



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN**



SECCIÓN DE POSGRADO

UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**PROGRAMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E.
Nº8211489 EL ALIZAL – SAN MARCOS 2016**

TESIS

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

AUTORAS

Bach. PAULA MARILU VILCHEZ ABANTO

Bach. LILIA VELÁSQUEZ CARRERA

ASESOR

Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO

LAMBAYEQUE - PERÚ

2017

**PROGRAMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL
CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E. Nº 8211489 EL ALIZAL – SAN
MARCOS 2016**

PRESENTADO POR:

Bach. PAULA MARILU VILCHEZ ABANTO
AUTORA

Bach. LILIA VELÁSQUEZ CARRERA
AUTORA

Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO
ASESOR

APROBADA POR:

Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE

M. Sc. Juan Carlos Granados Barreto
SECRETARIO

M. Sc. Martha Ríos Rodríguez
VOCAL

DEDICATORIA

***A Dios por darme la vida, fe y la fuerza
espiritual necesaria para superarme.***

A nuestros padres y familia.

Marilú y Lilia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la ayuda espiritual e intelectual concedida, a todos los que me han apoyado a la realización de la presente investigación.

A todos mis docentes de la maestría sin distinción por sus valiosas enseñanzas, que harán que mi trabajo en el futuro sea mejor en bien de la comunidad estudiantil.

Marilú y Lilia

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	11
1.1. Ubicación Geográfica	11
1.2. Cómo surge el problema, descripción del objeto de estudio. Evolución y tendencias	12
1.2.1. Descripción del clima organizacional	24
1.3. Características del problema	31
1.4. Metodología empleada	33
1.4.1. Problema.....	33
1.4.2. Hipótesis	34
1.4.3. Objetivos	34
1.4.4. Universo y muestra	34
1.4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	35
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	36
2.1. Antecedentes del problema	36
2.2. Marco teórico.....	39
2.2.1. Teoría del clima organizacional de Likert.....	39
2.2.1.1. Clima de tipo autoritario	39

2.2.1.2. Clima de tipo participativo.....	40
2.2.2. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo	43
2.2.3. Teoría de la motivación de A. Maslow	53
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.1. Análisis e interpretación de los resultados	70
3.2. Propuesta teórica.....	81
3.2.1. Realidad problemática.....	82
3.2.2. Objetivos	82
3.2.3. Fundamentación	83
3.2.4. Estructura de la propuesta	85
Taller N° 1: -Taller de capacitación: Identificando el conflictoI	86
Taller N° 2: Manejo de conflictos interpersonales.	94
Taller N° 3: Método para manejo de conflictos	105
3.2.5. Cronograma de la propuesta	116
3.2.6. Presupuesto	116
3.2.7. Financiamiento de los talleres	117
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES.....	119
BIBLIOGRAFIA.....	120
ANEXOS	123

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado **PROGRAMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E. Nº 8211489 EL ALIZAL – SAN MARCOS 2016**, basado en la teoría de Rensis Lickert, se plantea como objetivo: Lograr un adecuado clima institucional mediante la aplicación de una propuesta de gestión administrativa basado en la Teoría del Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa I.E. Nº 8211489 El Alizal – San Marcos.

La investigación nos permitió conocer el valor de la relación laboral que existe en dicha institución; sabemos que en la mayoría de instituciones hay una serie de conflictos debido a irresponsabilidades e incumplimiento de funciones, por la Dirección, o a la falta de ética profesional que hacen daño a la organización de la institución, por esta razón es que nos hemos vistos obligados a realizar un estudio profundo con la finalidad de brindar una información clara y precisa con respecto al clima organizacional, esta investigación ha proporcionado instrumentos confiables y válidos para analizar la lealtad y vinculación de los trabajadores con su organización al igual que la identidad y motivación institucional, las actitudes de integración, convicción e iniciativa en el trabajo organizacional, la obligación moral y ética de las personas con su institución educativa. La investigación desarrollada ha permitido identificar, analizar y evaluar las debilidades y potencialidades del nivel de clima organizacional en sus dimensiones; tales como: motivación, recompensas, propósitos, comunicación, conflicto, estructura, liderazgo, satisfacción, capacitación, objetivos y cultura.

Palabras claves: Gestión administrativa, clima institucional, programa, liderazgo.

ABSTRAC

The present research work entitled **PROGRAM OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT TO IMPROVE THE INSTITUTIONAL CLIMATE OF THE I.E. N° 8211489 EL ALIZAL - SAN MARCOS 2016**, based on the theory of Rensis Lickert, aims to: Achieve an adequate institutional climate through the application of an administrative management proposal based on the Theory of Organizational Development in the Educational Institution I.E. N° 8211489 El Alizal - San Marcos.

The investigation allowed us to know the value of the labor relationship that exists in said institution; We know that in the majority of institutions there are a series of conflicts due to irresponsibility and non-compliance of functions, by management, or the lack of professional ethics that harm the organization of the institution, for this reason we have been forced to perform a deep study in order to provide clear and accurate information regarding the organizational climate, this research has provided reliable and valid tools to analyze the loyalty and connection of workers with their organization as well as identity and institutional motivation, attitudes of integration, conviction and initiative in organizational work, the moral and ethical obligation of people with their educational institution. The research carried out has made it possible to identify, analyze and evaluate the weaknesses and potentialities of the organizational climate level in its dimensions; such as: motivation, rewards, purposes, communication, conflict, structure, leadership, satisfaction, training, objectives and culture.

Keywords: Administrative management, institutional climate, program, leadership.

INTRODUCCIÓN

En función de los problemas institucionales como son la limitada comunicación, desconfianza, descortesía, indiferencia, escasa solidaridad, poca responsabilidad, incumplimiento de las normas institucionales, entre otras, se plantea la presente investigación titulada -Diseño de Estrategias Innovadoras para optimizar el clima organizacional basado en la teoría de Rensis Lickert, caso I.E. N° 8211489 El Alizal. Siendo su **objetivo** central el mejorar el clima organizacional entre los agentes educativos que la conforman.

El objeto de estudio viene a ser el clima organizacional en el proceso de gestión institucional de la I.E. N° 8211489 El Alizal – San Marcos.

El campo de acción lo conforma la gestión de Estrategias Innovadoras en la I.E. N° 8211489 El Alizal.

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación fue la aplicación de entrevistas estructuradas y observación participante. También hemos recurrido a los métodos cualitativos, o sea a la entrevista en profundidad y al recojo de testimonios. Las encuestas fueron elaboradas teniendo en cuenta los indicadores del clima organizacional. El análisis de las encuestas exigió, primero, un minucioso y repetido trabajo de categorización y re-categorización de las respuestas a las preguntas; en segundo lugar, fue preciso introducir los datos en un programa de tratamiento informático (Microsoft office Excel 2007), en tercer lugar, hubo que obtener los datos del análisis cuantitativo de resultados por parte del programa informático; finalmente, realizamos la interpretación de estos últimos. El trabajo de investigación comprende tres capítulos:

En el capítulo I se realizó el análisis del objeto de estudio. Comprende la ubicación geográfica de Cajamarca, breve descripción de la Institución Educativa. El surgimiento del problema, la descripción del objeto de

estudio, la evolución y sus tendencias. Características del problema. Metodología empleada.

En el capítulo II concretizamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden a nuestro estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando en el título la de Rensis Likert por ser la más trascendente. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de nuestra investigación. Entre otras teorías y conceptos importantes.

En el capítulo III se analizó e interpretó los datos recogidos en la encuesta aplicada a los gestores. Finalmente, se elaboró la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias con sus respectivas temáticas. Se suman las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SUPERIORES

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se trata acerca de la ubicación geográfica de la Institución Educativa, así como de sus aspectos históricos, su contexto sociocultural y sus características de la institución educativa. De otra parte se aborda cómo surge el objeto de estudio y sus tendencias, metodología utilizada y conclusiones del capítulo.

1.1.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Institución Educativa N° 8211489 El Alizal, se encuentra ubicado en el Distrito de Pedro Gálvez, que pertenece a la provincia de San Marcos, departamento de Cajamarca, región Cajamarca. Esta provincia está organizado en caseríos rurales con sus anexos y el pueblo de Shirac, los cuales se ubican entre los montes que conforman la Cordillera Central del Norte de las Cadenas de Montaña del Ande. Su relieve superficial es sumamente accidentado por encontrarse inmerso en la región andina de nuestra patria, obteniéndose un contraste de altitudes porque en la parte sur como es el Anexo la Lima, se tiene unos 1300 m.s.n.m. y por el norte alcanza los niveles que sobrepasan los 4000 m.s.n.m. en la parte del cerro la Rocotera (Anexo las Lagunas-Quinuamayo).

Tiene una gran variedad de animales silvestres en el grupo de los mamíferos: venados, zorros, vizcachas, ardillas, murciélagos; dentro de las aves: águilas, halcones, palomas, pajiles, turcas, chinas lindas, loros, pacha loros; en el grupo reptiles: lagartijas serpientes, así mismo gran cantidad de arácnidos.

En la fauna doméstica destacan: el ganado caballar, ganado vacuno, ovino, porcino, caprino; dentro del grupo de animales menores destacan: los cuyes, conejos, las gallinas, pavos, patos, etc.

Además, se cultivan gran variedad de productos alimenticios, los mismos que forman parte de variados y nutritivos platos típicos, aunque en muchos de los casos no son propios, poseen cierta peculiaridad que los hacen distinguir. Entre ellos destacan: el cuy con papa, el puchero, el potaje de minga, el ruche, el mote jetón, entre otros.

Entre sus costumbres, cultura y folklore; destacan: El landaruto o corte de pelo de los niños con ceremonia, la lava o cinco, después de la muerte se lava la ropa del difunto y todas sus pertenencias. Dentro de la música destacan las coplas de carnaval y el huayno propios de este lugar que ha dado estilo y San Marcos se ha hecho respetar por su gran nivel destacando Rosita Aguirre de los Reales de Cajamarca, Martín Vera Paredes, Homero Medina, Walter Tambo, Silverio Urbina, etc.

La fiesta del carnaval es celebrada con diferentes actividades siendo homóloga a la celebración de Cajamarca además incluye otras actividades como los cantos de visitas en las casas o el paseo en caballo, etc. La Fiesta Patronal que es celebrada con diferentes actividades religiosas, sociales, culturales, etc. en homenaje a la Virgen del Carmen la penúltima semana del mes de julio.

1.2.- CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS

Esta sección hace referencia a la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, desde el punto de vista pedagógico, epistemológico y surge a través de la investigación documental¹.

¹ **OYAGUE**, Manuel y Sevilla, Julio. Investigación Científica. Escuela de Postgrado. Módulo II. Universidad Nacional -Pedro Ruiz Gallol. Lambayeque.

El estudio del clima organizacional surge en la década del 50, de allí en adelante este tema ha desatado múltiples debates. En 1950 el sociólogo, Kurt Lewin desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser. Según el autor el clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.² Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son: Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera. Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.³

En 1957, Chris Argyris ha enfatizado la importancia de los valores en el logro de objetivos, valores éstos que se relacionan tanto con el consultor, como también con la organización–Cliente, y con el personal de la empresa. Chris Argyris destaca por privilegiar los valores por encima de las mejores prácticas y las mejores teorías. Ha sido muchas veces duramente criticado como conductor del -movimiento evangelizador en materia de cambio y desarrollo organizacional, asumiendo que sus ideas,

² **COVEY**, Stephen. 1989. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós.

³ **SALAZAR**, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, Rubén. 2009. Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4):67-75

conceptos y prácticas no tienen vigencia en el mundo industrial de hoy en día. La hipótesis básica de Argyris sugiere que todas las personas tienen una necesidad de auto-realizarse cuyo potencial está lejos de lo que vive en ese momento en particular. Tiene en cuenta que el hombre como individuo social que dedica muchas de sus horas disponibles a trabajar en empresas puede y seguramente ha de ser fuertemente influenciado por lo que hace durante dichas horas. Como los caminos de auto-realización del individuo no se cruzan necesariamente con la forma en que se manejan las empresas y otros tipos de instituciones, las personas ven limitado su desarrollo y operan muy por debajo de su potencial. En este juego diario aparecen distintos componentes de importancia: el individuo, la organización, y el grado de competencia interpersonal que demuestran en la acción los superiores con los subordinados en sus unidades de trabajo. El impacto de la infancia sobre la vida adulta es reconocido abiertamente por la comunidad del conocimiento y también se sabe que el comportamiento adulto es en gran medida función de la vida como infante. Para Chris Argyris muchos de los comportamientos de los miembros organizacionales se ven como de adultez por la edad física de las personas, pero en realidad responden a lo infantil, poniendo foco en siete tipos principales de desarrollo:

1. De una infancia pasiva hacia un comportamiento activo adulto.
2. De la dependencia hacia una relativa independencia.
3. De comportamientos limitados de tipo lineal hacia una mayor diversidad de comportamientos.
4. De intereses de corto plazo, cambiantes, angostos y poco profundos hacia intereses más profundos de mayor alcance y estables.
5. De una perspectiva de corto plazo hacia una de largo plazo.
6. De una posición social subordinada hacia una posición de igualdad.
7. De cero auto-conciencia hacia la auto-conciencia y el auto-control.

Según Chris Argyris uno de los principales problemas que se presenta para los individuos que interactúan en las organizaciones reside en que éstas últimas no facilitan la auto-realización de sus miembros organizacionales. No debe escapar a aquellas personas que han estado involucradas en cambio y desarrollo organizacional que usualmente las mejoras en eficiencia y efectividad organizacional se basan en fortalecer día a día una característica que tienen las empresas: la de delimitar el comportamiento de los individuos. Es sabido que la creciente robotización y automatización ha superado con creces lo que hoy sería una primitiva línea de montaje como la puesta en marcha por Henry Ford hace casi 100 años atrás, y a ello debemos agregar los desarrollos en materia de software – con su hardware respectivo – que han parametrizado no sólo los compartimientos de los miembros organizacionales sino también el de sus proveedores y clientes.⁴ En 1963, Halpin y Crofts, con la publicación de la investigación titulada "El clima organizacional de la escuela", introduce de una manera oficial y taxativa la noción de clima organizacional en educación. Partiendo de la definición de clima organizacional como lo experimentado por los miembros de una organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita. El propósito de la captación de un clima organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones. Para Halpin (1976), las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional. Afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima organizacional es una forma útil de ver el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento

⁴ <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html>

y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente. Es por ello que en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter. El término clima organizacional es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve.⁵

Forehand y Gilmer (1964) señalan que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional". Éste aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento. El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales, sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.⁶ Litwin y Stringer, (1968) describen el clima organizacional desde el punto de vista estructural y subjetivo. Para ellos el clima organizacional son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el –estilo informal 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.⁷ Dichos autores se plantearon tres objetivos:

- ❖ Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos42/organizacion-educativa/organizacion-educativa2.shtml>

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

⁷ <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>

- ❖ Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- ❖ Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas.⁸ La importancia de la cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.⁹

En cuanto a las dimensiones y medida del clima organizacional, hemos de señalar la variedad y la escasa uniformidad existente. Buena parte de los instrumentos utilizados tienen su origen en la teoría y los trabajos de Likert (1969), a los que hacen referencia, entre otros, Brunet (1987), Garmendia (1990), Martínez (1990), Martín (1994, 1996, 1999), Zabalza (1996), y que él denominó «perfil de las características organizacionales». Asensio (1992) llega también a un modelo para la medida del clima en instituciones superiores, enfocado como variable compleja que se refiere al ambiente general de la institución. Ojembarrena (1997) adapta el modelo de cuestionario sobre clima escolar, de R. Tagiuri, para centros de infantil y primaria. Las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables. Por el momento no es fácil distinguir las variables que se relacionan con el clima de

⁸ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-Stringer-Clima/267721.html>

⁹ http://html.rincondelvago.com/organizacion-empresarial_5.html

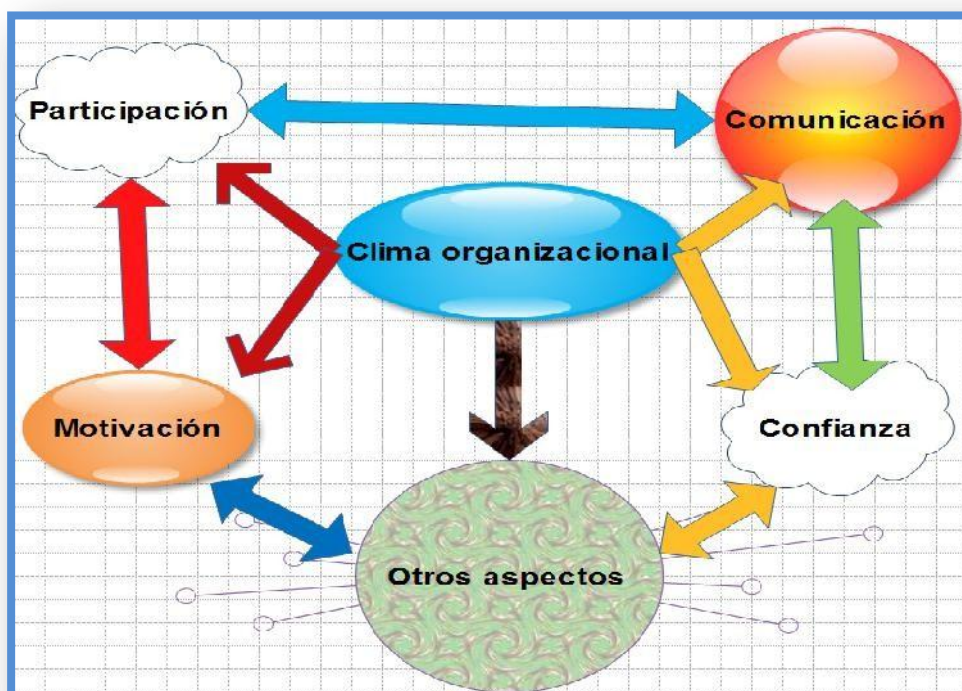
aquellas que la producen. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables. Zabalza (1996: 269),¹⁰ en la revisión realizada sobre el concepto de clima, señala también la diversidad y cantidad de definiciones, señalando que éstas «reflejan, como no podía ser de otra forma, la idea y dimensiones que cada autor atribuye al concepto clima». En este trabajo se cita la síntesis que Weinert (1981) realizó sobre los distintos enfoques, quien propone una clasificación de las definiciones atendiendo a «tres posiciones o líneas de pensamiento en torno al clima de las organizaciones: la objetiva, la subjetiva, la individual»:

- a. El clima sería algo objetivo, tangible, medible de las organizaciones. El «clima» es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y medibles que distinguen una entidad de otra.
- b. El clima desde una visión subjetiva, pero colectiva, del «clima». El «clima» viene a ser algo así como la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno de sus sectores. Los miembros de las organizaciones comparten una visión global de la institución a la que pertenecen.
- c. Destaca el sentido subjetivo, pero individual del «clima». No es un constructo mental colectivo, sino individual: cada persona elabora su propia visión de la organización y de las cosas que en ella suceden. El «clima» se reduce, por tanto, a un constructo personal.

