultados obtenidos en cada una de las variables expuestas, para luego proceder a determinar el significado de cada una de las variables consideradas a partir del análisis de los cuadros establecidos al respecto.

Guía de observación sobre el estado del clima organizacional

| ARIABLES | INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|--|-------------------------------------|---------|------------|-------|-------|
| ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA | Claridad en los niveles de decisión | 2 | 3 | 9 | 14 |
| | Adecuada determinación de roles | 2 | 5 | 7 | 14 |
| | Manejo adecuado de los recursos | 2 | 3 | 9 | 14 |
| | Niveles de coordinación adecuados | 3 | 3 | 8 | 14 |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | Clara definición de órganos | 3 | 1 | 10 | 14 |
| | Clara definición de cargos | 1 | 3 | 10 | 14 |
| | Precisión de la línea de mando | 0 | 3 | 11 | 14 |
| RELACIONES INTER PERSONALES | Presencia de actitudes favorables | 3 | 3 | 8 | 14 |
| | Presencia de actitudes negativas | 6 | 5 | 3 | 14 |
| | Adecuada comunicación interpersonal | 3 | 2 | 9 | 14 |
| TOMA DE DECISIONES | Oportunidad | 1 | 5 | 8 | 14 |
| | Predominio de aspectos emocionales | 12 | 2 | 4 | 14 |
| | Predominio de aspectos racionales | 0 | 3 | 11 | 14 |

| | | | | | |
|----------------------|---|---|---|----|----|
| LIDERAZGO | Liderazgo directivo | 6 | 3 | 5 | 14 |
| | Liderazgo facilitador | 2 | 2 | 10 | 14 |
| | Liderazgo de servicio | 1 | 3 | 10 | 14 |
| | Liderazgo transaccional | 2 | 4 | 8 | 14 |
| PRODUCTIVIDAD | Preocupación por la eficacia | 0 | 1 | 13 | 14 |
| | Preocupación por la eficiencia | 0 | 0 | 14 | 14 |
| | Preocupación por el rendimiento y productividad | 2 | 2 | 10 | 14 |
| | Preocupación por la calidad de los resultados | 0 | 5 | 9 | 14 |

Fuente: Observación a los gestores de la I.E. N° 15140. Julio, 2014.

3.2 Información básica

Como es conocido la estructura administrativa constituye una trama de elementos y procesos en torno a los niveles de decisión, la clara definición de roles y desempeños, el manejo adecuado de los recursos institucionales: humanos, materiales y financieros y los niveles de coordinación. La información al respecto de presenta en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 01: La estructura administrativa

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|-------------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Claridad en los niveles de decisión | 2 | 3 | 9 | 14 |
| Adecuada determinación de roles | 2 | 5 | 7 | 14 |
| Manejo adecuado de los recursos | 2 | 3 | 9 | 14 |
| Niveles de coordinación adecuados | 3 | 3 | 8 | 14 |

Fuente: encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 15140. Julio, 2015.

Como puede observarse, solo 5 (36%) de los encuestados reconoce que siempre o a veces hay claridad en los niveles de decisión. La mayoría, 9 encuestados (74%) niega totalmente que en torno a tales niveles exista claridad. Asimismo, mientras 7 (50 %) de los encuestados reconoce que hay una adecuada determinación de roles y desempeños, la otra mitad de encuestados lo pone en duda totalmente. En cuanto al manejo de los recursos institucionales, un poco menos de la mitad de

encuestados (36 %) reconoce que hay un manejo adecuado, pero la mayoría (64 %) lo niega rotundamente. Por último, mientras 6 encuestados afirman que los niveles de coordinación son adecuados, la mayoría de ellos, 8 (57 %) lo niega.

Todo esto significa limitaciones en la estructura administrativa, no son claros los niveles de decisión, ni adecuadas la determinación de roles, el manejo de los recursos y la coordinación organizacional. Limitaciones que contribuyen a un entorno o ambiente laboral poco propicio.

Veamos ahora la situación de la estructura organizacional en relación a la determinación de los órganos o unidades laborales mayores, los cargos, en tanto unidades laborales básicas y la línea de mando que define las relaciones de poder y autoridad.

Cuadro N° 02: La estructura organizacional

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|--------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Clara definición de órganos | 3 | 1 | 10 | 14 |
| Clara definición de cargos | 1 | 3 | 10 | 14 |
| Precisión de la línea de mando | 0 | 3 | 11 | 14 |

Fuente: encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 15140. Julio, 2015.

Los datos ordenados en el cuadro N° 02 nos dicen que 4 (29 %) encuestados reconocen que siempre (3) o a veces (1) es clara la definición de órganos. Pero 10, (71 %) lo niegan pues para ellos nunca ha sido clara la definición de cargos, lo cual no deja de sorprender por que es típico que las estructuras orgánicas de IE pequeñas y de zonas rurales o urbano marginales tengan clara mente establecidas la presencia de organiza directivos, por lo menos. Por otra parte, respecto a la definición de cargos o puestos de trabajo, solo 4 (36 %) afirman que siempre (1) o a veces es clara tal definición, seguramente considerando la definición del cargo docente, sin embargo, 10, (71 %) encuestados, la gran mayoría niega rotundamente que los cargos estén claramente definidos. Por último, solo tres encuestados (21%) creen que la línea de mando es precisa. Contrariamente, 11 encuestados (89 %)

niega tal precisión. Todo esto implica la falta de rigor y claridad en la definición de la estructura orgánica y funcional, lo que complica el desempeño y las relaciones de autoridad, enrareciendo aún más el ambiente interno.

Veamos ahora las apreciaciones en torno al estado de las relaciones interpersonales, a partir de sus componentes principales, las actitudes personales y la comunicación interpersonal.

Cuadro N° 03: las relaciones interpersonales

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|-------------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Presencia de actitudes favorables | 3 | 3 | 8 | 14 |
| Presencia de actitudes negativas | 6 | 5 | 3 | 14 |
| Adecuada comunicación interpersonal | 3 | 2 | 9 | 14 |

Fuente: encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 15140. Julio, 2015.