¹⁰ **ZABALZA**, M. 1996. «El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo». En DOMÍNGUEZ y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid: Escuela Española.

Como señala Martínez Santos (1994),¹¹ hay dos elementos básicos a considerar en toda organización: la estructura y los procesos. Entendiendo que la estructura pueden ser los elementos físicos y, por tanto, más estables de la organización, y los procesos, la «vida interna de la organización»; el clima sería el resultado de la puesta en contacto de todos esos elementos en un ámbito determinado, esto es, la «expresión de la interacción de la estructura y el proceso». Finalmente, descendiendo a la realidad escolar española, Martín Bris (1999)¹² plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en los centros educativos, fundamentado en Tagiuri y contemplando las siguientes dimensiones:

MODELO DE CLIMA DE TRABAJO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Fuente: Martín Bris (1994). Universidad de Alcalá España

¹¹ **MARTÍNEZ**, S. 1994. El clima de trabajo en diez centros de EGB. Universidad de Alcalá. Inédita.

¹² **MARTÍN BRIS**, M. 1999. Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC. — 1999. Dirección y gestión de centros educativos: planificación y calidad. Madrid: Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo.

Este modelo da pie a la elaboración de un cuestionario que incluye numerosas variables, tales como:

Comunicación

- Comunicación / traslado de información
- Rapidez / agilidad
- Respeto
- Aceptación
- Normas
- Espacios y horarios
- Ocultar información

Motivación

- Satisfacción
- Reconocimiento
- Prestigio
- Autonomía

Confianza

- Confianza
- Sinceridad

Participación

- En las actividades
- Órganos colegiados
- El profesorado propicia la participación
- Grupos formales e informales
- Equipos y reuniones de trabajo
- Coordinación

Otros aspectos

- Método de dirección / gestión / control
- Procesos de control
- Conoce el contexto de trabajo
- Se implica en el contexto de trabajo
- Distribución / organización / aprovechamiento de recursos
- Necesidades y demandas de su entorno
- Convivencia / disciplina y normas
- Se cumplen los objetivos de la educación en el centro
- Planificación y funcionamiento del centro

En todo caso, son múltiples los tipos de clima que pueden describirse a partir de las múltiples variables con las que intentamos analizar el clima. En este sentido, compartiendo la idea de Ojembarrena (1997) y otros autores citados, las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables. Por el momento no es fácil distinguir las variables que se relacionan con el clima de aquellas que lo producen. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables. En general, al hablar del clima óptimo de trabajo en los centros educativos, recurrimos a algunas de estas propuestas razonadas y descritas, tales como:

- ✓ Clima participativo
- ✓ Clima de comunicación
- ✓ Clima comprometido
- ✓ Clima abierto
- ✓ Clima de confianza
- ✓ Clima enriquecedor

- ✓ Clima innovador
- ✓ Clima transformador

Clima y cultura como «dos caras de una misma realidad» (Gairín, 1996: 360).¹³ En este sentido, hay autores que señalan la cultura de una organización como uno de los elementos que configuran el clima y otros, los más, que entienden la cultura como un concepto más amplio en el que aparecería el clima como elemento fundamental. En este sentido, conviene señalar, como hace Gairín (1996), que la OCDE en su informe de 1991, plantea como un hallazgo importante en los estudios sobre la escuela «que la motivación y los logros de cada estudiante se hallan profundamente afectados por la cultura o el clima peculiar de cada escuela». Podríamos decir (Martín, 1999)¹⁴ que el clima es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante. La cultura, según Antúnez (1993: 488), en Gairín (1996), la concebimos como «un conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidas por los miembros de la organización que dan a ésta una identidad propia y determinan la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de la propia institución». Podemos hablar de una organización que aprende cuando, como señala Gairín (1996), facilita el aprendizaje de todos sus miembros, continuamente se transforma a sí misma y resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan.

¹³ **GAIRÍN**, J. (1996). La Organización Escolar: contexto y texto de actuación. Madrid: La Muralla.

¹⁴ **MARTÍN**, M. 1996. Organización y planificación integral de centros. Madrid: Escuela Española.

Bolívar (2000: 68-71) señala que la idea de «organizaciones que aprenden» comparte con las estrategias de innovación y mejora de los centros escolares un conjunto de principios¹⁵:

- ✓ Visión sistémica del cambio.
- ✓ Relevancia de la autoevaluación como base del proceso de mejora.
- ✓ Importancia de crear normas de mejora continua.
- ✓ Trabajar de modo conjunto.
- ✓ Aprender en el proceso de trabajo.
- ✓ Relevancia de los procesos de planificación y evaluación, o un liderazgo que conjunte visión y acciones.

Más específicamente:

- ✓ El centro educativo es la unidad del cambio.
- ✓ El cambio como aprendizaje.
- ✓ El foco del cambio son las «condiciones internas» del centro educativo.
- ✓ La mejora es consecuencia de movilizar la energía interna.
- ✓ Enfoque sistémico del cambio.
- ✓ El objetivo último de las estrategias de cambio es su institucionalización.
- ✓ El desarrollo profesional del profesorado se incardina en sus contextos de trabajo.
- ✓ Cumplir las metas educativas más eficientemente.

¹⁵ **BOLÍVAR**, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades. Madrid: La Muralla.

Estas aportaciones nos muestran cómo incide el clima o el ambiente organizacional en un modelo basado en los principios de organizaciones que aprenden. Podríamos afirmar que se trata de un elemento determinante. Así lo manifiesta Garret (1992), citado por Gairín (1996), cuando define a una organización que aprende como «aquella donde existe un clima y los procesos que permiten a todos sus miembros aprender conscientemente».

1.2.1. DESCRIPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. 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.¹⁶ Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.¹⁷ Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

¹⁶ **ETKIN**, Jorge. 2007. Capital social y valores en la organización sustentable. Ediciones Granica. México. Pág. 258.

¹⁷ **VALDERRAMA**, José. 2000. Información tecnológica. Ediciones Granica. México. CIT. Vol. 11. Nº1 Pág. 177.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ❖ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ❖ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ❖ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ❖ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- ❖ Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores¹⁸:
- ❖ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- ❖ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- ❖ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema

¹⁸ **DOLLY**, Blanca. 2007. Administración de servicios de alimentación. Editorial universidad de Antioquia. Pág. 71.

organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa¹⁹.



Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

¹⁹ **LLANEZA**, Javier.2007. Ergonomía y psicología aplicada. Lex Nova: España. Pág. 466.

Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

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

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

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

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

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

NOMBRE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Desvinculación	Lograr que el grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular,

	o hay una atmósfera abierta e informal?
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar

Fuente: Litwin y Stinger, Lex Nova España 2007.

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

Incumplimiento de las reglas institucionales: —El problema es que pocos cumplen con las reglas que se pone en la institución. Algunos profesores, directivos o estudiantes manchan las paredes, ensucian los patios; dicen cosas vulgares, se ríen de los defectos del otro; llegan tarde a la escuela, entre otros²⁰, tiene mucho que ver con el buen clima organizacional, estas características descritas afecta directamente a la estructura de la organización.

Desconocimiento e incomprensión de la visión y misión de la institución:

El cuadro N° 02 nos muestra que el 79% del total de los encuestados no tienen conocimiento sobre la misión y visión de la institución a la que pertenecen a diferencia de un 21% que si tiene cierta noción hacia a donde apunta la Institución. Por lo que podemos afirmar que ese 79% no conoce ni tiene una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, metas institucionales y personales, no tienen una imagen clara del estado que desean lograr en conjunto con los miembros que pertenecen a dicha institución. Para que la Institución se desarrolle es necesario que sus

²⁰ Testimonio del estudiante Fabián Rojas Mundaca, 23 de octubre del 2010.

gestores conozcan y entiendan la misión, visión y valores de la institución para lograr su motivación y por ende que se sientan comprometidos en el alcance de los objetivos planteados. Las personas deben ser consideradas como recursos importantes dentro de las organizaciones ya que de ellos depende el surgimiento de las mismas en los mercados cambiantes actuales.

Necesitamos reconstruir la educación superior; una educación que apunte a contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad. Esto significa trabajar conjuntamente tres áreas: capacitación profesional, preocupación por el ambiente a corto y largo plazo y búsqueda de una sociedad mejor, donde se practique la expresión -Aprender a vivir juntos.

Ambiente de trabajo informal e inestructurado: —Los ambientes en que desempeñamos nuestras funciones no es el adecuado, tenemos carpetas en mal estado, pizarras agujereadas, puertas que se caen a pedazos, libros desactualizados, aulas con escasa iluminación, patio polvoriento y además los profesores no programan clase como debe ser, los estudiantes se la pasan gritando detrás de las aulas, llegan a clase a la hora que quieren, se escapan por las ventanas, todo ello no es un buen ambiente para trabajar.²¹

Escasa relación entre actividades y objetivos. Observamos en el cuadro N° 04 acerca de la relación que existe entre las actividades que desarrollan los gestores con los objetivos que apunta la institución, del total de los encuestados el 84% respondió que no, a diferencia de un 16% que manifiesta que sí. En toda institución es importante que todos los integrantes dirijan sus esfuerzos de manera coordinada formando un equipo de trabajo hacia el logro de objetivos, metas y propósitos, una motivación fundamental para esto es necesario vincular a las personas

²¹ Entrevista en profundidad hecha al profesor Eleodoro Hernández Cortez, 18 de mayo del 2010.

con la misión, la visión y los valores que están establecidos en la Institución. Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

Escasa autonomía en la toma de decisiones: —El que tiene la autoridad siempre hace lo que quiere. El director no coordina con los docentes, menos con los alumnos, las actividades académicas, culturales, científicas. Los docentes en su mayoría imponen los conceptos que hay en los libros sin analizar algún párrafo, los estudiantes se andan peleando. Todo esto es un caos²². Este testimonio nos permite encuadrar la problemática del clima organizacional en la dimensión de responsabilidad, según esto los gestores se sienten incómodos, piensan que no tienen autonomía en la toma de decisiones.

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA

1.4.1. Problema

¿Una propuesta sobre gestión de Estrategias Innovadoras basado en la Teoría de Rensis Likert mejorará la estructura organizativa de los gestores de la I.E. N° 8211489 El Alizal de la I.E. N° 8211489 El Alizal?

²² Testimonio de la estudiante Elizabeth Vásquez Murillo, 14 de junio del 2010.

1.4.2. Hipótesis

—Si se diseñan estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional basado en la Teoría de Rensis Likert, **entonces** se promoverá un mejor desempeño laboral y satisfacción personal que contribuya al crecimiento y desarrollo institucional.

1.4.3. Objetivo

Diseñar estrategias innovadoras basadas en la Teoría de Rensis Likert, para optimizar el clima organizacional, promover un mejor desempeño laboral y satisfacción personal que contribuya al crecimiento y desarrollo institucional, caso I.E. N° 8211489 El Alizal de la I.E. N° 8211489 El Alizal

1.4.4. Universo y muestra

La delimitación del universo de estudio compromete a los estudiantes de Educación de Enfermería (Ciclo VII), a las autoridades y a los docentes nombrados.

Autoridades : 02 gestores varones

Docentes : 02 gestores varones

Estudiantes : 15 gestores (08 varones y 07 mujeres)

U : 19 gestores

Muestra

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.

$$U = n$$

1.4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
PRIMARIAS	
OBSERVACIÓN	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
ENTREVISTA ESTRUCTURADA Y EN PROFUNDIDAD	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
ENCUESTA	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
TESTIMONIO	Grabación
	Redacción

TÉCNICA	INSTRUMENTOS
SECUNDARIAS	
FICHAJE	Bibliográfica
	Textual

CONCLUSIONES

El problema es que son pocos los agentes educativos los que cumplen con las reglas y normas que se pone en la institución. De acuerdo a las observaciones realizadas se pudo percibir que existe en el ambiente educativo carencia de valores morales e institucionales, algunos estudiantes manchan las paredes, ensucian los patios; dicen cosas vulgares, se ríen de los defectos del otro, entre otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se aborda los antecedentes del problema, asimismo se trata la teoría de comportamiento organizacional de Lickert, los tipos de clima y su clasificación de cada una de ellas; la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; la teoría de la Motivación de Abraham Maslow, y las conclusiones del capítulo.

21. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Tabaré Fernández, Aguerre (2004)²³ Clima Organizacional en las Universidades: Un Enfoque Comparativo para México Y Uruguay.

CONCLUSIONES: Esta investigación llega a las siguientes conclusiones: En primer lugar, se ha reconstruido el concepto de la noción de clima organizacional fundamentado en la teoría de Habermas. En tal sentido, el trabajo abandona la -metáfora y muestra los rendimientos explicativos de una noción inscrita en un marco teórico más amplio y general del cual se puede beneficiar luego todo el análisis organizacional de la educación. Es decir, este concepto permite avanzar un primer paso en la dirección a una teoría dual de las organizaciones universitarias en el sentido de Habermas, y considerar a las escuelas como sistemas sociales simbólicamente integrados. En segundo lugar, el trabajo teórico permitió deducir indicadores y observar una estructura factorial consistente con las dimensiones teóricas distinguidas. La matriz de componentes rotados que fuera examinada permitió identificar conceptualmente y con claridad dos

²³**FERNÁNDEZ AGUERRE**, Tabaré.2004. Clima Organizacional en las Escuelas: un Enfoque Comparativo Para México Y Uruguay. en <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

factores que se corresponden genéricamente con la dimensión —grupalidadll, —culturall. El factor de mayor peso en el análisis representará la fuerza de los lazos de solidaridad y empatía entre los maestros de la escuela. El hallazgo es particularmente relevante en el contexto de los aportes hechos por la investigación sobre las escuelas eficaces y permite añadir al concepto general de clima una nota de especificidad para las organizaciones escolares.

CHIANG VEGA, María Margarita (2004). -Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitariosl.

CONCLUSIONES: Respecto de las escalas de clima organizacional, el instrumento adaptado del original australiano (Dorman, 1999) funciona suficientemente bien, tal como lo demuestran los coeficientes de fiabilidad. Las escalas de satisfacción laboral y de auto-eficacia presentan unos coeficientes de fiabilidad apropiados para la muestra. En las universidades privadas se observa una relación significativa y positiva entre la edad y la antigüedad de los profesores con el interés por la investigación y el estudio. Asimismo, la antigüedad se relaciona en forma negativa con el interés por el aprendizaje del estudiante. Los profesores que perciben mayor afiliación y mayor consenso en la misión, se sienten más satisfechos con el trabajo, con la universidad y con su departamento. Cuando ellos perciben una mayor libertad de cátedra se sienten más satisfechos con el trabajo y cuando se sienten más satisfechos con el departamento y con la universidad tienen un mayor interés por el aprendizaje del estudiante. Asimismo los que dicen tener mayor empowerment están más satisfechos con las posibilidades de continuar su formación. La satisfacción con las relaciones con los alumnos, en general no parece estar relacionada con las variables de clima organizacional estudiadas.

Edith Reyes de Rojas (2009)²⁴ Clima Organizacional y Salud Mental; Facultad de Educación, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos;

CONCLUSIONES: En esta investigación se propone medir las percepciones sobre las relaciones laborales que tienen los docentes y empleados (colaboradores) en la Facultad de Educación, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, como parte de las organizaciones dedicadas a la educación superior. Dichas organizaciones tienen climas particulares y personalidad propia, además están encargadas de la formación de profesionales, futuros líderes de la sociedad. Por otra parte, tomando la recomendación de la necesidad que tienen las organizaciones de establecer en su interior climas organizacionales favorables para todos, como una manera de cuidar los recursos humanos que son el motor de toda organización; es nuestro interés contribuir a la mejora de la calidad de la organización en particular. Los resultados muestran para la Facultad de Educación un clima organizacional crítico en algunos aspectos tales como la existencia de conflictos, malas interrelaciones personales, inadecuada comunicación, recarga de trabajo. En cuanto a las relaciones humanas se evidencia la falta de estrategias para el desarrollo personal. Se encontraron fortalezas en cuanto al personal, le resulta muy estimulante su trabajo, se identifica con su institución y está motivado a capacitarse para escalar en su carrera. Las mediciones del clima organizacional para la Facultad de Educación y Humanidades, nos permite afirmar que dicho clima es crítico y precisa de soluciones urgentes en los siguientes aspectos: Las relaciones interpersonales entre ellos no son buenas, hay conflictos, inadecuada comunicación, recarga de trabajo, ausencia de espacios para compartir y se trabaja bajo presión.