Se puede observar que 6 de los 14 encuestados (43%) identifica la vigencia de las actitudes positivas, pero la mayoría, 8 encuestados (57 %) declara que no es cierta la vigencia de tales actitudes. Pero, por otra parte, 11 de los encuestados (78 %) declaran que la presencia de las actitudes humanas es recurrentes (6) o a veces están presentes (5); con lo cual el desbalance es claramente desfavorable para las actitudes personales positivas al buen relacionamiento. Y en cuanto a la comunicación interpersonal resulta claro que la mayoría de los encuestados, 9 (64 %) afirma que nunca es adecuada la comunicación interpersonal y solo 5 encuestados (36 %) afirman que siempre es adecuada, 3 encuestados, o a veces, 2 encuestados. Tampoco, entonces, las relaciones interpersonales están exentas de limitaciones, lo cual agrega un factor negativo para el clima y la convivencia interna.

Pongamos atención, ahora, en los indicadores referidos a la toma de decisiones, a partir de la opinión de los encuestados, específicamente referida a la oportuna toma de decisiones, y el grado en resulta comprometida por aspectos emocionales o racionales. Los resultados se exponen en el cuadro N° 04.

Cuadro N° 04: la toma de decisiones

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|------------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Oportunidad | 1 | 5 | 8 | 14 |
| Predominio de aspectos emocionales | 12 | 2 | 4 | 14 |
| Predominio de aspectos racionales | 0 | 3 | 11 | 14 |

Fuente: encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 15140. Julio, 2015.

Como se observa, respecto de la oportunidad en la toma de decisiones solo 1 encuestado afirma que siempre se cumple con decisiones oportunas, pero 5 señalan que solo ocurre a veces, mientras que 8, la gran mayoría (57%) afirman que nunca la toma de decisiones es oportuna. Por otra parte 12 encuestados (86 %) reconocen que en la toma de decisiones siempre predominan aspectos emocionales, 2 encuestados que solo ocurre a veces y solo 4 que nunca está presente la carga emocional a la hora de disidir. Contrariamente, solo 3 encuestados (21 %) reconocen que a veces priman los aspectos racionales en la toma de decisiones, mientras que la gran mayoría, 11 encuestados, afirman que nunca hay dicho predominio. Todo esto significa que también hay problemas en la toma de decisiones lo cual deviene en otro aspecto negativo del clima organizacional.

Veamos, ahora lo que concierne a los tipos de liderazgo. Las apreciaciones de nuestros encuestados las hemos ordenado en el cuadro N° 05 que se muestra a continuación.

Cuadro N° 05: tipos de liderazgo

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|-------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Liderazgo directivo | 6 | 3 | 5 | 14 |
| Liderazgo facilitador | 2 | 2 | 10 | 14 |
| Liderazgo de servicio | 1 | 3 | 10 | 14 |
| Liderazgo transaccional | 2 | 4 | 8 | 14 |

Fuente: encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 15140. Julio, 2015.

Como se puede constatar, 9 encuestados (64 %) opinan que el liderazgo directivo es el que se ejerce siempre (6) 0 a veces (3), aquel que implica orientaciones,

pautas, decisiones a partir de criterios de quien dispone y ordena, con muy poca participación de los seguidores. En cambio el liderazgo facilitador solo es identificado por 4 encuestados (28 %) mientras que 10 señalan que nunca ha estado presente. Igual ocurre con el liderazgo de servicio que solo es reconocido siempre o a veces por igual número y porcentaje de encuestados, mientras 10 niegan totalmente su presencia. Por último, respecto del liderazgo transaccional menos de la mitad señalan que siempre está presente o a veces, mientras que 8 (57 %) afirman que nunca ha tenido presencia.

Todo esto indica que los directivos de la IE no ejercen el mejor estilo de liderazgo, que en este caso está representado por el liderazgo facilitador, aquel que se produce cuando el directivo acompaña y apoya a los subordinados, el liderazgo de servicio en virtud del cual los directivos se pone e disposición y servicio de los demás y el liderazgo transaccional por el cual los directivos impulsan las transacciones necesarias con los seguidores para el mejor cumplimiento de las tareas sin descuidar el acompañamiento de las personas. Por lo demás se entiende que si el liderazgo no existe o lo que predominan son estilos de liderazgo que poco ayudan al relacionamiento interno el clima labora en su conjunto sufre perturbaciones y no es el más propicio.

Por último, veamos el caso de la productividad en este caso vinculada a la eficacia y eficiencia, al rendimiento, la productividad y la calidad de los resultados.

Cuadro N° 06: Productividad

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|---|---------|---------|-------|-------|
| Preocupación por la eficacia | 0 | 1 | 13 | 14 |
| Preocupación por la eficiencia | 0 | 0 | 14 | 14 |
| Preocupación por el rendimiento y productividad | 2 | 2 | 10 | 14 |
| Preocupación por la calidad de los resultados | 0 | 5 | 9 | 14 |

Fuente: encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 15140. Julio, 2015.

La información presentada indica que solo 1 encuestado (menos de 7 %) reconoce que hay preocupación por la eficacia en el desempeño, preocupación que se hace nula en cuanto a la preocupación por la eficiencia pues la totalidad de los encuestados señalan que nunca ha estado presente. De otro lado, según 4 encuestados la preocupación por el rendimiento y la productividad siempre o a veces están presentes, lo que es negado rotundamente por la gran mayoría, 10 encuestados (71 %) niega totalmente su presencia. Por último, tampoco es apropiada la preocupación por los resultados. Solo 5 encuestados (36 %) reconoce que a veces hay preocupación por los resultados, mientras que 9 encuestados (64 %) la desconocen totalmente.