²⁴**REYES DE ROJA**, Edith. 2009. clima organizacional y salud mental Laboral en la Universidad. Lima.

22 MARCO TEÓRICO

2.2.1. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.²⁵

2.2.1.1.- CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Sistema I Autoritarismo Explotador. La dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Sistema II Autoritarismo Paternalista. Existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los

²⁵ SANDOVAL, M. 2004: -Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. FCE México.

empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

2.2.1.2.- CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

Sistema III Consultivo. La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Sistema IV Participación en Grupo. Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Likert²⁶ mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

²⁶ **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.

- ❖ Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- ❖ Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- ❖ Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- ❖ Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- ❖ Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- ❖ Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- ❖ Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- ❖ Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

La Teoría de Likert contribuye a la cultura organizacional. La cultura es el conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Munch 1998)²⁷. En una palabra la cultura organizacional es una forma de vida de una organización. Rensis Likert²⁸, establece un nuevo tipo de organigrama, fundamentado en el equipo (en lugar del cargo o

²⁷ **CHIAVENATTO**, Idalberto. 2000. Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial McGRAW-HILL. Interamericano. Quinta edición.

²⁸ **LICKERT**, Rensis. 1967. New patterns of Management, McGraw Hill, 1961 y The Human Organization, McGraw Hill Book Co, New York.

puesto de trabajo como era tradicional), mediante un sistema interconexo de posiciones –bisagral o eslabonajes, por medio de las cuales los miembros de cada equipo se relacionan con los grupos o equipos inferiores. Aunque mantiene, en parte, la configuración piramidal y jerárquica, ésta queda achatada y suavizada por efecto de los equipos.

Esta nueva concepción estructural parte del grupo de trabajo como unidad fundamental de la estructuración de las actividades y funciones laborales, pretendiendo eliminar los roces de la competencia, los antagonismos y las tensiones, para generar un sano clima de productividad. Se sustenta en el principio de apoyo mutuo, que sostiene que la operatividad de los grupos de trabajo solo es posible en tanto exista una cohesión intrínseca que los mantenga unidos y activos, lo cual sólo es posible mediante una relación de cooperación basada en el apoyo mutuo; y busca la articulación de los equipos funcionales mediante la interconexión eslabonada. La dinámica de la organización institucional según Likert pasa por dos principios:

Principio integrativo: Donde los subordinados reaccionan favorablemente a experiencias que ellos sienten que favorecen y contribuyen a elevar su autoestima. En un grupo de trabajo, los objetivos particulares se integran más fácilmente y las motivaciones son más fuertes.

Principio de apoyo mutuo: Significa que cada uno debe sentir, por experiencia, la importancia y valor de contar con el apoyo y cooperación de los demás. En un grupo de trabajo el apoyo mutuo se construye en la práctica, y se conserva, mediante reuniones periódicas de los miembros del mismo. Como consecuencia lógica de estos dos principios, el integrativo y el de apoyo mutuo, surge el papel central del grupo de trabajo. En pura teoría, la idea del trabajo organizado, en función de los equipos, resulta interesante y atractiva, no obstante en la práctica real las cosas no son tan fáciles. El trabajo en equipo supone el desarrollo de un sentido especial sobre la comunidad de intereses, la responsabilidad compartida, la toma deliberativa de decisiones, que exige tiempo,

capacidad de asimilación y comprensión. Quizás los mayores logros, a este respecto, se han dado en los llamados Círculos de Calidad creados en algunas empresas de acuerdo a programas de Calidad Total.

Con todo, Rensis Likert establece tres situaciones distintas para su diseño de la estructura dinámica de la empresa y/o institución: 1) el organigrama óseo, conformado por equipos formalmente estructurados con línea de jerarquía entre sí, mediante las cuales se expresa la convivencia de un cierto margen de autoridad; 2) el organigrama cartilaginoso, conformado por equipos semijerarquizados, o jerarquizados en forma flexible, es decir, en el que se establece una autoridad participada en forma rotativa; y 3) el organigrama ameboidal, conformado por grupos, sin ningún vínculo jerárquico ni de autoridad, totalmente autónomos.²⁹

2.2.2. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO

Es decir el nivel de calidad educativa en la institución depende de las buenas relaciones humanas existentes entre sus docentes. Si adecuamos la Teoría de Elton Mayo a la realidad educativa, afirmaremos que: El liderazgo institucional dependerá del nivel de Relaciones Interpersonales (Relaciones Humanas) entre los docentes. Elton Mayo, considera también, que: —Las personas son motivadas principalmente por la necesidad del reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en las cuales viven.³⁰ Toda forma de recompensa a la labor desempeñada, ensalza, eleva la autoestima y genera en el individuo el deseo de continuar trabajando con esmero, ahínco y cambia el estado de ánimo del trabajador; por lo consiguiente, se va a estudiar en nuestra Institución Educativa para verificar si existe el reconocimiento a los docentes, por su labor pedagógica o por su participación en las actividades educativas planificadas.

²⁹<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%203.pdf>

³⁰ Idem

Elton Mayo considera que: —Para elevar la producción, no sólo se tiene en cuenta los incentivos y las relaciones de trabajo; sino otros factores como: tipos de supervisión, la cual es vital para la eficiencia; así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo³¹ El objetivo primordial de Elton Mayo en su teoría fue comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de la motivación, participación de los grupos y solidaridad entre ellos. Para sustentar la propuesta teórica de la presente Investigación se ha tomado en cuenta la Teoría de George Elton Mayo, quien se interesó por los efectos psicológicos que influyen en el trabajador y tienen que ver con la producción. Con su Teoría de las Relaciones Humanas, se dio apertura al recurso humano, escuela que aparece como respuesta a la Teoría Clásica de la Administración.

La Teoría de Elton Mayo aparece con el propósito de impulsar la productividad y promover las mejores condiciones del trato psicológico en la empresa, ya que sólo se busca la eficiencia en la productividad y se relega la cooperación humana, se origina un conflicto social: La incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados; en tal sentido se debe evitar el conflicto social, por medio de una administración humanizada a través de la cooperación y las relaciones humanas³² La teoría de Mayo ayudará a mejorar la convivencia entre cuerpo directivo, docentes y estudiantes, donde se logre un clima de respeto, comunicación, participación, comprensión, democracia; que permita la satisfacción de todos los gestores de la I.E. en estudio. Esta teoría rechaza las agresiones que se pueda dar a los seres humanos, razón por la que se considera importante para la elaboración de la propuesta.

³¹ Idem

³² Idem

La experiencia de Hawthorne

A partir de 1924, la Academia Nacional de Ciencia de EU inició estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilberth. En 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil, la cual presentaba problemas de producción, una rotación anual de personal del 250%, habiendo intentado poner en marcha incentivos. Mayo introdujo un período de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían pararse las máquinas y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de grupo, la producción aumentó y la rotación declinó. En 1927, el Consejo Nacional de Investigación inició una experiencia de una fábrica, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las obreras, con base en la producción. Esa experiencia, fue coordinada por Mayo, extendiéndose al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores certificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar el factor psicológico, lo que trajo como consecuencia que se prolongara hasta 1932. La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, manteniendo salarios satisfactorios y buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, había un departamento de montaje de relés de teléfono, en el cual trabajaban empleadas que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían, de su rapidez. Una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados.³³

33

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

Primera fase de la experiencia de Hawthorne

Dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, fueron escogidas para la experiencia: Un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables. Verificaron, la existencia de otras variables difíciles de ser aisladas. Uno de los factores descubiertos fue el psicológico: Las obreras reaccionaban a la experiencia de acuerdo con sus suposiciones personales, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de iluminación aumentaba y, menos cuando disminuía. Ese hecho fue comprobado al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, haciendo creer a las obreras que la intensidad variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de las obreras puede ser afectada por condiciones psicológicas. Extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de intervalos de descanso, aspectos fisiológicos.

Segunda fase de la experiencia de Hawthorne

Fueron seleccionadas y convocadas 6 jóvenes de nivel medio: 5 jóvenes montaban los relés, mientras que la 6ª suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento. Al igual que el grupo de control, el grupo experimental tenía un supervisor común, pero contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y aseguraba el espíritu de cooperación de las jóvenes. Las jóvenes fueron convocadas a participar en la investigación y se les aclararon los objetivos de ésta: Determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo. Eran informadas respecto de los resultados, y las modificaciones eran sometidas antes a su aprobación.

Primer periodo: Se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que los supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese periodo se comparó con el de los demás periodos.

Segundo periodo: Se aisló el grupo experimental de la sala de pruebas, manteniéndose normales las condiciones y el horario de trabajo y midiéndose el ritmo de producción.

Tercer periodo: Se hizo una modificación en el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas de grupo. Como los grupos eran numerosos las variaciones de producción de cada joven se compensaban con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. Se separó, el pago de las jóvenes del grupo experimental y, se verificó que ellas percibiesen que sus esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. Aumentó la producción.

Cuarto periodo: Marca el inicio de la introducción del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y a mitad de la tarde. Aumentó la producción.

Quinto periodo: Los intervalos de descanso fueron aumentados a 10 minutos cada uno. Aumentó la producción.

Sexto periodo: Se dieron tres intervalos de cinco minutos por la mañana y otros tres en la tarde. La producción no aumentó y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

Sétimo periodo: Se pasó a dos intervalos de diez minutos. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. La producción aumentó.

Octavo periodo: El grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 hs, como el grupo de control. Aumentó la producción.

Noveno periodo: El trabajo del grupo experimental terminaba a las 16 hs. La producción permaneció estable.

Décimo periodo: El grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17 hs. La producción aumentó.

Onceavo periodo: Se estableció una semana de 5 días. La producción aumentó.

Doceavo periodo: Se quitaron todos los beneficios dados durante la experiencia, con la aprobación de las jóvenes. Este periodo duro doce semanas, verificándose, que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente.

Las condiciones físicas de trabajo en los periodos 7, 10 y 12 fueron equivalentes, la producción aumentó. En el 11, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Había un factor que no podía ser explicado. Las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. El problema se convirtió, en saber con cuáles factores correlacionar las modificaciones en el ritmo de producción de las jóvenes. La experiencia, llevó a algunas conclusiones:

- a. Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión laxa les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad;
- b. El ambiente amistoso y sin presiones permitía conversar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo;
- c. No había temor al supervisor. A pesar de existir mayor supervisión en la sala de pruebas que en el departamento, la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. Sentían que participaban de una experiencia y que debían producir resultados que, debían redundar en beneficio de las demás compañeras de trabajo;

- d. Hubo un desarrollo social del grupo experimental. Las jóvenes se preocupan por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada;
- e. El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.

Tercera fase de la experiencia de Hawthorne

Preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, los investigadores, fueron apartándose del interés inicial de verificar las mejores condiciones físicas de trabajo y pasaron a fijarse en el estudio de las relaciones humanas en el trabajo. En el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coactiva. Verificaron que la empresa, poco o nada sabía de los factores determinantes de las actitudes de las obreras, con relación a la supervisión, a los equipos de trabajo y a la propia empresa.

Se inició el programa de entrevistas en la fábrica. Este programa comprendía entrevistas con los empleados para obtener un mayor conocimiento sobre sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, y recibir sugerencias. Se creó en la empresa una División de Investigaciones Industriales, para absorber y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de entrevistar anualmente a los empleados. El sistema de entrevista sufrió una modificación: Se adoptó la técnica de entrevista no dirigida en la cual se permitían que los trabajadores hablasen libremente.

El programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, con el fin de protegerse contra aquello que consideraban amenazas de la administración contra su bienestar. Esa organización informal se manifestó a través de:

- a. Producción controlada por estándares que los propios obreros juzgaban como producción normal a realizar y que no eran sobrepasados sobre ninguno de ellos;

- b. Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares y que eran considerados saboteadores;
- c. Expresión de que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción;
- d. Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta;
- e. Preocupaciones con relación a las promociones;
- f. Contento y descontento por las actitudes de los superiores, frente al comportamiento de los obreros.

A través de esa organización informal, los obreros se mantenían unidos. Los investigadores notaron que, el obrero pretendía ser leal también a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa, podía ser motivo de cierto conflicto.³⁴

Cuarta fase de la experiencia de Hawthorne

Se escogió un grupo experimental, todos de montajes de terminales para estaciones telefónicas, que pasó a trabajar en una sala especial, con idénticas condiciones de trabajo a las del departamento. Dentro de la sala había un observador, fuera de esta, una persona entrevistaba a aquellos obreros.

El sistema de pagos se basaba en la producción del grupo: Existía un salario-hora, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si la producción total aumentaba. Los obreros utilizaban un conjunto de artimañas: Luego de que alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo; informaban sobre su producción, de manera que el exceso de producción de un día se acreditase a otro día en que hubiese

³⁴ <http://www.monografias.com/trabajos7/tere/tere.shtml>

déficit, como también solicitaban pago por exceso de producción. Esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal. Presionaban a los más rápidos para "estabilizar" su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne

Permitió el delineamiento de los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas. Las conclusiones principales son:

a) El nivel de producción es resultante de la integración social

El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y eficiencia. Cuanto más integrado socialmente está el grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir.

b) El comportamiento social de los trabajadores

El comportamiento del individuo se apoya en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Cada individuo no era libre para establecer por sí mismo su cuota de producción, pues ésta era establecida e impuesta por el grupo. Ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufría castigos sociales, con el fin de ajustarlo a los estándares del grupo. El comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores desarrollados por los grupos sociales en que participan. Mientras los estándares del grupo permanezcan inmodificables, el individuo resistirá el cambio. Si el estándar del grupo fuese modificado, se eliminaría la resistencia debido a la reacción entre el individuo y el estándar del grupo.

El poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande y la administración no puede tratar por separado a los trabajadores. Necesita tratarlos como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de esos grupos. La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento del tipo máquina propuesto por la teoría clásica.

c) Las recompensas y sanciones sociales

Los obreros que producían por encima y por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales. Para Taylor, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es incentivado y motivado por estímulos sociales y económicos.

Taylor afirmaba que si se planteaba un buen método, se seleccionaba adecuadamente a su ejecutor, se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción, que creciese a medida que la eficiencia del empleado aumentase, cada cual produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica. Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria. Las personas son motivadas, por la necesidad de "reconocimiento", de "aprobación social" y de "participación" en las actividades de los grupos sociales. De allí, el concepto de hombre social.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento de los trabajadores y limitan, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas, inciden en la motivación y la felicidad del trabajador.

d) Los grupos informales

La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales. Los grupos informales constituyen la

organización humana de la empresa y a veces están en contraposición de la organización formal. Tales grupos definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, etc. El concepto de organización informal se delineó con la teoría de las relaciones humanas: La organización es el conjunto de las personas que se relacionan entre sí.

e) Las relaciones humanas

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. Relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

f) La importancia del contenido del cargo

La extrema especialización, no hacía más eficiente la organización. Los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero elevaban la moral de todo el grupo. El contenido y la naturaleza del trabajo tienen influencia sobre la moral del trabajador.

2.2.3. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE A. MASLOW

Esta postura surge como una corriente psicológica en el siglo XX. El pionero de la psicología humanista es Abraham Maslow, sostiene la Teoría de la Motivación de la persona, plantea la idea de que el ser humano se ve o no, motivado a desarrollar su potencial interno y a cultivar sus recursos internos debido a que en sí mismo tiene una jerarquía de necesidades vitales. De acuerdo con Maslow para motivar a una persona hay que comprender en que parte de la jerarquía se encuentra y centrarse en satisfacer esas necesidades³⁵.

³⁵ **ROBBINS**, Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. PEARSON Educación, México.

De la formulación de la Teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar que les impidan alcanzarla³⁶. Maslow nos dice: Es sorprendente que los psicólogos experimentales no se hayan dedicado al estudio de la psicoterapia de una mina de oro sin explotar. Con una psicoterapia eficaz las personas perciben de modo diferente, piensan y aprenden de diferente manera. Sus motivos cambian, así como sus emociones. Es la mejor técnica que jamás hemos tenido para descubrir la naturaleza más profunda de la persona, en contraste con su personalidad superficial. Sus relaciones interpersonales y actitudes hacia la sociedad se transforman. Cualquier análisis fundamental de las relaciones humanas interpersonales (p. ej: la amistad, el matrimonio) demostrara 1) que las necesidades básicas se pueden satisfacer sólo interpersonalmente y 2) que la satisfacción de estas necesidades son precisamente aquellas de las que hemos hablado como medicinas terapéuticas, a saber, el dar seguridad, amor, pertenencia, sentimiento de valer la pena y autoestima.

En el transcurso de un análisis de las relaciones humanas no tendremos más remedio que enfrentarnos con la necesidad, de diferenciar las relaciones buenas de las relaciones pobres. Tal distinción se puede hacer de forma aceptable basándonos en el grado de satisfacción de las necesidades básicas que la relación origina. Una relación de amistad, matrimonio, padres e hijos, se podría definir (de una manera limitada) como psicológicamente buena si sirve para apoyar o mejorar el sentido de pertenencia, la seguridad y la autoestima (y fundamentalmente la autorrealización), y definir como psicológicamente mala si no es así.

³⁶ **PALOMO**, María.2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial, 5ª edición, Madrid, España.

Ni los árboles, las montañas y ni siquiera los perros pueden satisfacerlas. Sólo a partir de otro ser humano podemos conseguir satisfacer plenamente el respeto, la protección y el amor, pero también sólo a otros seres humanos podremos dar lo mismo en igual medida. Pero esto es precisamente lo que se dan mutuamente los buenos amigos, los buenos enamorados, los buenos padres e hijos, los buenos profesores y alumnos. Estas son las verdaderas satisfacciones que buscamos en las buenas relaciones humanas de cualquier tipo³⁷.