Esto es una muestra más de la pobre preocupación en las IE públicas por la productividad de sus trabajadores. No existe ningún criterio, ningún instrumento que se aproxime y determine la eficacia del trabajo docente (logro de objetivos y metas), su eficiencia (el buen uso del tiempo y los recursos), el rendimiento y la productividad o la obtención de resultados por unidad de tiempo.

3.2. EL MODELO TEÓRICO



FUENTE: Elaboración propia

3.2.1 Realidad problemática.

Una organización es una institución en la que un grupo de individuos con funciones particulares unen sus esfuerzos para lograr que dicha institución logre los objetivos necesarios para consolidar su misión y visión; la idea de una organización es que se logre una coordinación de los intercambios y transacciones entre las personas, independientes y autónomos para lograr construir y lograr objetivos comunes desde las particularidades de cada actor presente en una institución. Es por esto que todo Director debe considerar no solo los intereses generales propios de la I.E., también la percepción que cada individuo tiene del medio ambiente laboral porque la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción que tienen de sí mismos.

El ambiente existente en el lugar de trabajo puede lograr que los actores se sientan comprometidos con las normas y reglamentos que la empresa establece, o bien generar un desapego de estas mismas normas. Entre el contexto de trabajo y la percepción que los individuos tengan de la organización se puede crear estímulos que definan y logren el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la I.E. N° 15140 del Caserío el Palmo, encontramos que el clima laboral es inapropiado debido a que el trato entre los gestores es inadecuada, los directivos tienen una comunicación verticalista, no informan sobre las actividades académicas que deben realizar los docentes, además los docentes no se encuentran motivados y no se les brinda reconocimiento por su trabajo. Existe deficiente identidad y compromiso docente. Esta problemática existente, debe revertirse ya que el

elemento clave para una organización inteligente, es un buen clima laboral, con el fin de lograr los desafíos que la organización se propone, los cuales se concretizan en los objetivos estratégicos; para que esto ocurra deben superarse conflictos para el crecimiento de la organización educativa.

Es sabido que la mayor dificultad para que los docentes adopten actitudes positivas es la disfuncionalidad de la gestión educativa, esto es, que los directivos no incentivan el trabajo académico de los docentes, no se preocupan por capacitarlos para que de este modo se desarrollen personal y profesionalmente, donde los beneficiarios son los estudiantes. BAUSELA HERRERA, Esperanza (2003).

En este sentido, las estrategias que se proponen se pueden convertir en una herramienta integradora que se concretiza a través de talleres y que involucran el reconocimiento de la diversidad existente entre los miembros de la organización educativa, desde la motivación, creatividad, participación de trabajo en equipo, liderazgo, habilidades sociales, autoestima, entre otros con la finalidad de mejorar el clima laboral de la I.E. N° 15140.

3.2.2. Objetivos de la propuesta.

General:

Mejorar el clima laboral en la I.E. N° 15140 mediante estrategia directivas, motivacionales y de organización del trabajo con la finalidad de fortalecer el clima vigente.

Específicos:

- ❖ Crear condiciones motivacionales destinadas a cualificar la vinculación interna y el desempeño
- ❖ Fomentar una buena comunicación organizacional que favorezca el flujo y la claridad de los mensajes.

- ❖ Promover el trabajo cooperativo para mejorar la productividad y el desempeño

3.2.3. Fundamentación.

La propuesta se fundamenta en las teorías mencionadas. En la de Stephen Robbins según la cual el comportamiento de la persona en una organización dependerá de factores físicos como el ambiente de la organización, los medios y materiales que provea la organización, infraestructura, entre otros, además del trato de los superiores hacia sus trabajadores, esto dependerá mucho de la satisfacción laboral para que asuma retos en su desarrollo profesional. En este sentido las estrategias organizacionales al ser integradoras, incorporan el ambiente, adopción de actitudes y sentimientos, participación con la finalidad de afianzar la convivencia y mantener buenas relaciones sociales.

También en la teoría de Frederick Herzberg, quien afirma que la motivación del individuo es bifactorial, es decir, que los factores higiénicos como las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre directivos y empleados, reglamentos internos, oportunidades existentes, etc. dependerá de los factores motivacionales que tenga el individuo para autorrealizarse y alcanzar sus metas a través del enriquecimiento del trabajo. En consecuencia, para motivar a los docentes es necesario influir directamente sobre la tarea y el trabajo mismo, reconociendo logros a ser plenamente reconocidos.

Por último, en la teoría de R. Likert, para quien en la determinación del clima interno intervienen variedad de aspectos reconocidos como variables causales, intervinientes y finales, de cuya combinación se da forma una determinada variante de clima interno.

3.2.4. Estructura de la propuesta.

La propuesta consta de dos estrategia directivas, la una centrada en la motivación, la otra en la comunicación organizacional, y una estrategia de organización del trabajo apuntando al desarrollo del trabajo cooperativo.

ESTRATEGÍA I: motivación y satisfacción laboral



FUENTE: Imagen de Google

Resumen:

Este taller persigue promover a todos los asistentes la satisfacción laboral mediante una interacción adecuada, así a través de la interacción se afianzará la convivencia y las relaciones sociales en la comunidad educativa. Asimismo, los participantes desplegarán una serie de procesos cognitivos y afectivos que permitan la satisfacción en su medio laboral, logrando un compromiso con la organización educativa.

Fundamentación:

Este taller se fundamenta en la **Teoría de Stephen Robbins**, ya que a partir de un conjunto de actividades planificadas e integrales provoquen la adquisición de

actitudes y afiancen sentimientos con la finalidad de afianzar la convivencia y mantener buenas relaciones sociales. Además, que permite la participación activa de los integrantes de la organización educativa para el logro de sus metas y objetivos.

Objetivo:

Promover la satisfacción laboral entre los gestores.

Análisis Temático:

Tema N°01: Expectativas, intereses y satisfacción de necesidades humanas

Objetivo:

Toma de conocimiento sobre el significado de cada uno de los elementos básicos que intervienen en todo proceso de motivación

Desarrollo:

El facilitador expondrá ordenadamente los temas propuestos y el rol que juegan en la motivación. Se procederá a la presentación de casos que los participantes deben resolver desplegando capacidades analíticas, comprensivas y de pensamiento lógico.

Tema N°02: Teoría motivacional de las tres necesidades de McClelland

Objetivo:

Internalizar los planteamientos principales del autor sobre el significado de las necesidades de logro, poder y afiliación.

Desarrollo:

El facilitador presentará el significado de las tres necesidades propuestas por el autor señalado, acompañado de ejemplificación e interrogación. Finalmente presentará el caso siguiente:

Asuma que usted es director de una institución educativa y tiene que designar al jefe del departamento psicopedagógico, entre la plana docente de la cual dispone. Tomando en cuenta la teoría de las tres necesidades, que persona elegiría para ocupar dicho cargo:

¿Una persona con alta necesidad de poder?

¿Una persona con alta necesidad de afiliación?

¿Una persona con alta necesidad de logro?

¿Por qué?

Desarrollo Metodológico:

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

| Partes Componentes del Taller | Acciones |
|-------------------------------|---|
| Introducción | Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos. |
| Desarrollo | Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). |

| | |
|-------------------|--|
| | <p>Evaluación formativa del progreso de los participantes.</p> <p>Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</p> |
| Conclusión | <p>Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</p> <p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</p> <p>Síntesis del tema tratado en la reunión.</p> <p>Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</p> |

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller

Mes: Agosto del 2016

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo del Taller:

| Taller Nº 1 | | |
|----------------------|--------------------------------|-----------|
| Cronograma por temas | Tema Nº 1 | Tema Nº 2 |
| 08:00 | | |
| 09:30 | | |
| 10:15 | | |
| 11:00 | Receso | |
| 12:00 | | |
| 01:15 | | |
| 02:30 | Conclusión y cierre de trabajo | |

Evaluación del Taller

Por ser nuestro taller de tipo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

| | | |
|--|-------|----|
| I. Objetivos del Taller (Marca con una X) | | |
| 1. Se cumplieron | SI | NO |
| 2. Respondieron a las expectativas | SI | NO |
| 3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización | SI | NO |
| II. Contenidos del Taller (Marca con una X) | | |
| 1. Le permitió familiarizarse con el tema | SI | NO |
| 2. Le ofreció actualizarse en la temática | SI | NO |
| 3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller | SI | NO |
| 4. Respondieron a sus expectativas | SI | NO |
| Contenidos y Temas (Responder) | | |
| El tema que más me gustó fue: | | |
| El tema que menos me gustó fue: | | |
| El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue: | | |
| El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue: | | |
| El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue. | | |

| | | | |
|--|-------|---------|------|
| El tema más útil fue: | | | |
| III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X) | | | |
| 1. La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada | SI | | NO |
| 2. La utilización de recursos didácticos ha sido: | BUENO | REGULAR | MALO |
| 3. El manejo de grupo por parte del expositor fue: | BUENO | REGULAR | MALO |
| 4. El dominio del tema por parte del facilitadora sido: | BUENO | REGULAR | MALO |
| 5. El dominio práctico del facilitador fue: | BUENO | REGULAR | MALO |

Conclusiones del Taller:

1. Las dinámicas rompehielos y de motivación son fundamentales para despertar el espíritu de confianza y entusiasmo en los participantes del taller.
2. Los talleres permiten conocer los objetivos comunes que comparten los gestores.
3. La participación de todos en los tres talleres permitirá trabajar con mayor comodidad los otros talleres.

Recomendaciones:

1. Antes de empezar cualquier taller es muy importante motivar a los participantes.
2. Es indispensable aplicar estas dinámicas en la I.E.

Bibliografía:

- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill México

- MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de Grupos. Editorial Pax. México.
- GOODSTEIN, L., NOLAN, T., PFEIFFER, W. (2002). Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- WINTER, Robert. (2000). Manual de Trabajo en Equipo. Ediciones Díaz Santos. Madrid. España.

ESTRATEGIA II: “LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA UN BUEN CLIMA LABORAL”

Resumen:

Este taller está orientado a desarrollar habilidades comunicativas de los docentes para que las ideas, sentimientos, argumentos y otros puedan ser canalizados y materializados a favor del clima laboral de la I.E. Como es sabido, un adecuado clima laboral va a depender de la forma como se entienda o comprenda las necesidades de las personas, y para ello la comunicación es un elemento mediador para interactuar con nuestros semejantes, por ello debe ser clara, precisa, pertinente, adecuada y empática.

Fundamentación:

El presente taller se fundamenta en la **Teoría de Frederick Herzberg** quien afirma que para motivar a los docentes es necesario influir directamente sobre la tarea y el trabajo mismo, enriqueciéndolo y reconociendo los logros sin pretender que las condiciones periféricas, el sueldo, el tener buenos compañeros de trabajo y buenos supervisores, traiga como resultado un aumento en la motivación y una mejora en el desempeño. En este sentido, para motivar a los docentes en su desarrollo personal y profesional, la comunicación es clave ya que dependerá de las formas, incentivos, expresiones verbales o mímicas, entre otros, son factores que tiene la comunicación y que influyen en la motivación del individuo. Además que la comunicación es el primer proceso cognitivo superior que debe desarrollar el individuo para ampliar otros procesos cognitivos y afectivos que son esenciales en una organización educativa.

Objetivo:

Mejorar las habilidades comunicativas docentes para construir un adecuado clima laboral.

Análisis Temático:

Tema N°01: nos comunicamos para lograr metas comunes.

Objetivo:

Comprender la importancia de la comunicación en el logro de metas comunes a nivel grupal e institucional.

Desarrollo:

- Se pide tres voluntarios, estos salen del salón.