PIRÁMIDE DE LA MOTIVACIÓN DE A. MASLOW



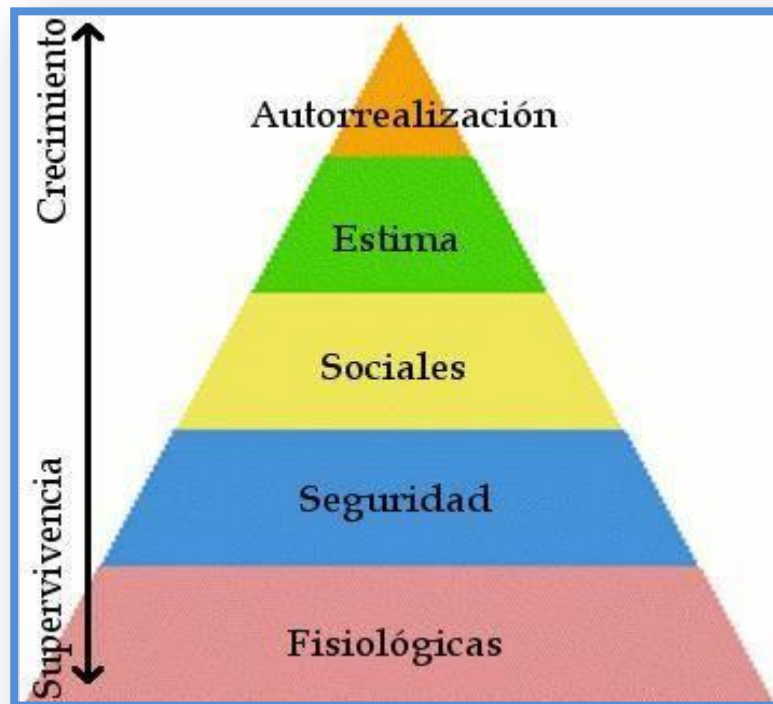
El ser humano tiene una serie de necesidades: Comienzan desde el nivel inferior de supervivencia (fisiológicas) y seguridad, pasando por las necesidades de amor y pertenencia, por la necesidad de estima, hasta llegar a la necesidad de autorrealización personal y social, no es que primero, se tienen que satisfacer unas, después otras, sino que todas estas necesidades son esencialmente vitales. Maslow, afirma que todas estas necesidades están construidas genéticamente en todos nosotros. Las necesidades de Auto-Actualización a diferencia de las otras, una vez

³⁷ Loc.cit. Pág. 150.

logradas, continúan haciéndonos sentir su presencia, tienden a ser aún más insaciables a medida que las alimentamos. Comprenden aquellos continuos deseos de llenar los potenciales humanos, de "ser todo lo que uno pueda ser". Este es el anhelo más profundo de ser el más completo; de estar "auto-actualizado".

Los auto-actualizadores, para ser felices necesitan satisfacer su ser con estas realidades:

- ❖ **Verdad**, en vez de la mentira.
- ❖ **Bondad**, mejor que maldad.
- ❖ **Belleza**, en vez de vulgaridad o fealdad.
- ❖ **Unidad**, integridad y trascendencia de los opuestos, en vez de arbitrariedad o elecciones forzadas.
- ❖ **Vitalidad**, en vez de podredumbre o mecanización de la vida.
- ❖ **Singularidad**, en vez de uniformidad blanda.
- ❖ **Perfección y necesidad**, no inconsistencia o accidentalidad.
- ❖ **Realización**, en vez de ser incompleto.
- ❖ **Justicia y orden**, en vez de injusticia y falta de ley.
- ❖ **Simplicidad**, no complejidad innecesaria.
- ❖ **Riqueza**, no empobrecimiento ambiental.
- ❖ **Fortaleza**, en vez de constricción.
- ❖ **Juguetonería**, no aburrimiento, ni falta de humor.
- ❖ **Autosuficiencia**, no dependencia.
- ❖ **Búsqueda de lo significativo**, no sensiblería.



Maslow, se pregunta –¿qué hace uno cuando se auto-realiza?! y describe ocho modos de auto-realizarse:³⁸

Primero, la autorrealización significa vivenciar plena y desinteresadamente, con una concentración y absorción totales. Significa vivenciar sin la timidez del adolescente. En este momento, la persona es total y plenamente humana. Este es un momento de autorrealización, el momento en que el sí mismo se actualiza. Como individuos todos pasamos por tales momentos de vez en cuando. Como consejeros, podemos ayudar a los pacientes a sentirlos más a menudo, alentándoles a que se absorban totalmente en algo y a que se olviden de poses, defensas y timideces, es decir, a que se lancen de —cabezall.

Segundo, consideremos la vida como un proceso de elecciones sucesivas. En cada instante existe una elección progresiva o una elección regresiva. Podemos orientarnos hacia la defensa, la seguridad

³⁸ **FERRÁNDIZ**, Alejandra; Lafuente, Enrique y Loredó, José. La personalidad creadora. En el libro de prácticas de la asignatura de Historia de la Psicología (UNED · 2001). Barcelona, España.

o el miedo. Pero, en el lado opuesto, está la opción de crecimiento. Elegir el crecimiento en lugar del miedo doce veces al día, significa avanzar doce veces al día hacia la autorrealización. La autorrealización es un proceso continuo. La autorrealización es un proceso progresivo; significa hacer cada uno de las elecciones entre mentir y ser honestos, robar o no robar en un momento dado, y significa hacerla como una elección hacia el desarrollo.

Tercero, hablar de autorrealización implica que hay un sí mismo que se actualiza. Un ser humano no es una tabla rasa, una masa de arcilla o plastilina. Es algo que ya está, por lo menos una especie de estructura —cartilaginosa—. Un ser humano es, como mínimo, su temperamento, sus equilibrios bioquímicos, etc. Existe un sí mismo, y lo que a veces he llamado —escuchar las voces del impulso— significa dejarlo que emerja. Muchos de nosotros, la mayor parte del tiempo (y esto se amplía en especial a niños y jóvenes) no nos escuchamos sino que escuchamos las voces introyectadas (internalizadas) de mamá, papá, el sistema, los mayores, la autoridad o la tradición.

Cuarto, en la duda, optar por ser sinceros. Estoy a resguardo con la frase —en la duda—, así que no necesito debatir cuestiones de diplomacia. A menudo, cuando dudamos no somos sinceros. Los clientes casi nunca lo son. Juegan y adoptan poses. No aceptan con facilidad la sugerencia de ser sinceros. Mirar dentro de uno mismo en busca de respuestas implica asumir responsabilidad. Esto es en sí mismo un paso hacia la autorrealización. Este es uno de los grandes pasos. Cada vez que uno se responsabiliza hay una realización del sí mismo.

Quinto, hasta ahora hemos hablado de vivenciar sin timidez, de elegir la opción del crecimiento y no la del temor, de escuchar las voces del impulso, de ser sinceros y de responsabilizarnos. Todos esos son los pasos hacia la autorrealización, y todos garantizan mejores opciones de vida. Quien haga cada una de estas pequeñas cosas cada vez que llega el punto de decisión, descubrirá que configuran mejores opciones

acerca de lo que está constitucionalmente bien para él. Sabrá cuál es su destino, quién será su cónyuge, cuál será su misión en la vida. No se puede escoger sabiamente para toda una vida a menos que uno se atreva a escucharse a sí mismo, a su propio sí mismo, a cada instante de la vida, y a decir con alma: —No, esto y aquello no me gustan. Expresar algo sinceramente implica atreverse a ser diferente, impopular, inconformista.

Sexto, la autorrealización no es únicamente un estado final, sino también un proceso de actualización de las propias potencialidades, en cualquier momento, en cualquier grado. Es, por ejemplo, cuestión de hacernos más despiertos mediante el estudio, si somos inteligentes. No significa, necesariamente, hacer algo fuera de lo común. Supone hacer bien aquello que uno quiere hacer. Convertirse en un médico de segunda no es un buen camino hacia la autorrealización. Hay que ser de primera, o tan bueno como uno pueda ser.

Séptimo, las experiencias cumbre son momentos transitorios de autorrealización. Se trata de momentos de éxtasis que no pueden compararse, garantizarse, ni siquiera buscarse. Debemos dejar, como escribió C. S. Lewis, -que el gozo nos sorprenda. Pero podemos establecer las condiciones para que las experiencias cumbre sean más probables, o podemos establecer perversamente las condiciones para que sean menos probables.

Prácticamente todo el mundo tiene experiencias cumbre, pero no todos lo saben. Algunos restan importancia a esas pequeñas experiencias místicas. Ayudar a la gente a reconocer esos breves momentos de éxtasis cuando suceden es parte de la tarea del consejero o metaconsejero. Sin embargo, ¿cómo logra nuestra propia psique, sin ninguna señal externa como referencia —aquí no hay pizarra—, mirar dentro de la psique oculta de otra persona y luego tratar de comunicarse? Tenemos que elaborar una forma de comunicación nueva. He intentado una que describo en otro apéndice.

Octavo, descubrir quién es uno, qué es, qué le gusta, qué no le gusta, qué es bueno o malo para uno, hacia dónde va y cuál es su misión – abrirse para sí mismo-, significa desenmascarar la psicopatología. Quiere decir identificar las defensas, y después de haberlas identificado, significa encontrar coraje para renunciar a ellas. Eso es doloroso porque las defensas se erigen contra algo desagradable. Pero vale la pena renunciar a las defensas. Si la bibliografía psicoanalítica nos ha enseñado algo, ha sido que la represión no es un buen modo de resolver los problemas. Cuando ya hemos logrado ser estimados en nuestro trabajo, que nos reconocen por tal o cual cosa, empieza a surgir la necesidad de auto-realizarnos. Aquí uno busca convertirse cada vez en alguien más de lo que es, y llegar a la meta de lo que cree ser capaz en el futuro.

Una vez lograda la autorrealización de los sueños que uno tiene, empieza también a surgir la necesidad de la trascendencia. Es decir, de crear algo que perdure más allá de uno. Que sus hijos o su familia pueda ver o contemplar algo que hayas dejado, incluso una vez que la persona haya fallecido. Puede ser construir algo como una casa, un edificio, quizás escribir un libro.

Estas cinco necesidades: Fisiológicas, de seguridad, sociales, estima, y autorrealización están siempre presentes, pero la importancia que se les asigna va creciendo a medida que se van solucionando las que se encuentran en el nivel anterior. A partir de este modelo, uno puede comprender las necesidades de aquellos que lo rodean, y de esta manera enfocarse uno a tratar de satisfacer o complacer dichas necesidades, con el fin de cumplir las propias, o llegar a un buen acuerdo a través de la negociación. Abraham Maslow trató de identificar el funcionamiento humano ideal estudiando a personas que conocía personalmente. Partiendo de una definición popular de la autorrealización seleccionó sus sujetos de una muestra bastante grande. Volvió a examinar

luego su definición a la luz de sus estudios clínicos y la modificó casi en su totalidad.

Esta definición posee aspectos tanto positivos como negativos; del lado negativo descartó a los sujetos que mostraban manifestaciones de neurosis, psicosis y trastornos psicopáticos, y del lado positivo buscó signos de salud y autorrealización, a la que definió primero intuitivamente: Debido a la resistencia de sus sujetos, tuvo que estudiarlos indirecta e incluso suspicazmente. Incluyó en su estudio a personajes públicos e históricos tan conocidos como Einstein y Roosevelt.

Características de la persona realizada según Maslow:

1. Percepción más eficaz de la realidad

Las personas realizadas parecen tener el don de juzgar las cosas correctamente. Pueden descubrir el fraude y la simulación más fácilmente que otras. Las realidades escondidas y confusas las captan más rápidamente. Demuestran una habilidad superior para predecir acontecimientos, porque son capaces de juzgar situaciones de modo perceptivo y de extraer las implicaciones de los hechos básicos. No abrigan prejuicios debido a rasgos de optimismo o pesimismo, de modo que son observadores neutros. Su conocimiento puede describirse como desinteresado. Una cosa, una situación o una persona se perciben tal como son, sin deformaciones previas. Consideremos por ejemplo el caso de dos personas que están conversando: El individuo paranoide ve este hecho como cualquier otra persona, pero añade el elemento "están hablando de mí". La mayoría de nosotros tenemos esta tendencia de poner nuestros atributos personales en nuestras propias percepciones. Las personas realizadas, en cambio, pueden tolerar la incertidumbre y la ambigüedad. Maslow lo dijo en forma muy pintoresca: "Cuando la situación objetiva total lo exige, estas personas pueden ser confortablemente desordenadas, descuidadas, anárquicas, caóticas,

vagas, recelosas, inseguras, indefinidas, aproximadas, inexactas o negligentes, todo lo cual es en determinados momentos perfectamente deseable. Resulta así que la duda, la vacilación y la inseguridad, lo que para la mayoría constituye una tortura, puede ser un reto agradablemente estimulante".

2. Aceptación del yo y de los demás

Las personas realizadas aceptan la esencia de las cosas y de la gente, incluidas ellas mismas. Por ejemplo, el niño es tomado como un ser por derecho propio y no como un adulto inferior. Algunas personas no saben comprender o tolerar a los niños, ni relacionarse con ellos, ni con alguien que sea totalmente distinto de ellas. La gente sana, en cambio, puede tomar las cosas y la gente tales como son. La forma más básica de aceptación es la satisfacción consigo mismo. Las personas auto-realizadas carecen de timidez, sentimiento de culpabilidad y duda, tan dominantes en la gente en general. Pueden no conseguir sus ideales pero perciben sus ideas e inclusive sus inferioridades con respecto a otros como tales, y no por esto se aceptan menos a sí mismas. La persona realizada no quiere ser otra persona, aunque perciba de modo muy claro la realidad de sus propios defectos y se esfuerce por mejorarlos.

3. Espontaneidad, simplicidad, naturalidad

A las personas sanas se las puede describir como espontáneas, sencillas y naturales. No son víctimas de prácticas o creencias culturales. Tratan de elaborar sus propios sistemas de valores y estos influyen realmente sobre su conducta. Y sin embargo, no son, por extraño que parezca, anti-convencionales; en efecto, se adaptan a las situaciones de modo que no causan molestias a los demás. Sus vidas internas son altamente individualistas. Se las podría caracterizar como ajenas al medio ambiente cultural. Las personas sanas de ambientes culturales distintos son mucho más parecidas entre sí de lo que lo son

las personas corrientes de dichos medios. Las personas en cuestión no temen ser ellas mismas, porque tienen confianza en sus sentimientos y sus actos con respecto a otros. Así pues, se expresan libremente, y con confianza, pero sin aires de superioridad ni esnobismo. Sus motivaciones son de un tipo distinto de las del individuo corriente, que suele ser típicamente reservado y vacilante, y finge la mayor parte del tiempo.

4. Centrado de problemas

Maslow observó que los sujetos realizados suelen tener un sentimiento de misión que está presente en su trabajo. Centran su actividad en problemas fuera de sí mismos. Además, son capaces de enfocar sus propias vidas hacia la solución de problemas, esto es, pueden adoptar serenamente decisiones que implican una frustración temporal, pero a la larga realizan sus objetivos. Poseen la habilidad de perderse en su trabajo. Se identifican con él, y cuando trabajan están expresando sus motivos más "personales".

5. La necesidad de intimidad

Muchas personas no pueden estar solas por mucho tiempo, porque no les gusta aquello que aprenden de sí mismas. Las personas realizadas, en cambio, necesitan la intimidad y soledad y gozan de ellas. No tienen el hábito de pegarse a otros, y por consiguiente disfrutan de la riqueza y plenitud que confiere la amistad con los demás.

6. Autonomía

Las personas sanas son autosuficientes. Pueden soportar presiones ambientales, porque son relativamente independientes de las condiciones de su medio ambiente. El alejamiento de una persona querida, por ejemplo, no produce una reacción catastrófica. Utilizando esta distinción entre personas motivadas por la deficiencia y personas motivadas por el desarrollo, Maslow las compara: Las personas

motivadas por la deficiencia necesitan tener a otras personas disponibles, puesto que la satisfacción de sus necesidades, afecto, seguridad, respeto, prestigio, sólo puede provenir para ellas de otros seres humanos. En tanto que las personas motivada por el desarrollo pueden verse impedidas por otras. En efecto, los elementos determinantes de satisfacción son internos y no sociales. Se han hecho lo suficientemente fuertes para ser independientes de la buena opinión de los demás, inclusive de su afecto.

7. Apreciación continúa

Los sujetos de Maslow poseen la rara cualidad de ser capaces de apreciar una y otra vez las satisfacciones que ofrece la vida. El mismo acontecimiento que para otros podrá convertirse en una experiencia común y en algo pasado, está para ellos lleno de belleza, inspiración y maravilla, una y otra vez. La centésima puesta de sol es tan hermosa como la primera; un paseo a través de los bosques jamás deja de constituir una experiencia gozosa; contemplar el juego de un niño levanta el espíritu. Maslow observó que mucha gente tiende a perder el aprecio por lo que tienen, en sus esfuerzos por conseguir algo distinto, llegando incluso a considerarlo como carente de valor; de este modo se encuentran la mayor parte del tiempo en un estado de satisfacción. Maslow creía que mientras buscamos otras cosas, no hemos de dejar de valorar las que tenemos.

8. Experiencia mística, experiencia cumbre

Maslow descubrió que sus sujetos podían describirse como religiosos, pero no en un sentido denominativo o formal. Poseen convicciones firmes y experiencias cumbre como los místicos, pero no se dejan seducir por las prácticas rituales de las religiones corrientes. Maslow entendió la experiencia mística como sigue. "Al parecer, la experiencia mística aguda o cumbre constituye una insatisfacción enorme de cualquiera de las experiencias en las que hay pérdida del yo o

trascendencia del mismo; por ejemplo, resolución de problemas, concentración intensa, conducta límite, experiencia sexual intensa, auto olvido y gozo intenso de la música o del arte, entre otros."