- Se llama a uno y se le pide que empiece a dibujar cualquier cosa, se le puede indicar una parte del papel.
- Luego se tapa lo que dibujó con el papel periódico dejando descubiertas algunas líneas.
- Entra la segunda persona y se le pide que continúe el dibujo.
- Luego la tercera persona repitiendo el procedimiento anterior.
- Se descubre el dibujo resultante de los tres.
- Discusión y Reflexión: La discusión radica en que no hubo comunicación para realizar el dibujo colectivo y buena comunicación. Luego ver la importancia de conocer qué es lo que se quiere para poder llevar a cabo un trabajo conjunto e interrelacionado, tener un acuerdo previo para alcanzar objetivos comunes institucionales.

Tema N°02: ¿Por Qué Comunicarnos?

Objetivo:

Reflexionar sobre la importancia de la comunicación.

Desarrollo:

Se procederá a cumplir el objetivo de nuestro taller a través de la siguiente lectura:

David de 15 años comprobó en carne propia cómo la falta de comunicación puede desembocar en problemas. Cuando David mencionó que estaba pensando participar en la obra de teatro del Instituto, su madre se pasó varias semanas preguntando sobre el tema. David se sintió agobiado con las preguntas y la presión que él mismo se había impuesto para hacer un buen trabajo. Él quería guardarse algunos detalles y no quería explicarle a su madre cómo se sentía, fue levantando un muro que se interpuso en la confianza de ambos.

La intención de la madre no era presionarlo sino demostrarle su apoyo, lo cual no fue percibido por David. Al no hablar sobre ello el malentendido se fue haciendo más grande. Cuando David dejó de contarle sus cosas a su madre, ella asumió que tenía algo que ocultar y empezó a establecer límites con él. Una alternativa mejor por parte de David habría sido contarle a su madre que se sentía presionado. Es posible que sus padres lo hubieran comprendido muy bien y también tolerar su sentido de independencia.

Así la comunicación estará en tus manos y cuanto más te comuniques con tus padres sobre tus actividades, incluso sobre cosas aparentemente irrelevantes, les harás pensar y les demostrarás que eres lo bastante maduro y responsable para tomar tus propias decisiones. (Texto extraído de la dinámica El Árbol de Gilmer Leiva Cáceres.)

Tema N°03: mi Estilo de Comunicación.

Objetivo:

Identificar el estilo de comunicación de los gestores.

Desarrollo:

El facilitador coloca en el centro del salón una serie de objetos e instrumentos musicales y les solicita a los participantes tomen uno de ellos. El facilitador dirige a los participantes para que realicen diversas conversaciones rítmicas utilizando los objetos. Al término de la actividad, el facilitador guía un proceso de reflexión sobre la vivencia.

Desarrollo metodológico:

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

| Partes Componentes del Taller | Acciones |
|--------------------------------------|---|
| Introducción | Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos. |
| Desarrollo | Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado. |
| Conclusión | Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Síntesis del tema tratado en la reunión. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente. |

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller

Mes: Septiembre del 2016.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

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

Evaluación del Taller:

Por ser nuestro taller de tipo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

| I. Objetivos del Taller (Marca con una X) | | |
|--|----|----|
| 4. Se cumplieron | SI | NO |
| 5. Respondieron a las expectativas | SI | NO |
| 6. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización | SI | NO |
| II. Contenidos del Taller (Marca con una X) | | |
| 5. Le permitió familiarizarse con el tema | SI | NO |
| 6. Le ofreció actualizarse en la temática | SI | NO |
| 7. Tuvieron relación con el objetivo del Taller | SI | NO |
| 8. Respondieron a sus expectativas | SI | NO |

| Contenidos y Temas (Responder) | | | |
|--|-------|---------|------|
| El tema que más me gustó fue: | | | |
| El tema que menos me gustó fue: | | | |
| El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue: | | | |
| El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue: | | | |
| El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue. | | | |
| El tema más útil fue: | | | |
| III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X) | | | |
| 5. La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada | SI | | NO |
| 6. La utilización de recursos didácticos ha sido: | BUENO | REGULAR | MALO |
| 7. El manejo de grupo por parte del expositor fue: | BUENO | REGULAR | MALO |
| 8. El dominio del tema por parte del facilitadora sido: | BUENO | REGULAR | MALO |
| 5. El dominio práctico del facilitador fue: | BUENO | REGULAR | MALO |

Conclusiones del Taller:

1. Los gestores deben conocer y comprender la importancia de la comunicación.
2. Los grupos se integran de la mejor manera cuando identifican el objetivo común, lo que permite que se superen conflictos.

Recomendaciones:

1. El taller debe aplicarse a fin de mejorar el clima laboral de los docentes.
2. El taller debe desarrollarse con frecuencia para mejorar la comunicación en la comuna educativa.
3. Es indispensable aplicar estas dinámicas, para mejorar los canales de comunicación.

Bibliografía:

- CABALLO, V.E. (1995). Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- FERNÁNDEZ, R. (1994). Evaluación Conductual Hoy. Madrid: Pirámide.
- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill México
- RALP, Nicholz. (2005). Comunicación Eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

ESTRATEGIA III: “EL TRABAJO COOPERATIVO CONTRIBUYE EN EL CLIMA LABORAL”

Resumen:

Este taller busca fomentar el trabajo cooperativo en la organización educativa con la finalidad de incrementar la comprensión entre los miembros de la comunidad educativa, generar compromisos, mejorar las relaciones sociales y analizar y solucionar los problemas grupales, los cuales ayudarán para afrontar los de la comuna educativa en aras de mejorar el clima laboral.

Fundamentación:

Este taller se fundamenta en la Teoría de Stephen Robbins, ya que permite la participación activa de los integrantes de la organización educativa para el logro de sus metas y objetivos. Y en la Teoría de Frederick Herzberg, pues el trabajo cooperativo será el conductor para establecer relaciones sociales, compartir compromisos y solucionar los problemas que se presenten en los grupos de trabajo y que estos sirvan de modelos para afrontar los desafíos y oportunidades que otorga la sociedad.

Así también, en la Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer, porque crea las condiciones subjetivas para generar un buen ambiente de trabajo al fortalecer la identidad institucional.