9. Sentimiento de comunidad

Maslow adoptó de Adler el término "sentimiento de comunidad", o "fraternidad de hermano mayor". Los sujetos sanos parecen identificarse con cualquier ser humano; en efecto, experimentan afecto, comprensión y simpatía para otros que podrán no estar tan desarrollados como ellos mismos. Adoptan con los demás una actitud de hermano mayor. Hay que tener presente que la persona realizada se siente a menudo enajenada y es tratada como tal por los demás, no porque no haya logrado establecer un sentimiento firme de identidad, sino porque es muy distinta de aquellos con quienes ha de convivir. Sin embargo, aunque anhele la compañía de otras personas como ella, es capaz de experimentar simpatía e interés por toda la humanidad.

10. Relaciones personales

Los auto-realizados son capaces de uniones muy firmes. Limitan sus amistades a unos pocos, a los que en cambio se quiere mucho, en lugar de buscar un amplio círculo de relaciones.

11. Carácter tolerante

Las personas sanas poseen tolerancia y aceptación de las diferentes ideas políticas, religiosas, raciales, de edad, maritales, profesionales o de clase. Pueden aprender de las demás; si un individuo tiene algo que enseñarles, no tratarán de afirmar su propia superioridad, cualquiera que sea su posición en la vida. Pueden apreciar los conocimientos y la habilidad de los demás, inclusive si la competencia de éstos es superior a la suya. La superioridad ajena se aprecia, y no se percibe en modo alguno como una amenaza.

12. Distinción entre fines y medios

Los sujetos realizados poseen una noción clara de la diferencia entre los fines y los medios; en efecto, los medios pueden intercambiarse fácilmente, en tanto que los fines tienden a ser permanentes. Dichas personas no operan con principios rígidos ni métodos prejuizados. También los medios pueden apreciarse y valorarse, de modo que el trabajar hacia un objetivo podrá proporcionar acaso tanto placer y satisfacción como conseguirlo. Y lo que es sorprendente: Pueden obtener placer, al igual que los niños, incluso de las tareas más rutinarias y aparentemente más insípidas.

13. Sentido del humor filosófico, no hostil

Maslow observó que el humor de sus sujetos era muy distinto del de la persona corriente. Lo describió como filosófico, porque versa sobre situaciones humanas tales como las discrepancias entre aquello que es y aquello que debería ser, y sobre las peculiaridades de las cosas. Por ejemplo, la persona sana podrá reírse de su actitud pretenciosa cuando vuelve a leer un trabajo que escribió hace años. Por el contrario, el humor clásico se centra en la exteriorización de hostilidad, en el relajamiento de la autoridad y en impulsos prohibidos.

14. Creatividad

Maslow observó en todos sus sujetos sanos una cualidad que designó como "creatividad". No entendía por esto las realizaciones notables de una persona de mucho talento, sino más bien la inventiva, la originalidad, la espontaneidad y la frescura de enfoque. Maslow describió la creatividad en términos de actitud de espíritu. Siendo menos inhibidos, restringidos, o imbuidos de cultura, los auto-realizados pueden ser más espontáneos, naturales y humanos. Estos términos vagos se utilizan para designar una cualidad que es sumamente difícil de describir. Podríamos pensar, por ejemplo, en la excitación de un perro

cuando ve llegar a su amo a casa; en el entusiasmo de los niños cuando descubren una nueva forma de juego, o en el gozoso juego amoroso de una pareja de enamorados.

15. Resistencia a los aspectos negativos de la cultura

¿Son acaso personas bien adaptadas, amables, fáciles de comprender? ¿Encajan en la imagen de un extrovertido cordial al que todo el mundo quiere? La respuesta es ¡No! De hecho, se los considera como extraños, excéntricos e inclusive antisociales por parte de aquellos que no los conocen. Hay en ellos un aire de autosuficiencia que resulta ofensivo para algunas personas.

16. Integridad de la personalidad

Las personas sanas no experimentan fragmentación de la personalidad, ni elementos aislados que funcionen como "personalidad" separadas.

No hay en ellos oposiciones ni conflictos -entre impulsos básicos y conciencia, entre egoísmo e ideales, entre impulsos infantiles y conducta adulta.

17. Trascendencia de las divisiones

En este contexto, el término división indica oposición, los extremos de una dimensión, tales como trabajo y juego, ser adulto o ser niño, masculinidad y femineidad, ser egoísta y altruista, interesado o generoso, racional y emocional. Esta trascendencia significa que cualidades opuestas se integran y expresan por la misma conducta, no una cosa u otra, sino ambas a la vez; por ejemplo, un hombre varonil podrá ser capaz de tener cualidades femeninas. La mayoría de la gente son una cosa u otra de los extremos mencionados; distinguen entre lo que es trabajo y lo que es recreo, entre actuar de modo infantil o actuar de modo adulto, entre ser racionales e irracionales. Consideremos al carpintero que goza trabajando la madera: Realiza un buen trabajo, con

orgullo; actúa con carácter egoísta; pero su trabajo proporciona también placer y goce a los demás. Siendo tan buen carpintero, se beneficia a sí mismo y beneficia a los demás, trascendiendo así la división entre egoísmo y altruismo. Para él, en efecto, la diferencia entre trabajar y jugar no es estricto, porque su trabajo le proporciona una forma de recreo. De este modo trasciende también la división entre el trabajo y el juego. Un ejemplo llamativo de la trascendencia de divisiones es el del principio filosófico adoptado por los Shakers. Éstos eran una secta religiosa austera cuyos componentes hacían un voto de celibato. Eran un grupo comunal cuyas creencias cristinas estaban organizadas alrededor de dos principios que parecen contradecirse mutuamente: "Vive este día como si fuera tu último día, y vívelo como si fueras a vivir mil años". La primera parte de la frase nos aconseja vivir cada día lo más plenamente posible, porque no sabemos cuánto tiempo durarán nuestras vidas. El vivir al día comprende muchas implicaciones, tales como no inquietarse excesivamente por el futuro desconocido; no ser demasiado ambicioso, de modo que el hecho de no conseguir los objetivos no constituya una tragedia, y muchas más. Pero la segunda parte, en cambio, aconseja ver nuestras vidas desde un marco opuesto, esto es, esperando una vida larga. Se aconseja proyectar, pensar de modo optimista en un mañana mejor, tener sueños y esperanzas, no dejarnos atrapar en tensiones momentáneas. De hecho, estas no son normas de vida realmente opuestas, y ambas implican vivir plenamente el presente. Trabajar con un objetivo puede satisfacer necesidades. Tener proyectos y objetivos hace el presente más atractivo. Podríamos seguir con estas paradojas aparentes, pero la cosa está en que lo que parece constituir enfoques opuestos e irreconciliables de la vida puede integrarse, dado el nivel apropiado de madurez, en el estilo de vida. La persona madura realiza ambos objetivos a la vez, con la misma conducta.

CONCLUSIONES

Las diversas concepciones teóricas coinciden en señalar que son los grupos de trabajo la unidad fundamental de la estructuración de las actividades y funciones laborales, pretendiendo eliminar los roces de la competencia, los antagonismos y las tensiones, para generar un sano clima de productividad. Entre los fundamentos centrales se tiene varios principios como son el principio de apoyo mutuo, que sostiene que la operatividad de los grupos de trabajo solo es posible en tanto exista una cohesión que los mantenga unidos y activos, lo cual sólo es posible mediante una relación de cooperación basada en el apoyo mutuo; el principio integrativo, en el cual los subordinados reaccionan favorablemente a experiencias que ellos sienten que favorecen y contribuyen a elevar su autoestima. En un grupo de trabajo, los objetivos particulares se integran más fácilmente y las motivaciones son más fuertes; el principio de apoyo mutuo que significa que cada uno debe sentir, por experiencia, la importancia y valor de contar con el apoyo y cooperación de los demás.

CAPÍTULO III

RESULTADOS EMPÍRICOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACION

31. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

La delimitación del universo de estudio compromete a los estudiantes de Enfermería del VII ciclo, a las autoridades y a los docentes nombrados.

Autoridades : 02 gestores varones

Docentes : 02 gestores varones

Estudiantes : 15 gestores (08 varones y 07 mujeres)

U : 19 gestores

CUADRO Nº 01

INSTITUCIÓN COMO UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR. SEGÚN SEXO

BUEN LUGAR	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	Nº	%
Sí	2	10,53	2	10,53	4	21,05
No	10	52,63	5	26,32	15	78,95
TOTAL	12	63,16	7	36,84	19	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

De acuerdo a los resultados de nuestra investigación 78.95% del total de los encuestados expresa que la Institución no es un buen lugar para poder trabajar, los estudiantes, docentes y otros no están orgullosos, piensan que no es fácil conectar con la misión desde la aportación individual y colectiva, perciben un mal clima en cada momento (ligados a todos los elementos de la gestión de recursos humanos). Esto debido a que no hay una buena comunicación entre los gestores; a diferencia de un 21.05% que muestran cierta comodidad para trabajar en dicha institución.

CUADRO N° 02

CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN. SEGÚN SEXO

CONOCE LA VISIÓN Y MISIÓN	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	N°	%
Sí	3	15,79	1	5,26	4	21,05
No	9	47,37	6	31,58	15	78,95
TOTAL	12	63,16	7	36,84	19	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

El cuadro N° 02 nos muestra que el 78.95% del total de los encuestados no tienen conocimiento sobre la misión y visión de la institución a la que pertenecen a diferencia de un 21.05% que si tiene cierta noción hacia a

donde apunta la Institución. Por lo que podemos afirmar que ese 78.95% no conoce ni tiene una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, metas institucionales y personales, no tienen una imagen clara del estado que desean lograr en conjunto con los miembros que pertenecen a dicha institución.

CUADRO Nº 3

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA FACULTAD. SEGÚN SEXO

CONOCEN LOS OBJETIVOS	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	Nº	%
Sí	1	5,26	1	5,26	2	10,53
No	11	57,89	6	31,58	17	89,47
TOTAL	12	63,16	7	36,84	19	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

Los resultados de la encuesta nos confirman que el 89.47% del total de los encuestados no conocen ni siquiera los objetivos de su Facultad, apuntan a un camino sin rumbo, no tienen claro hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos, y tan sólo un 10.53% respondió que sí. Es indiscutible que al no conocer la visión y misión de la institución no conocen sus objetivos.

CUADRO Nº 04

RELACIÓN ENTRE ACTIVIDADES Y OBJETIVOS. SEGÚN SEXO

RELACIÓN ENTRE ACTIVIDADES Y OBJETIVOS	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	N°	%
Sí	2	10,53	1	5,26	3	15,79
No	10	52,63	6	31,58	16	84,21
TOTAL	12	63,16	7	36,84	19	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

Observamos en el cuadro N° 04 acerca de la relación que existe entre las actividades que desarrollan los gestores van acorde con los objetivos que apunta la institución, del total de los encuestados el 84.21% respondió que no, a diferencia de un 15.79% que manifestó que sí.

CUADRO N° 05

SOLIDARIDAD DEL COMPAÑERO CUANDO TIENE ALGUNA DUDA, SEGÚN SEXO

SOLIDARIDAD DEL COMPAÑERO	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	N°	%
Siempre	1	5,26	0	0,00	1	5,26
A veces	3	15,79	0	0,00	3	15,79
Nunca	8	42,11	7	36,84	15	78,95
TOTAL	12	63,16	7	36,84	19	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

El cuadro N° 05 nos demuestra los resultados de la pregunta si es que los compañeros se solidarizan cuando tienen alguna duda sobre algún tema que les preocupa, el 78.95% afirma que nunca tienen de inmediato una respuesta; un 15.79% opina que a veces, a diferencia de un 5.26% que asevera que sí.

CUADRO N° 06**VENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO. SEGÚN SEXO**

VENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	N°	%
Siempre	1	5,26	1	5,26	2	10,53
A veces	2	10,53	2	10,53	4	21,05
Nunca	9	47,37	4	21,05	13	68,42
TOTAL	12	63,16	7	36,84	19	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

El presente cuadro refleja el nivel de ventaja que significa trabajar en equipo, un 68.42% respondió que nunca es conveniente trabajar en equipo debido a que todos no asumen los compromisos ni se sienten motivados para empezar una tarea emprendedora, 21.05% comenta que en algunas ocasiones es necesario, a diferencia de 10.53% que está convencido que al trabajar en equipo se obtendrán resultados gratificantes.

CUADRO Nº 07

EXPRESAS TU PUNTO DE VISTA, SEGÚN SEXO

EXPRESAS TU PUNTO DE VISTA	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	Nº	%
Siempre	1	5,26	0	0,00	1	5,26
A veces	1	5,26	1	5,26	2	10,53
Nunca	10	52,63	6	31,58	16	84,21
TOTAL	12	63,16	7	36,84	19	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

De acuerdo a los resultados de nuestra investigación el 84.21% nunca expresa su punto de vista ya sea porque no tienen la capacidad de comunicarse, otros porque no se sienten en un ambiente de confianza, sienten miedo de que sean rechazados o los demás estén en desacuerdo y no puedan defender sus propias ideas; muchos de estos sucesos se debe a que la persona que dirige la reunión no pone en marcha los recursos y estrategias necesarios para motivar a todos los integrantes a participar, seguido de un 10.53% que en algunas ocasiones expresan sus ideas y un 5.26% que siempre expresan sus inquietudes u ideas.

CUADRO Nº 08

AMBIENTE FÍSICO. HERRAMIENTAS. EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIOS. SEGÚN SEXO

AMBIENTE FÍSICO	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	Nº	%
Sí	2	10,53	2	10,53	4	21,05
No	10	52,63	5	26,32	15	78,95
TOTAL	12	63,16	7	36,84	19	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

El cuadro refleja que del total de los encuestados el 78.95% no cuenta con un ambiente físico, herramientas, equipos y materiales necesarios para desenvolverse en su trabajo; a diferencia de un 21.05% que piensa lo contrario.

CUADRO Nº 09

RESPETO ENTRE GESTORES DE LA INSTITUCIÓN. SEGÚN SEXO

ES TRATADO(A) CON RESPETO	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	Nº	%
Sí	2	10,53	3	15,79	5	26,32
No	10	52,63	4	21,05	14	73,68
TOTAL	12	63,16	7	36,84	19	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

Los resultados de la investigación muestran que del total de los encuestados el 73.68% responde que no existe respeto entre sus compañeros a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación cordial con ellos. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de un 26.32% que respondió que sí.

CUADRO Nº 10**PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. SEGÚN SEXO**

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	Nº	%
Sí	3	15,79	1	5,26	4	21,05
No	9	47,37	6	31,58	15	78,95
TOTAL	12	63,16	7	36,84	19	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

Del total de los encuestados el 78.95% opinan que los programas de capacitación no son efectivos, no han logrado darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio a diferencia de un 21.05% que piensa lo contrario.

CUADRO Nº 11

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS, SEGÚN SEXO

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO	%	FEMENINO	%	Nº	%
Siempre	1	5,26	1	5,26	2	10,53
A veces	3	15,79	1	5,26	4	21,05
Nunca	8	42,11	5	26,32	13	68,42
TOTAL	12	63,16	7	36,84	19	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

Los resultados de la investigación muestran que el 68.42% del total de los encuestados piensan que los premios o reconocimientos no son distribuidos de forma justa, un 21.05% opina que a veces, y un 10.53% piensa que sí.