Objetivo:

Desarrollar actitudes colaborativas y de compañerismo en los gestores al trabajar en equipo.

Análisis Temático:

Tema N°01: trabajo Grupal.

Objetivo:

Fomentar la buena práctica del trabajo grupal

Desarrollo:

El Facilitador explica los objetivos del ejercicio y da un repaso del diseño. Se distribuye papel y lápiz, y se les pide a los participantes que hagan una lista de ideas de "¿Qué es lo que hace a un grupo efectivo en el logro de sus objetivos?".

Una grabadora es designada para hacer una lista de ideas en las hojas de rotafolio. El Facilitador pide al grupo que reduzca esta lista a sus más esenciales componentes no más de seis. Algunos procedimientos recomendables son:

- ✓ Votar por tres.
- ✓ Escoger los primeros diez.
- ✓ Darle una categoría a la lista.

El Facilitador pide a los participantes que elaboren un modelo o una representación gráfica de cómo estos componentes están relacionados unos con otros. El Facilitador forma subgrupos. Cada subgrupo crea en las hojas de rotafolio una escala del comportamiento para uno o más componentes asignados al grupo. Cada subgrupo presenta su gráfica al grupo en general; las gráficas editadas por el resto del grupo para que se entienda mejor.

El Facilitador iniciará una discusión acerca de los resultados obtenidos en la gráfica. El grupo decidirá si continúan utilizando la gráfica para graficar su desarrollo en el futuro. El Facilitador señala los conocimientos adquiridos de la actividad y dirige la atención de cómo un equipo puede manejar y calificar su propia efectividad. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Tema N°02: Trabajo de equipo: la efectividad de las reuniones de trabajo

Objetivos:

Potenciar el trabajo cooperativo, la interacción y el relacionamiento interpersonal en razón a la práctica del trabajo en equipo.

Desarrollo:

El ejercicio comienza con una reunión general. El Facilitador explica el significado del trabajo en equipo, las nuevas competencias que requiere y el desafío de entender la tipología de los participantes. A continuación centrará su atención sobre la efectividad de las reuniones a partir de casos concretos que evidencian la actual ineficacia de las reuniones de trabajo

Se forman dos subgrupos. Cada uno deberá responder, en una de las hojas de rotafolio la siguiente pregunta:

¿Cómo contribuye el trabajo en equipo al mejoramiento de las reuniones de trabajo? Esto llevará aproximadamente una hora.

Se reúnen nuevamente los dos subgrupos en una asamblea, y un representante de cada uno leerá y expondrá lo que está escrito en la hoja de rotafolio. El Facilitador guiará la discusión en torno a los planteamientos lo que debe permitir precisar aportes en torno a la justificación de las reuniones, su planificación, el manejo del proceso y la correspondiente evaluación.

Tema N°03: Trabajo en equipo: valorando las diferencias

Objetivos:

Reflexionar sobre los retos que plantea el trabajo en equipo en términos de un mayor conocimiento sobre los distintos temperamentos de los participantes.

Desarrollo:

El Facilitador divide a los participantes equitativamente, en subgrupos y elige un observador para cada subgrupo. El Facilitador reparte un instructivo sobre las tipologías personales de Carl Jung y Myers Briggs:

- ❖ Extroversión/Introversión
- ❖ Sensorial/Intuitivo
- ❖ Racional/Emotivo
- ❖ Perceptor/Juzgador

Transcurrido 45 minutos se da por terminado el trabajo conjunto y se les pide a los coordinadores exponer los resultados, tema por tema. Al final de cada tema el facilitador hará la retroalimentación del caso que permita un mejor perfil de cada tipología, de cada temperamento.

Desarrollo Metodológico:

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

| Partes Componentes del Taller | Acciones |
|--------------------------------------|--|
| Introducción | Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos. |
| Desarrollo | Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado. |
| | Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. |

| | |
|-------------------|---|
| Conclusión | <p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</p> <p>Síntesis del tema tratado en la reunión.</p> <p>Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</p> |
|-------------------|---|

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller

Mes: Octubre del 2016.

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo del Taller:

| Taller Nº 3 | | | |
|----------------------|--------------------------------|-----------|-----------|
| Cronograma por temas | Tema Nº 1 | Tema Nº 2 | Tema Nº 3 |
| 08:00 | | | |
| 09:30 | | | |
| 10:15 | | | |
| 11:00 | Receso | | |
| 12:00 | | | |
| 01:15 | | | |
| 02:30 | Conclusión y cierre de trabajo | | |

Evaluación del Taller:

Por ser nuestro taller de tipo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

| I. Objetivos del Taller (Marca con una X) | | |
|--|-------|----|
| 1. Se cumplieron | SI | NO |
| 2. Respondieron a las expectativas | SI | NO |
| 3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización | SI | NO |
| II. Contenidos del Taller (Marca con una X) | | |
| 1. Le permitió familiarizarse con el tema | SI | NO |
| 2. Le ofreció actualizarse en la temática | SI | NO |
| 3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller | SI | NO |
| 4. Respondieron a sus expectativas | SI | NO |
| Contenidos y Temas (Responder) | | |
| El tema que más me gustó fue: | | |
| El tema que menos me gustó fue: | | |
| El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue: | | |
| El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue: | | |
| El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue. | | |
| El tema más útil fue: | | |
| III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X) | | |
| 1. La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada | SI | NO |

| | | | |
|---|-------|---------|------|
| 2. La utilización de recursos didácticos ha sido: | BUENO | REGULAR | MALO |
| 3. El manejo de grupo por parte del expositor fue: | BUENO | REGULAR | MALO |
| 4. El dominio del tema por parte del facilitadora sido: | BUENO | REGULAR | MALO |
| 5. El dominio práctico del facilitador fue: | BUENO | REGULAR | MALO |

Conclusiones del Taller:

1. El trabajar cooperativamente permite mejorar la convivencia en la I.E. y por ende el clima laboral.
2. El trabajo cooperativo entre grupos permite la participación, compromiso y la práctica de relaciones sociales.
3. La efectividad del trabajo cooperativo radica en la solución de problemas que se deben superar mediante diversas alternativas de solución.