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO	TOTAL
AMBIENTE SOCIAL	AUDITORIA	0	2	4	4	9	19
	PARTICIPATIVA	1	2	3	5	8	19
COORDINACION	PUNTUALIDAD	1	2	2	2	12	19
	AMABILIDAD	0	1	2	3	13	19
	NIVEL DE COMPROMISO	1	2	3	5	8	19
SINERGIA EN EL TRABAJO	COMPANERISMO	2	2	2	4	9	19
	RELACION DE CARACTER ASOCIATIVO	1	3	4	5	6	19
	COHESION SOCIAL	0	2	3	4	10	19
	CONFIANZA Y COLABORACION	1	1	2	5	10	19
RESPONSA-BILIDAD	CUMPLIMIENTO TAREAS ASIGNADAS	0	2	4	4	9	19
	AUTONOMIA Y LIBERTAD PARA INNOVAR	1	2	3	5	8	19
	CAPACIDAD PARA ENFRENTAR PROBLEMAS	1	2	2	2	12	19
	ASUMIR RIESGOS	0	1	2	3	13	19
	TOMA DE DECISIONES	1	2	3	5	8	19
LIDERAZGO	ADECUADA COMUNICACION	2	2	2	4	9	19
	INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO	1	3	4	5	6	19
	ORIENTACION	1	1	2	5	10	19
	COMPRENSION	2	2	5	5	5	19

ESTIMULOS	INCENTIVOS	1	3	5	4	6	19
	RECONOCIMIENTO	0	2	3	4	10	19
	TOLERANCIA	1	3	4	5	6	19
EMPODERA- MIENTO	ESTRES	2	2	2	4	9	19
	INDIFERENCIA	1	3	4	5	6	19
	FALTA DE IDENTIDAD	1	2	3	5	8	19
SATISFACCION DE RESULTADOS	ALCANCE DE LOS OBJETIVOS	0	2	4	4	9	19
	SATISFACCION EN EL TRABAJO	1	2	3	5	8	19
	SATISFACCION EN LA CARRERA	1	2	2	2	12	19
	CALIDAD EN EL TRABAJO	0	1	2	3	13	19

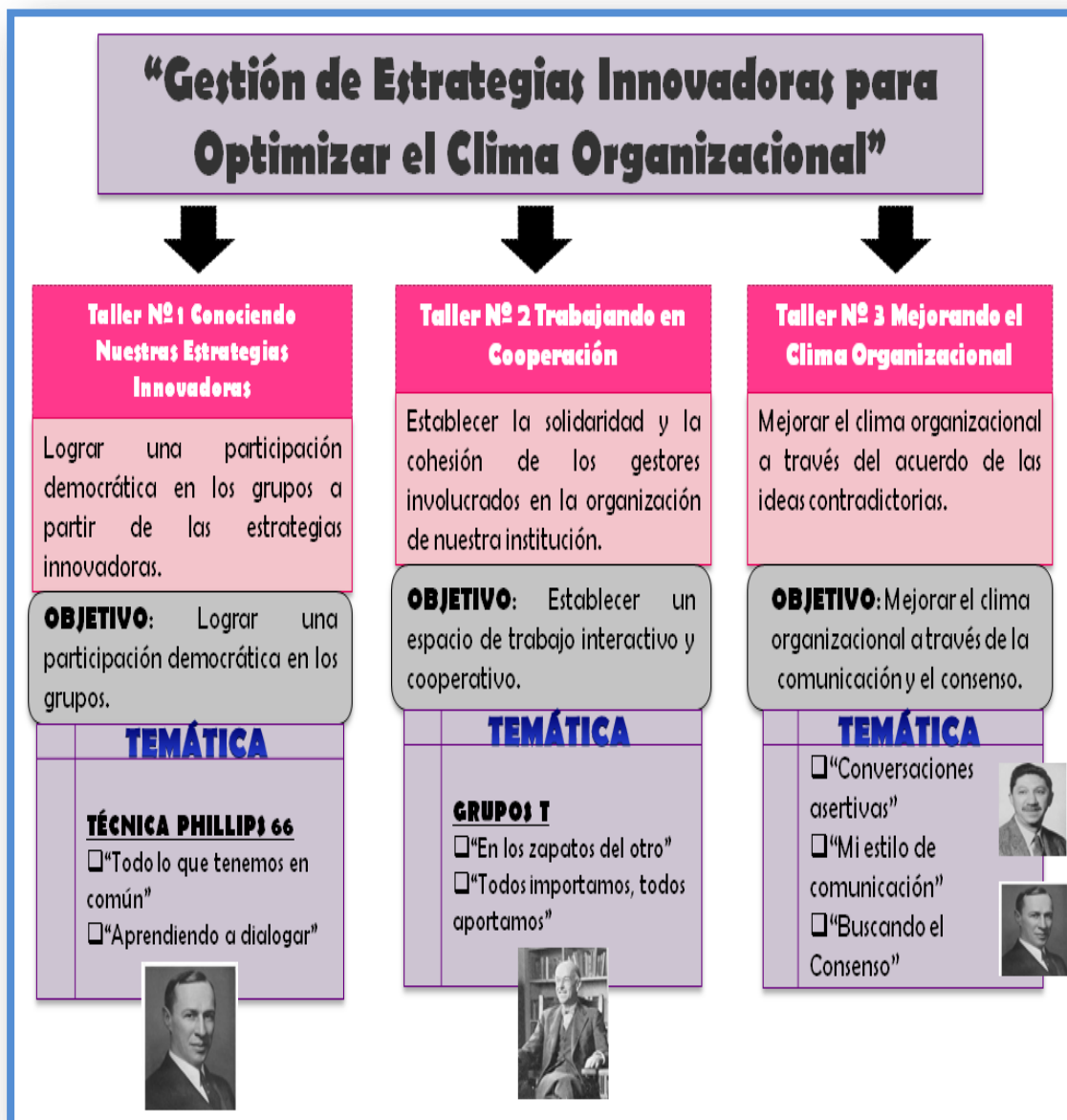
Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, docentes y autoridades.

Análisis:

De acuerdo a los resultados de nuestra investigación, la cultura organizacional pasa por graves problemas que se manifiestan mal ambiente social de trabajo, limitada coordinación entre gestores, escasa sinergia, poca responsabilidad, limitados estímulos, poca satisfacción con los resultados, entre otros. De acuerdo a los resultados de la observación 8 de los 15 observados tienen un nivel de participación pésima en el ambiente social, 12 están en pésimas condiciones o poseen limitadas capacidades para enfrentar los problemas.

32 PROPUESTA TEÓRICA

“GESTIÓN DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL”



3.2.1. Realidad problemática

Las estrategias, estimulan el desarrollo de todas las capacidades físicas, afectivas, intelectuales y sociales. Buscan ajustar los programas y recursos metodológicos a las características individuales de cada gestor. Pero como las estrategias son diversas, es preciso seleccionarlas también en función de las características de las áreas del conocimiento y las actividades que se proponen. Nuestro taller se caracteriza por la interacción como fuente de desarrollo y estímulo para el clima organizacional, el enfoque globalizador, las secuencias de los niveles de dificultad para cada grupo, si es posible, para cada gestor; atención individualizada mediante procesos diferenciados dentro del taller, utilización de métodos y recursos variados que potencien la creación y el uso de nuevas estrategias de búsqueda y organización de los elementos requeridos para solucionar un problema, facilitación de la información previa al comienzo del trabajo de gestores, valoración de la investigación, exploración y búsqueda de información por parte del gestor; posibilidad de diversas fuentes de información y recursos metodológicos, entre otros.

3.2.2. Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional, caso I.E. N° 8211489 El Alizal de la I.E. N° 8211489 El Alizal.

Objetivos específicos:

Socializar conceptos básicos de las estrategias innovadoras en la optimización del clima organizacional.

Establecer comunicaciones interpersonales entre el estudiantado, personal directivo, docente, donde se pueda compartir sentimientos, emociones, esperanzas e ideas.

3.2.3. Fundamentación

Fundamento teórico

Esta propuesta teórica esta fundamentada en tres teorías. Una de ellas principal y dos complementarias. La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, permitió identificar las situaciones interpersonales y emocionales que los gestores perciben como de alto riesgo. Licker aporta cuatro factores: a) pensamientos positivos sobre las ventajas de la convivencia; b) pensamientos sobre las consecuencias negativas de los conflictos; c) estrategias de evitación, solución y d) estrategias de búsqueda de apoyo social. Las Teorías Complementarias de las Relaciones Humanas de Elton Mayo propone la solución de los conflictos interpersonales (en mejora del clima organizacional) a partir de la comunicación entre gestores. La Teoría de la Motivación de Abraham Maslow nos ayudó a construir la solución sustentada en la motivación.

Fundamentos filosóficos

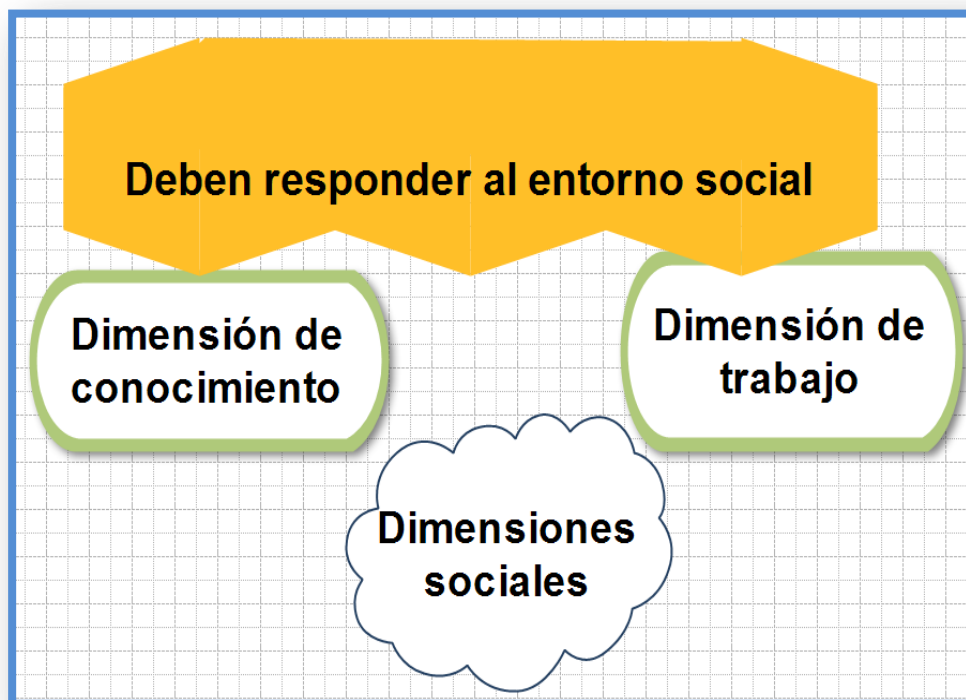
Se expresa en torno a la concepción del tipo de hombre que se desea formar, a partir de la buena organización. La explicitación considera que el ser humano está condicionado por las relaciones sociales existentes (entorno de los gestores) y por las exigencias, aspiraciones y características de la civilización universal (interdependencia)



Fundamentación sociológica

Nos puede dar elementos para entender el para qué del buen clima organizacional, en un entorno de constante aprendizaje. El aprendizaje aclara las relaciones con la sociedad en que el sujeto vive e incorpora de este modo al individuo en su comunidad, al proporcionarle una forma de educación mediante la cual su crecimiento se relaciona vitalmente con las necesidades de las sociedades. La Sociología nos permite comprender el entorno social. Observamos que la sociedad incorpora en sí misma el hecho educativo o la institución educativa dentro de un contexto social. Si comprendemos este contexto social tendremos elementos adecuados para el desarrollo del estudiante.

Dimensiones sociales



Fundamentos pedagógicos

Describen los principios y características del modelo pedagógico que se pretende implementar con esta propuesta. Proporciona orientaciones para la organización de la institución.

3.2.4. Estructura de la Propuesta

La propuesta consta de tres talleres, conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. El taller como programa es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos del programa.

A. TALLER Nº 1-CONOCIENDO NUESTRAS ESTRATEGIAS INNOVADORAS

Fundamentación

Nuestra propuesta se enmarca en un clima de tipo participativo, tiene como eje al sistema III y IV de Lickert: consultivo y de participación en grupos respectivamente. Se basa en la confianza, motivación, comunicación, solidaridad, etc.

Objetivo: Lograr una participación democrática en los grupos.

Análisis temático:

Técnica Phillips 66

6 personas discuten un tema durante 30 minutos. Permite y promueve la participación activa de todos los miembros de un grupo, por grande que éste sea; obtiene las opiniones de todos los miembros en un tiempo muy breve; llega a la toma de decisiones, a obtener información o puntos de vista de gran número de personas acerca de un problema o cuestión. Esta técnica desarrolla la capacidad de síntesis y de concentración; ayuda a superar las inhibiciones para hablar ante otros; estimula el sentido de responsabilidad, dinamiza y distribuye la actividad en grandes grupos. La discusión 66 proporciona tiempo para que participen todos, provee el blanco para la discusión por medio de una pregunta específica cuidadosamente preparada, y permite una síntesis del pensamiento de cada pequeño grupo para que sea difundida en beneficio de todos. El "Phillips 66" puede usarse tanto en clases comunes como en eventos especiales de grupo. No es de por sí una técnica de aprendizaje, no enseña conocimientos ni da información (salvo la eventual que aparezca en la interacción). Facilita en cambio la confrontación de ideas o puntos de vista, el esclarecimiento y enriquecimiento mutuo, la actividad y participación de todos los gestores estimulando a los tímidos o indiferentes. En un grupo de discusión, el "Phillips 66" es útil para obtener rápidamente opiniones elaboradas por subgrupos, acuerdos parciales,

decisiones de procedimiento, sugerencias de actividades, tareas de repaso y de comprobación inicial de la información, antes de tratar un nuevo tema.

Dinámica: “Todo lo que tenemos en común”

Objetivo

Fortalecer el sentido de pertenencia grupal a través de reconocer atributos y diferencias comunes entre los miembros del equipo e identificar la importancia de alegrarle el día a los demás.

Descripción

El facilitador pide a los participantes que se dividan en parejas lo más rápido que puedan y que identifiquen tres aspectos que tengan en común. Sin perder tiempo, el facilitador pide que ahora formen subgrupos de 3 participantes y que identifiquen tres aspectos que tengan en común. Forman subgrupos de 4 participantes y también identifican tres aspectos que tengan en común. De esta forma se continúa hasta integrar al grupo completo. Después, el facilitador reúne a los participantes para que cada uno comente su vivencia y haga un comentario positivo que le alegre el día a uno de sus compañeros.

Dinámica: “Aprendiendo a dialogar”

Objetivo

Identificar la capacidad de comunicación de cada persona.

Descripción

El facilitador explica a los participantes que la dinámica consta de dos partes, la primera es de diálogo y en la segunda se reflexiona acerca de la participación mediante el intercambio de ideas. El facilitador brinda a los

participantes diferentes temas, deben de escoger uno solo: La etapa del diálogo (educación, futuro, comunicación entre todos los presentes).

Ya seleccionado el tema, se trazan las directrices básicas:

1. Todos deben aportar ideas.
2. No se aceptan críticas, con el fin de favorecer la participación espontánea.
3. Se grabara la sesión para después analizarla.
4. Se concluye la discusión a la hora decidida de antemano.
5. Se realiza el diálogo.
6. Después el facilitador distribuye a los participantes la hoja de trabajo (autoevaluación) para que la contesten.
7. Después de que hayan contestado la hoja de trabajo pide voluntarios para que comenten sus respuestas; el facilitador estimula a los participantes para que le hagan preguntas.
8. El facilitador guía un proceso, para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido a su vida.

Desarrollo metodológico

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

PARTES COMPONENTES DEL TALLER	ACCIONES
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Desarrollo del taller

TALLER N° 1			
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

Taller:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de evaluación (puntuaciones)

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

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

Evaluación del facilitador

- Mostró dominio del tema:
- Motivó la participación del grupo:
- La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:
- Solventó las dudas de manera:
- La metodología aplicada en este taller fue:
- La relación entre el facilitador y los participantes fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

.....

Evaluación de las temáticas del taller

- La revisión de los contenidos se cumplió de manera:
- La claridad y secuencia de los temas presentados fue:
- La interacción entre la teoría y práctica fue:
- Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:
- Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:
- La duración del taller lo considera:
- La puntualidad en el inicio del taller fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría al taller para mejorar?

.....

.....

.....

Aspectos generales del taller

- La hora de inicio definida para el taller fue:
- La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:
- El material estaba ordenado de manera:

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

- El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:
- Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:
- La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....

.....

.....

Conclusiones del taller

1. El desarrollo de las temáticas propuestas permitirán integrar a los estudiantes de manera activa, participando en el logro de objetivos de la institución.
2. Este acercamiento ayudo a que cada uno de ellos identificará su sentido de pertenencia a uno y otro grupo formado en el taller, además pudieron aceptar sus diferencias.
3. Superado estas diferencias empezó la comunicación de manera más fluida entre los integrantes de los grupos.

Recomendaciones

1. Es primordial apostar por otras dinámicas antes de comenzar a disminuir la tensión entre directivos, docentes y estudiantes.
2. Es necesario utilizar otras dinámicas que permitan la integración de los grupos y la mejor comunicación entre ellos.

Bibliografía

- ❖ **HERNÁNDEZ**, Fernández y Baptista. 1991. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico.
- ❖ **JOVÉ**, Juan. 1994. El desarrollo de la expresión gráfica. Horsori. Barcelona.
- ❖ **MONROY**, Anameli.1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
- ❖ **FRITZEN**, Silvino.1984. 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.

B. TALLER Nº 2 - TRABAJANDO EN COOPERACIÓN

Resumen:

Se busca establecer la solidaridad y la cohesión de los gestores involucrados en la organización de nuestra institución, empezando por las necesidades de reconocimiento e incentivo de cada uno de los participantes. Las actividades que se van a realizar en este taller nos permitirán un clima organizacional humanizado: Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Fundamentación:

El taller está fundamentado en la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta teoría nos permite orientar el taller hacia una mejora productiva del clima organizacional, partiendo de la integración de gestores.

Objetivo:

Establecer un espacio de trabajo interactivo y cooperativo

Análisis temático:

Para poder establecer un espacio de trabajo interactivo y cooperativo, creemos que es prioritario proporcionar a los participantes una capacitación relacionada con sus necesidades internas, sus valores, sus

percepciones y sus potencialidades, es por ello que en nuestro primer tema proponemos el desarrollo de los grupos T.

Grupos T

Podemos definir al Grupo T como "un grupo relativamente inestructurado en el cual los individuos participan para aprender". El aprendizaje está enfocado al mismo individuo, a los demás participantes, a las relaciones interpersonales, a los procesos de grupo y a los sistemas sociales mayores.

Así como en otras técnicas, la selección del lugar de trabajo y el arreglo físico del mismo, tienen una gran importancia en el desarrollo del trabajo grupal. El conductor no debe ocupar un lugar preponderante sino debe quedar intercalado con el resto del grupo. Se sugiere elegir un sitio específico de reunión y, de ser posible, un sitio nuevo o que resulte poco familiar para los participantes. A esta situación la denominamos "isla cultural", y su propósito es aislar al individuo del contacto con sus experiencias cotidianas, así, se consigue que la persona disponga de mayor cantidad de tiempo para pensar y sentir todo aquello que ocurre en el grupo.

La labor en este tipo de grupos requiere que durante las horas de trabajo queden excluidos los roles sociales, los títulos, y, en general, cualquier situación que tienda a marcar diferencias entre los individuos. Se recomienda solamente el uso de los nombres propios. Debido a que se busca una participación más activa de los demás miembros, el rol del conductor tiende a ser más pasivo, y sus intervenciones como conductor son poco frecuentes. Todas estas consideraciones hacen posible que el grupo se desarrolle en una atmósfera permisiva y libre.