Recomendaciones:

1. El trabajo cooperativo debe aplicarse a fin de mejorar el clima laboral.
2. El trabajo cooperativo parte de la Estrategia Organizacional debe desarrollarse en la comuna educativa para mantener un adecuado clima laboral.
3. Es indispensable aplicar el trabajo cooperativo en la I.E.

Bibliografía:

- ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de Investigación Social. Lumen Argentina 24^o edición.
- BORISOFF, Víctor. (1991). Gestión de Conflictos. Madrid.
- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill México.
- WENDELL, French. (1994). Desarrollo Organizacional. Tercera Edición. Boston.

3.2.5. CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA.

| INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 15140, CASERÍO EL PALMO. | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|---|---|---|--------------|---|---|---|--------------|---|---|---|
| Fecha por Taller | Taller N° 01 | | | | Taller N° 02 | | | | Taller N° 03 | | | |
| Meses, 2014 | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | |
| Semanas | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Actividades | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Coordinaciones previas | | | | | | | | | | | | | | |
| Convocatoria de participantes | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación de estrategias | | | | | | | | | | | | | | |
| Validación de conclusiones | | | | | | | | | | | | | | |

3.2.6. PRESUPUESTO.

Recursos humanos

| Cantidad | Requerimiento | Costo individual | Total |
|--------------|---------------|------------------|------------------|
| 1 | Capacitador | S/ 200.00 | S/ 600.00 |
| 1 | Facilitador | S/ 250.00 | s/ 750.00 |
| TOTAL | | | S/1350.00 |

Recursos materiales

| Cantidad | Requerimientos | Costo individual | Total |
|--------------|---------------------|------------------|------------------|
| 42 | Folders con fasters | S/ 0.60 | S/ 25.20 |
| 42 | Lapiceros | s/ 0.50 | s/ 21.00 |
| 1500 | Hojas bond | S/ 0.03 | s/ 45.00 |
| 42 | Refrigerios | S/ 5.00 | S/ 210.00 |
| 700 | Copias | S/ 0.10 | S/ 70.00 |
| Total | | | S/ 371.20 |

| Resumen del monto solicitado | |
|------------------------------|-------------------|
| Recursos humanos | S/ 1350.00 |
| Recursos materiales | S/ 371.20 |
| Total | S/ 1721.20 |

3.2.7. FINANCIAMIENTO DE LOS TALLERES.

Responsable: JIMENEZ GRANDA, Joel.

CONCLUSIONES

1. Como se muestra en el trabajo, aspectos importantes de la estructura administrativa como claridad en los niveles de decisión y determinación de roles y desempeño no son objeto de reconocimiento pleno por parte de los docentes encuestados lo cual no contribuye a configurar un clima favorable al desenvolvimiento interno. Igual es la situación respecto del uso y distribución de los recursos, siempre escasos en las instituciones educativas públicas, y los niveles de coordinación, tan importantes para lograr el trabajo y la participación conjunta
2. En el caso de la estructura organizacional tampoco se cuenta con una clara definición respecto de los órganos, cargos o puestos de trabajo, igual en el caso de la línea de mando. Aspecto que indica también dificultades en la definición de roles y la autoridad, lo cual afecta la estabilidad organizacional y no propicia un adecuado clima interno.
3. La situación no es distinta en el caso de las relaciones interpersonales tras la cual se conjugan elementos tan importantes como las actitudes personales y la comunicación interpersonal. La información muestra que predominan las actitudes negativas y no resulta adecuada la comunicación interpersonal. Se comprenderá, entonces, que desde el ángulo de las relaciones interpersonales el clima organizacional no es el mejor.
4. En el caso de la toma de decisión los hallazgos la muestran inoportuna y comprometida por aspectos emocionales que usualmente entorpecen las

decisiones, tanto en la determinación de la alternativa adecuada como en el proceso de su selección. Por lo tanto, tampoco la forma como se toman decisiones contribuyen a la presencia de un clima favorable al desempeño.

5. Igual resultan las condiciones institucionales a partir del tipo de liderazgo que se reconoce. El hecho que predomine el liderazgo directivo y tenga poca presencia el liderazgo facilitador, el liderazgo de servicio o el liderazgo transaccional, advierte que el clima interno no encuentra en las prácticas directivas elementos de apoyo.
6. Por último, es claro también las limitaciones derivadas de la productividad. La débil preocupación por la eficiencia y la eficacia del trabajo interno, por el rendimiento y la productividad, y la calidad los resultados, expresan condiciones no favorables para un ambiente de laboriosidad de dedicación y esfuerzo.
7. En condiciones tales resulta indispensable establecer opciones que contribuyan a mejorar aspectos como los considerados por que a través de ellos es que se deben tener efectos benéficos para el clima en su conjunto, el cual, a su vez, redundará en beneficio de la organización como conjunto.

RECOMENDACIONES

1. En primer lugar, implementar la presente propuesta en el convencimiento de que constituye un buen punto de apoyo para lograr la mejora del clima organizacional y los efectos positivos que este tiene sobre la dedicación y esfuerzo de los integrantes de la IE.
2. En segundo lugar profundizar estudios como el presente afinando variables e indicadores, en la medida que el nivel que se ha desplegado es todavía panorámico y genérico.
3. Desarrollar nuevas estrategia y nuevas propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS GALICIA, M. (2000). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. México: Editorial Trillas.
2. AGUILAR, M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional, www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm. México,
3. BAKLE, R. (2004). Estrategias de Interrelación Humana para el Desarrollo de las Organizaciones, México: Fondo Educativo Interamericano.
4. BARDISA RUIZ, Teresa. (2004). "Teoría y Práctica de la Micropolítica en las Organizaciones Educativas". Revista Iberoamericana de Educación. Nº 15. Madrid-España.
5. BAUSELA HERRERA, Esperanza. (2003). La Docencia a Través de la Gestión Educativa. España: Universidad de León.
6. BELLO. (2000). Estudio del Clima Organizacional de los Docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente. Cuba.
7. BECERRA, V. (2003). "Relación entre los Componentes del Clima Laboral y la Capacidad Creativa del Personal Administrativo de la Universidad Privada César Vallejo de la Ciudad de Trujillo". Tesis para obtener el Título de Licenciado en Psicología en la U.C.V Trujillo- Perú.
8. BELTRÁN, Luis Ramiro. (2005). Salud Pública y Comunicación Social en la Universidad. Quito: Chasqui.
9. BOLÍVAR, A. (2000). Las Universidades como Organizaciones que Aprenden: Una Mirada Crítica. Granada, España: La Muralla.
10. BORISOFF, Víctor. (1991) Gestión de Conflictos. Madrid.
11. BORMANN, Ernest, G. (2006) La Comunicación: Un Problema de las Organizaciones Modernas. España: Deusto.

12. BROW W y MOBERG, D. (2001). Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque integral. México: Limusa.
13. BRUNET L. (2000). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
14. CABALLO, V.E. (1995). Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
15. CALDERÓN, Uría. (2011). "El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato". Tesis para Obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
16. CASSASÚS, V. (2001) Organización Educativa, Prácticas y Fundamentos. Barcelona-España: Editorial Grao.
17. CHIAVENATO. (1994). Administración de Recursos Humanos. 2ª Edición. México: Mc Graw Hill.
18. DALTON E. Mc., Farland. (2002). Administración de Personal Teoría y Práctica. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
19. DAVIS, Keith. (2009). Comportamiento Humano en las Organizaciones. México: McGrawHill.
20. DE LUCAS, Ortueta. (2002). Técnica de Dirección de Personal. 5ª Edición. México: Limusa.
21. ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L. (2003). Identidad de las Organizaciones. Invarianza y Cambio. 4ª Edición. México: Paidós.
22. EFRÓN, DAVID. (1970). Gesto, Raza y cultura. Argentina, Nueva Visión.
23. FERNÁNDEZ, Guadalupe. (2009). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de Recursos Humanos en la Organización Educativa. España: Deusto.
24. FERNÁNDEZ, R. (1994). Evaluación Conductual Hoy. Madrid: Pirámide.
25. GIBSON, J. (2001). Organizaciones, Estructura y Procesos. México: Mc Graw Hill.
26. GONCALVES, A. (1999). Clima Organizacional. Revista Calidad. Volumen 1. México.

27. GONCALVES, Alexis. (2001). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. México: Mc Graw Hill.
28. GONZÁLEZ, Galán. (2001). El Clima del Trabajo: Un Factor de Calidad de las Organizaciones Educativas. Madrid, España: Universidad Nacional a Distancia.
29. GOODSTEIN, L., NOLAN, T., PFEIFFER, W. (2002). Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
30. GUILLEN, Gestoso. (2008). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Madrid, España: McGraw-Hill.
31. HALPINS LITWIN, Pritchard. (2001). Ambiente Laboral. Barcelona: Club Universitario.
32. HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill México
33. HERZBERG, F.I. 1987, 'One more time: How do you motivate employees?', Harvard Business Review, Sep/Oct87, Vol. 65 Issue 5, p109-120.
34. LITWIN, G. Y STRINGER, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston, USA: Harvard University Press
35. MARÍN, José Albeiro. (2001). "El Clima Laboral: Una Aproximación a su Concepto y su Incidencia en los Procesos de Transformación". En: Revista Decisión Administrativa N° 2. Abril-Junio de 2001.
36. MARTÍNEZ, P., Beatriz. (2003). Explicación del Clima Laboral Universitario. Barcelona: GRAÓ.
37. MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de Grupos. Editorial Pax. México.
38. RALP, Nicholz. (2005). Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.
39. ROBBINS, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice Hall.
40. RODRÍGUEZ, Darío. (2003). Diagnóstico Organizacional. Alfaomega Grupo Editor S.A. México.
41. WENDELL, French. (1994). Desarrollo Organizacional. Tercera Edición. Boston.

42. WINTER, Robert. (2000). Manual de Trabajo en Equipo. Ediciones Díaz Santos. Madrid. España.

ANEXOS



ANEXO 01
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



Estructura de la guía de observación

| VARIABLE | INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|----------|-------------|---------|------------|-------|-------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |



ANEXO 02
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



Encuesta

DATOS INFORMATIVOS.

EDAD: _____ SEXO: _____

TIEMPO DE SERVICIOS: _____

PROCEDENCIA: _____

TÍTULO: _____ GRADO ACADÉMICO: _____

CATEGORÍA: _____ DEDICACIÓN: _____

LUGAR Y FECHA: _____

Indicación: marque con un aspa la opción que considere adecuada

1. Estructura administrativa

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|-------------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Claridad en los niveles de decisión | | | | |
| Adecuada determinación de roles | | | | |
| Manejo adecuado de los recursos | | | | |
| Niveles de coordinación adecuados | | | | |

2. Estructura organizacional

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|--------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Clara definición de órganos | | | | |
| Clara definición de cargos | | | | |
| Precisión de la línea de mando | | | | |

Relaciones interpersonales:

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|-------------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Actitudes favorables | | | | |
| Actitudes negativas | | | | |
| Adecuada comunicación interpersonal | | | | |

Toma de decisiones

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|------------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Oportunidad | | | | |
| Predominio de aspectos emocionales | | | | |
| Predominio de aspectos racionales | | | | |

Tipos de liderazgo

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|-------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Liderazgo directivo | | | | |
| Liderazgo facilitador | | | | |
| Liderazgo de servicio | | | | |
| Liderazgo transaccional | | | | |

Productividad

| INDICADORES | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|--------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Preocupación por la eficacia | | | | |
| Preocupación por la eficiencia | | | | |
| Rendimiento y productividad | | | | |
| Calidad de los resultados | | | | |