Con respecto al tiempo podemos decir que los Grupos T son de duración corta, dos semanas en reuniones de varias horas al día. Esto se hará pues en la programación de los tres talleres.

Las metas generales son: Proporcionar a los participantes una capacitación relacionada con sus necesidades internas, sus valores, sus percepciones y sus potencialidades, ayudándolos a descubrir y a percatarse de sus dificultades en sus patrones de participación, así como a experimentar conductas más integradoras con la ayuda de los demás participantes.

En función de estos objetivos generales, se han identificado siete áreas específicas de aprendizaje para la persona:

- ❖ Incremento del conocimiento, habilidad y sensibilidad para percibir las reacciones y expresiones emocionales, tanto personales como las de los demás miembros del grupo.
- ❖ Aumento de la habilidad para percibir y para aprender los efectos de las acciones propias a través de la captación de los sentimientos personales y de los sentimientos de los demás.
- ❖ Desarrollo y clasificación de valores y metas personales, acordes a aproximaciones objetivas y científicas, en base a las acciones y decisiones personales del grupo.
- ❖ Mejoramiento de la capacidad de "verse a sí mismo", y captación de conocimientos que hacen congruente la relación de los valores, metas y actitudes personales con actuaciones conscientes.
- ❖ Adquisición de conductas más satisfactorias y adecuadas en relación con el medio ambiente.
- ❖ Transferencia del aprendizaje ocurrido en el laboratorio a situaciones cotidianas.
- ❖ Crítica del propio proceso de aprendizaje, o sea, "aprender cómo aprender".

Sin embargo, de acuerdo a las características del ser humano, este aprendizaje puede verse impedido por barreras personales e intra-grupales. Las más frecuentes son: Búsqueda de respuestas tempranas y fáciles, conflicto entre lo nuevo y los patrones de conducta ya establecidos, resistencia al rompimiento de patrones de conducta establecidos y a la internalización de nuevos, resistencia para compartir sentimientos y conductas de otros, falta de habilidad para evaluar conductas, estructuras conceptuales pobres para planear la dirección del cambio, incapacidad de trasladar las experiencias de la sesión a los de la vida cotidiana, etc. Para vencer estas barreras, se sugiere una buena selección de los participantes; procurar que éstos estén lo suficientemente motivados para seguir adelante pese a las trabas que puedan suscitarse, y tener la capacidad de aprender de la experiencia y transferir este aprendizaje a otros contextos sociales.

Dinámica: “En los zapatos del otro”

Objetivo

Desarrollar las habilidades de ver las cosas desde el punto de vista opuesto al propio.

Descripción

El facilitador forma dos subgrupos, a los cuales les pide formar dos círculos, uno dentro del otro.

Les entrega a los participantes un documento que contiene un tema controvertido como base para la discusión.

Se inicia la discusión y pasados diez minutos el facilitador indica al subgrupo de adentro, que cada uno va a tomar una posición opuesta a sus propios puntos de vista y argumentar a favor de ella al continuar la discusión. El subgrupo de afuera, debe asegurarse de que los del círculo de adentro no defiendan sus originales puntos de vista.

Posteriormente se invierten papeles, para después comentar su experiencia.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Dinámica: “Todos importamos, todos aportamos”

Objetivo

Que los participantes identifiquen la importancia del objetivo común como factor integrador del gran grupo.

Descripción

El facilitador divide al grupo en 2 ó 3 equipos del mismo número de integrantes.

Una vez formado los equipos les pide que se sienten y fijará un depósito de piezas al centro de cada equipo. Les indica que el objetivo es que cada persona deberá armar su rompecabezas.

Las piezas son exactas para que cada integrante del equipo pueda armar su rompecabezas, no deberán sobrar piezas y deberán formar igual número de rompecabezas como integrantes tenga el equipo. Les indica que las reglas son:

1. No podrán hablar durante todo el ejercicio.
2. No podrán realizar ninguna señal ni con los dedos ni realizando gestos o movimientos de cabeza, ni con el cuerpo.
3. Deberán permanecer con una expresión impávida, podrán mirarse a los ojos, pero no hacer movimientos con los ojos.
4. La única forma de intercambiar las piezas será colocándolas al centro (depósito de piezas).

5. Sólo podrán tomar las piezas que se encuentren en el centro (depósito de piezas).
6. Los observadores no podrán hablar ni realizar ningún movimiento.
7. La actividad iniciará cuando el facilitador lo indique.
8. Cuando el equipo termine, deberá indicarlo levantando las manos.

Al instante que termine de dar las instrucciones les indica a los grupos que ya no pueden hablar ni realizar ninguna clase de comunicación.

El facilitador reparte las piezas a todos los integrantes y da la señal de empezar.

Se termina la actividad cuando los equipos hayan terminado de armar sus rompecabezas.

Por último, el facilitador guía un proceso para que el grupo analice la importancia de un objetivo común como aspecto integrador de un gran grupo.

Desarrollo metodológico

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

PARTES COMPONENTES DEL TALLER	ACCIONES
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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

Día: 15 de setiembre del 2013

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

Taller:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de evaluación (puntuaciones)

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

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

Evaluación del facilitador

- Mostró dominio del tema:
- Motivó la participación del grupo:
- La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:
- Solventó las dudas de manera:
- La metodología aplicada en este taller fue:
- La relación entre el facilitador y los participantes fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

.....

Evaluación de las temáticas del taller

- La revisión de los contenidos se cumplió de manera:
- La claridad y secuencia de los temas presentados fue:
- La interacción entre la teoría y práctica fue:
- Los conocimientos que adquirió son aplicables
al trabajo de manera:
- Los contenidos tratados se adecuan a la
realidad y ofrecen una solución:
- La duración del taller lo considera:
- La puntualidad en el inicio del taller fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría al taller para mejorar?

.....

.....

.....

Aspectos generales del taller

- La hora de inicio definida para el taller fue:
- La limpieza y orden de las instalaciones antes

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

de empezar fue:

- El material estaba ordenado de manera:
- El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:
- Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:
- La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....

.....

.....

Conclusiones del taller

1. Cuando se halla capacitado a los participantes, podrán descubrir y percatarse de sus dificultades en sus patrones de participación, y experimentarán conductas más integradoras con la ayuda de los demás participantes
2. La comunicación en los grupos distintos y con temas opuestos presentan al inicio actitudes de diferencias muy marcadas que luego son superadas por la interacción entre todos.
3. Los grupos se integran de la mejor manera cuando identifican el objetivo común, lo que permite que se superen todos los malos entendidos.

Recomendaciones

1. Será necesario ampliar las dinámicas de cooperación haciendo que cada uno de los presentes desarrolle su habilidad de escuchar y de actuar frente a los demás con soltura.
2. Es prioritario aplicar estas dinámicas y el desarrollo de las temáticas para poder alcanzar un buen clima organizacional que nos permita tener educación de calidad.

Bibliografía

- ❖ **BEAL**, G. **BOHLEN**, J y **RAUDABOUGHT**, J. Conducción y Acción Dinámica del Grupo. 1964. Argentina, Kapelusz. 332 p.
- ❖ **HERNÁNDEZ**, Fernández y Baptista. 1991. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico
- ❖ **LUTHER**, Inga. 2008. "En los zapatos del otro": ProCalidad en educación - experiencias de transferencia. InWent gGmbH.
- ❖ **REDORTA**, Joseph. 2005. El poder y sus conflictos. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona. España.
- ❖ **ROBBINS**, Stephen P. 2004. Comportamiento organizacional. Pearson Educación: Colombia.

C. TALLER Nº 3 - MEJORANDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Resumen:

La comunicación es esencial para mejorar el clima organizacional, a través de ella se puede compartir esperanzas, sentimientos, ideas. La comunicación es la clave para que los gestores mejoren los tipos de supervisión, las relaciones de dependencia, los sistemas de incentivos, el apoyo social, la interacción con los demás, entre otros.

Fundamentación

El taller de comunicación y consenso se basa en la Teoría del Clima Organizacional (Likert) y la Teoría Motivacional (Maslow). A través de estas teorías se propone mejorar el clima organizacional a través del acuerdo de las ideas contradictorias.

Objetivos

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

Análisis temático

Dinámica: “Conversaciones asertivas”

Objetivo

Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.

Descripción

El facilitador explica los objetivos del ejercicio y da una breve plática sobre las habilidades para conversar en grupo.

Posteriormente distribuye una hoja de las habilidades para el círculo de conversación, un lápiz y una tarjeta con tópico a cada participante.

Divide al grupo en subgrupos pequeños de siete a diez miembros cada uno y les explica que durante los siguientes veinte minutos los participantes:

- ❖ Hablarán con los participantes de su equipo, pero sólo hablarán sobre el tema escrito en la tarjeta o sobre los temas que los demás introduzcan.
- ❖ Practicarán las habilidades enumeradas en la hoja de habilidades por lo menos una vez.

- ❖ Mantendrán grupos de seis a siete participantes durante toda la duración de la actividad, esto es, si uno o dos miembros de un grupo se reúnen con otro grupo, uno o dos miembros de ese grupo (al que acaban de integrarse) deberán interrumpir su conversación al instante para reunirse con el grupo de donde provienen esos dos participantes.
- ❖ El facilitador contesta cualquier pregunta y supervisa la dinámica.

Al término de la actividad el facilitador pide a los participantes que formen grupos de cuatro o cinco miembros para discutir sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?
2. ¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrió, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?

El facilitador les pide que hagan un resumen y compartan los resultados de la discusión y presenten los resultados.

Al término de la actividad el facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Dinámica: “Mi estilo de comunicación”

Objetivo

Que los participantes identifiquen su estilo de comunicación.

Descripción

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.

Dinámica: “Buscando el Consenso”

Objetivo

Identificar conductas eficaces en la búsqueda del consenso en trabajos de grupo.

Descripción

El facilitador explica los objetivos del ejercicio. Cada participante recibe una de las formas de trabajo escogido por el facilitador. La tarea es clasificar los temas de acuerdo a las instrucciones del formato. Los participantes deben trabajar en forma independiente durante esta fase.

Se forman subgrupos y se le pide a cada uno que clasifique los temas por consenso. Debe haber un acuerdo sustancial (no necesariamente unánime) para la puntuación asignada a cada tema. Se establecen tres reglas principales durante esta fase:

1. No se obtendrá promediando.
2. No se obtendrá por votación o por -mayoríall.
3. No habrá -ratos de caballerosll.

El facilitador presenta a los participantes varias sugerencias sobre cómo se puede lograr el consenso:

1. Deben evitar argumentar buscando ganar como individuos. Lo que es -correctol es el mejor juicio colectivo del subgrupo como un todo.

2. Los conflictos acerca de las ideas, las soluciones, las predicciones, etc., deben servir como ayuda y no como un estorbo en el proceso de búsqueda del consenso.
3. Los problemas se resuelven mejor cuando los miembros del grupo, en forma individual, asumen su responsabilidad tanto de escuchar como de ser oídos, de modo que todos estén incluidos en la decisión.
4. Las conductas para reducir la tensión, pueden ser útiles si no se liman asperezas con anticipación durante un conflicto sin sentido.
5. Cada participante tiene la responsabilidad de monitorear el desarrollo del trabajo, así como el de iniciar el proceso de discusión, cuando el trabajo es poco efectivo.
6. Los mejores resultados fluyen de la fusión de la información lógica y emocional. Los juicios de valor sobre lo que es mejor, incluyen sentimientos de los participantes acerca de la información y el proceso de toma de decisión.

Al término de la actividad los subgrupos se reúnen en sesión plenaria para mostrar sus resultados. Si hubo respuestas —correctas— se ponen a la vista de todos.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice la fase de búsqueda del consenso, empleando las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué conductas ayudaron a buscar el consenso?
- ❖ ¿Qué conductas lo dificultaron?
- ❖ ¿Qué modelos de toma de decisiones se presentaron?
- ❖ ¿Cuáles fueron las personas que más influyeron?
- ❖ ¿Cómo descubrió el subgrupo sus fuentes de información y cómo las utilizó?

Desarrollo metodológico

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

PARTES COMPONENTES DEL TALLER	ACCIONES
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Motivación.• Comunicación de los objetivos de la reunión.• Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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

Día: 05 de octubre del 2010

Desarrollo del taller

TALLER N° 3			
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

Taller:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de evaluación (puntuaciones)

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

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

Evaluación del facilitador

- Mostró dominio del tema:
- Motivó la participación del grupo:
- La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:
- Solventó las dudas de manera:
- La metodología aplicada en este taller fue:
- La relación entre el facilitador y los participantes fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

.....

.....

Evaluación de las temáticas del taller

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| • La revisión de los contenidos se cumplió de manera: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • La claridad y secuencia de los temas presentados fue: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • La interacción entre la teoría y práctica fue: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Los conocimientos que adquirió son aplicables | | | | | |
| al trabajo de manera: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Los contenidos tratados se adecuan a la | | | | | |
| realidad y ofrecen una solución: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • La duración del taller lo considera: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • La puntualidad en el inicio del taller fue: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¿Qué comentario o sugerencia daría al taller para mejorar?

.....

.....

.....

Aspectos generales del taller

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| • La hora de inicio definida para el taller fue: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • La limpieza y orden de las instalaciones antes
de empezar fue: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • El material estaba ordenado de manera: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • El ambiente de atención y control de
interrupciones externas fue: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Las instalaciones y espacios para la realización
del taller fueron: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • La calidad de la alimentación y servicio ofrecida
en el taller fue: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....

.....

.....

Conclusiones del taller

1. Los directivos, docentes y estudiantes desarrollarán habilidades para conversar asertivamente.

2. Los distintos estilos de comunicación de los directivos, docentes y estudiantes serán compartidos en el taller de manera dinámica e interactiva.
3. Estos diferentes estilos de comunicación serán puestos en el taller como temas de discusión, que finalmente serán resueltos a través del consenso.

Recomendaciones

1. Los talleres deben aplicarse en la Facultad de Educación y Humanidades a fin de impulsar un buen clima institucional.
2. Los talleres deben desarrollarse con frecuencia para mejorar los conflictos que dificultan un buen clima organizacional en todas las Instituciones.

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. 1991. Metodología de la investigación. McGraw-Hill México
- ❖ **RALP**, Nicholz. 2005. Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta

I.E. N° 8211489 EL ALIZAL												
FECHA POR TALLER	TALLER N° 1				TALLER N° 2				TALLER N° 3			
MESES	AGOSTO				SETIEMBRE				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
2	Capacitadores	S/. 150.00	S/. 300.00
1	Facilitador	S/. 250.00	S/. 250.00
TOTAL			S/. 550.00

Recursos materiales:

CANTIDAD	REQUERIMIENTO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
62	Folders con fastenes	S/. 0.60	S/. 37.20
62	Lapiceros	S/. 0.50	S/. 31.00
1000	Hojas bond	S/. 0.03	S/. 30.00
65	Refrigerios	S/. 5.00	S/. 325.00
200	Copias	S/. 0.10	S/. 20.00
TOTAL			S/. 443.20

RESUMEN DEL MONTO SOLICITADO	
Recursos humanos	S/ 550.00
Recursos materiales	S/ 443.20
TOTAL	S/ 993.20

3.2.7. Financiamiento de los talleres

Responsable: Mirian Elena Tarrillo Bravo.

CONCLUSIONES

1. La presente investigación parte de una base problemática en el clima organizacional de la I.E. N° 8211489 El Alizal de la I.E. N° 8211489 El Alizal; esta problemática consiste en el incumplimiento de las reglas institucionales, desconocimiento e incompreensión de la visión y misión de la institución, existencia de un ambiente de trabajo informal e in-estructurado, la escasa relación entre actividades y objetivos, baja autonomía en la toma de decisiones; entre otros problemas que comprende a los agentes educativos de docentes, administrativos y gestores directores de la institución.
2. La propuesta de la presente investigación comprende la gestión de estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional en la I.E. N° 8211489 El Alizal de la I.E. N° 8211489 El Alizal; propuesta que consiste en la construcción de tres talleres: Primer taller -Conociendo Nuestras estrategias InnovadorasII; Segundo Taller —Trabajando en CooperaciónII; y el tercer taller Mejorando el clima organizacional.
3. Cada uno de los talleres plantea diversos aspectos debidamente interrelacionados como son: Resumen, fundamentación, objetivos, análisis temático, desarrollo metodológico, desarrollo del taller, presupuesto, financiamiento de los talleres.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere profundizar las investigaciones sobre el clima organizacional con el fin de identificar las causas para tratarlas y poder alcanzar los objetivos trazados en la institución. Es prioritario aplicar estas estrategias para poder mejorar el clima organizacional.
2. Se recomienda el presente trabajo de investigación ya que proporciona algunas estrategias que pueden ser importantes para la mejora de los climas organizacionales de las instituciones educativas de nivel superior de la región y del país; asimismo sirve como base para ampliar las investigaciones sobre esta problemática, en otras instituciones educativas (centros educativos, universidades, institutos, etc) y aplicar estas estrategias para tener un mejor ambiente para el desarrollo de las actividades, evaluación del taller, recomendaciones, conclusiones y bibliografía,

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ **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.
- ❖ **BENITO**, Bernardina. 2008. Las Relaciones Interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción. Departamento de sociología y comunicación. Disponible en bbm@usal.es.
- ❖ **BOLÍVAR**, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades. Madrid: La Muralla.
- ❖ **COVEY**, Stephen. 1989. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós.
- ❖ **CHIAVENATTO**, Idalberto. 2000. Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial McGRAW-HILL. Interamericano. Quinta edición.
- ❖ **CHIAVENATO**, Idalberto. 1998. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill.
- ❖ **DOLLY**, Blanca. 2007. Administración de servicios de alimentación. Editorial universidad de Antioquia.
- ❖ **ELTON MAYO**, George. 1933. The human problems of an industrial civilization. Estados Unidos.
- ❖ **ETKIN**, Jorge. 2007. Capital social y valores en la organización sustentable. Ediciones Granica. México.
- ❖ **FERNÁNDEZ AGUERRE**, Tabaré. 2004. Clima Organizacional en las Escuelas: un Enfoque Comparativo Para México Y Uruguay. en <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

- ❖ **FERRÁNDIZ**, Alejandra; Lafuente, Enrique y Loredó, José. La personalidad creadora. En el libro de prácticas de la asignatura de Historia de la Psicología (UNED · 2001). Barcelona, España.
- ❖ **GAIRÍN**, J. (1996). La Organización Escolar: contexto y texto de actuación. Madrid: La Muralla.
- ❖ **GIRÓN**, Mónica. 2004. Encuentros cara a cara: Valores y relaciones interpersonales en la escuela. Editorial GRAO. Barcelona, España.
- ❖ **HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA**. 2010. Metodología de la investigación. McGraw-Hill México
- ❖ **LIKERT**, Rensis. 1967. New patterns of Management, McGraw Hill, 1961 y The Human Organization, McGraw Hill Book Co, New York.
- ❖ **LLANEZA**, Javier. 2007. Ergonomía y psicología aplicada. Lex Nova: España.
- ❖ **MARTÍNEZ**, S. 1994. El clima de trabajo en diez centros de EGB. Universidad de Alcalá. Inédita.
- ❖ **MARTÍN BRIS**, M. 1999. Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC. — 1999. Dirección y gestión de centros educativos: planificación y calidad. Madrid: Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo.
- ❖ **MARTÍN**, M. 1996. Organización y planificación integral de centros. Madrid: Escuela Española.
- ❖ **MASLOW**, A. 2001. Motivación y personalidad. Ediciones Díaz Santos, España
- ❖ **MARTÍN**, M. 1996. Organización y planificación integral de centros. Madrid: Escuela Española.

- ❖ **OYAGUE**, Manuel y Sevilla, Julio. Investigación Científica. Escuela de Postgrado. Módulo II. Universidad Nacional —Pedro Ruiz Galloll. Lambayeque.
- ❖ **PALOMO**, María. 2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial, 5ª edición, Madrid, España.
- ❖ **REYES DE ROJA**, Edith. 2009. clima organizacional y salud mental Laboral en la Universidad. Lima
- ❖ **ROBBINS**, Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. PEARSON Educación, México.
- ❖ **SANDOVAL**, M. 2004: —Concepto y Dimensiones del Clima Organizacionalll. FCE México.
- ❖ **SALAZAR**, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, Rubén. 2009. Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4):67-75

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSTGRADO



GUÍA DE ENCUESTA PARA CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad:.....sexo:.....

Empleo/cargo:.....

Lugar y fecha de la encuesta:.....

Encuestador:

Instrucciones: Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de veces en su trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que Ud. piensa.

Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde:
No se deben marcar dos opciones. Marque así: ☒

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además como Ud. puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

1. ¿Considera usted que su Institución es un buen lugar para trabajar?

SÍ ☐

NO ☐

2. ¿Conoce y entiende la visión y misión de su Institución?

SÍ ☐

NO ☐

3. ¿Conoce los objetivos de desempeño de su Facultad?

SÍ ☐

NO ☐

4. ¿Entiende como se relacionan sus actividades con los objetivos de la Institución?

SÍ ☐

NO ☐

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

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

6. ¿Existen ventajas de trabajo en equipo?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

7. ¿Expresas tu punto de vista?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

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

SÍ ☐

NO ☐

9. ¿Es tratado(a) con respeto (por sus compañeros, administrativos, jefes o superiores inmediatos)?

SÍ ☐

NO ☐

10. ¿Conoce programas de capacitación y desarrollo disponibles en su institución?

SÍ ☐

NO ☐

11. ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

ANEXO Nº 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**



SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA PARA CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad:.....sexo:.....

Empleo/cargo:.....

Lugar y fecha de la entrevista:.....

Nombre del entrevistado:.....

Entrevistador:

1. ¿Cómo caracteriza el clima organizacional en su Facultad?

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre gestores?

3. ¿De qué manera se establece la comunicación entre gestores?

4. ¿Cuáles son las actitudes de los gestores?

5. ¿Abordan las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas con el fin de eliminar los obstáculos?

6. ¿Se cumplen las reglas en la Institución?

7. ¿Hay formalidad en el ambiente donde desarrolla sus diversas actividades?

8. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

9. ¿Cómo es la supervisión?

10. ¿Qué desafíos deben enfrentar los gestores frente a este clima organizacional?



ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO	TOTAL
AMBIENTE SOCIAL	AUDITORIA PARTICIPATIVA						
COORDINACION	PUNTUALIDAD AMABILIDAD NIVEL DE COMPROMISO						
SINERGIA EN EL TRABAJO	COMPANERISMO RELACION DE CARACTER ASOCIATIVO COHESION SOCIAL CONFIANZA Y COLABORACION						
RESPONSABILIDAD	CUMPLIMIENTO TAREAS ASIGNADAS AUTONOMIA Y LIBERTAD PARA INNOVAR CAPACIDAD PARA ENFRENTAR PROBLEMAS ASUMIR RIESGOS						

	TOMA DE DECISIONES						
LIDERAZGO	ADECUADA COMUNICACION INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO ORIENTACION COMPRESION						
ESTIMULOS	INCENTIVOS RECONOCIMIENTO TOLERANCIA						
EMPODERA- MIENTO	ESTRES INDIFERENCIA FALTA DE IDENTIDAD						
SATISFACCION DE RESULTADOS	ALCANCE DE LOS OBJETIVOS SATISFACCION EN EL TRABAJO SATISFACCION EN LA CARRERA CALIDAD EN EL TRABAJO						

ANEXO N° 4:

GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01

INSTITUCIÓN COMO UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR. SEGÚN SEXO

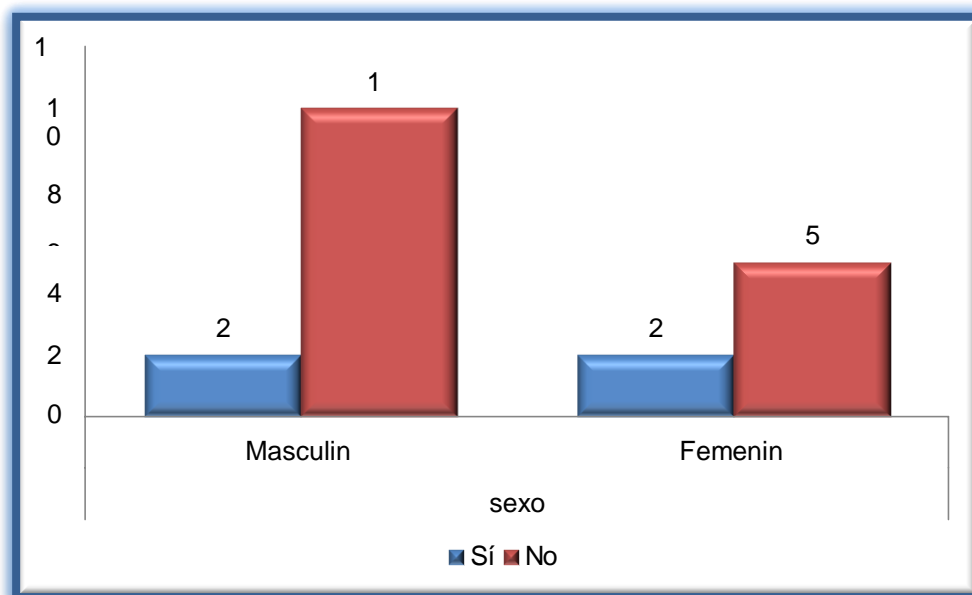


GRÁFICO N° 02

CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN. SEGÚN SEXO

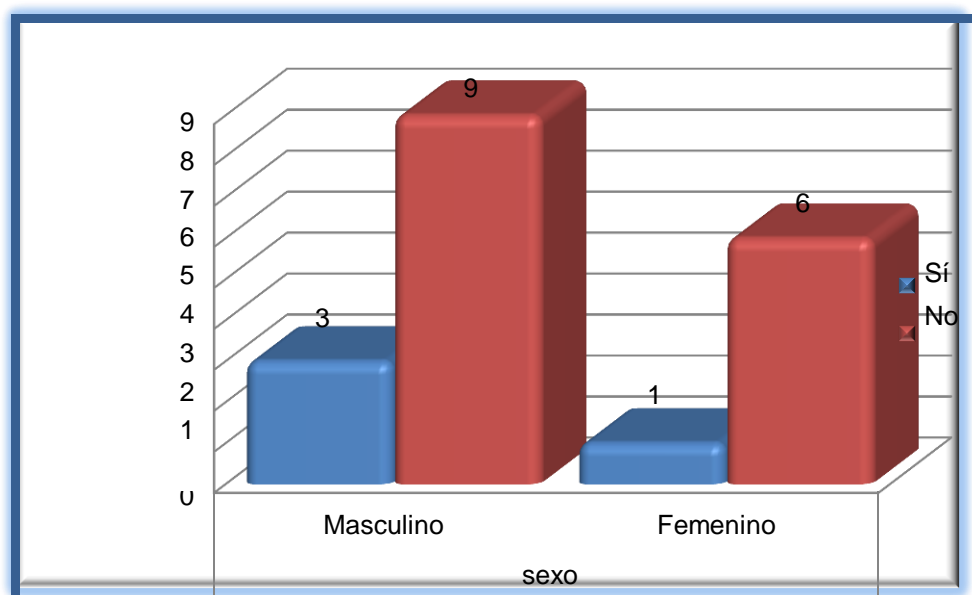


GRÁFICO N° 3

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA FACULTAD. SEGÚN SEXO

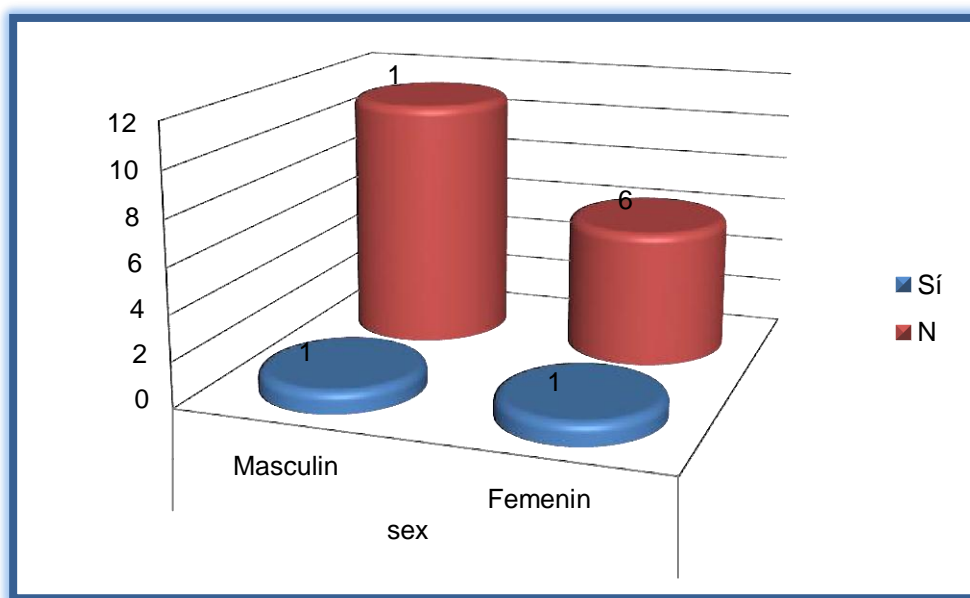


GRÁFICO N° 04

RELACIÓN ENTRE ACTIVIDADES Y OBJETIVOS. SEGÚN SEXO

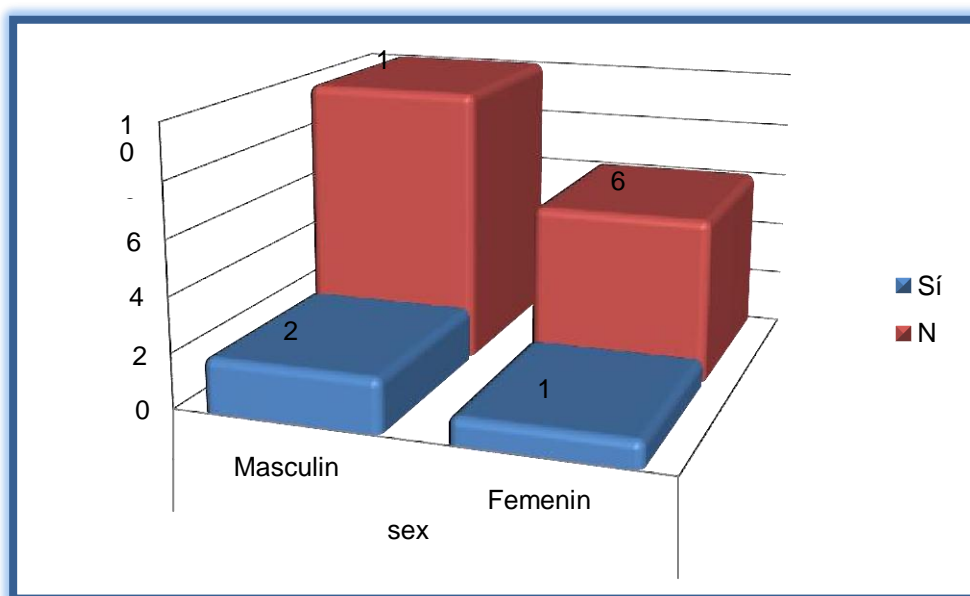


GRÁFICO Nº 05

SOLIDARIDAD DEL COMPAÑERO CUANDO TIENE ALGUNA DUDA. SEGÚN SEXO

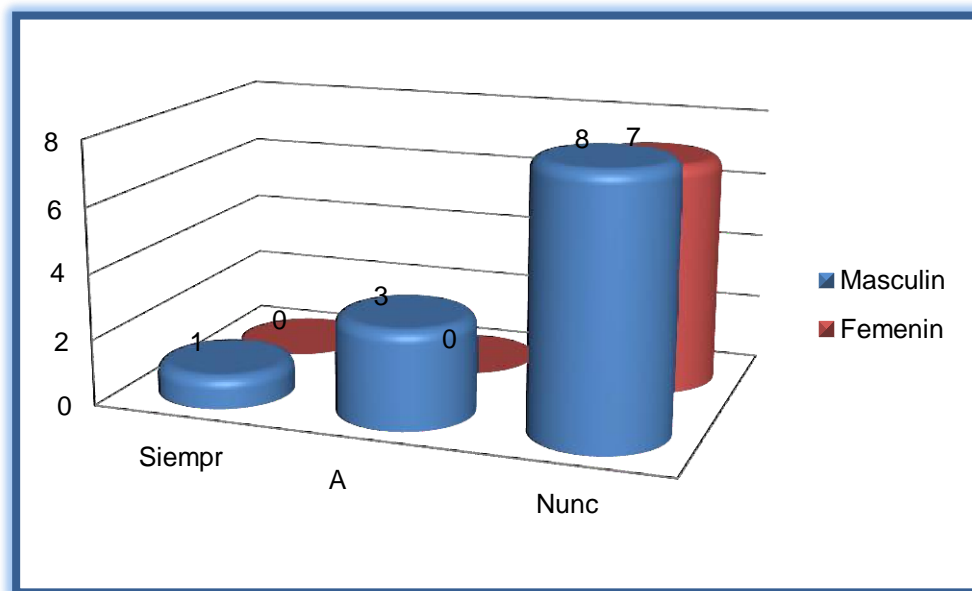


GRÁFICO Nº 06

VENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO. SEGÚN SEXO

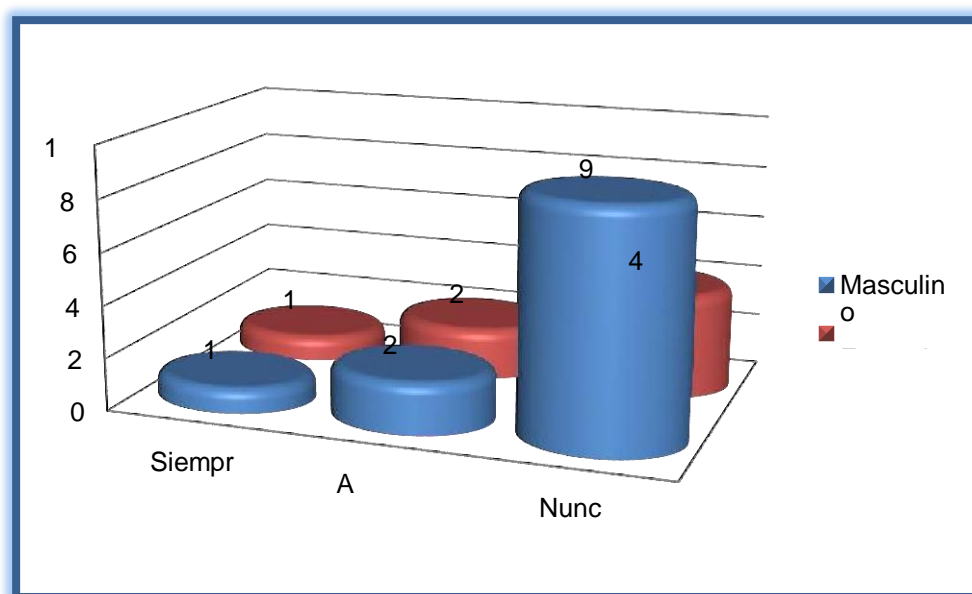


GRÁFICO Nº 07

EXPRESAS TU PUNTO DE VISTA, SEGÚN SEXO

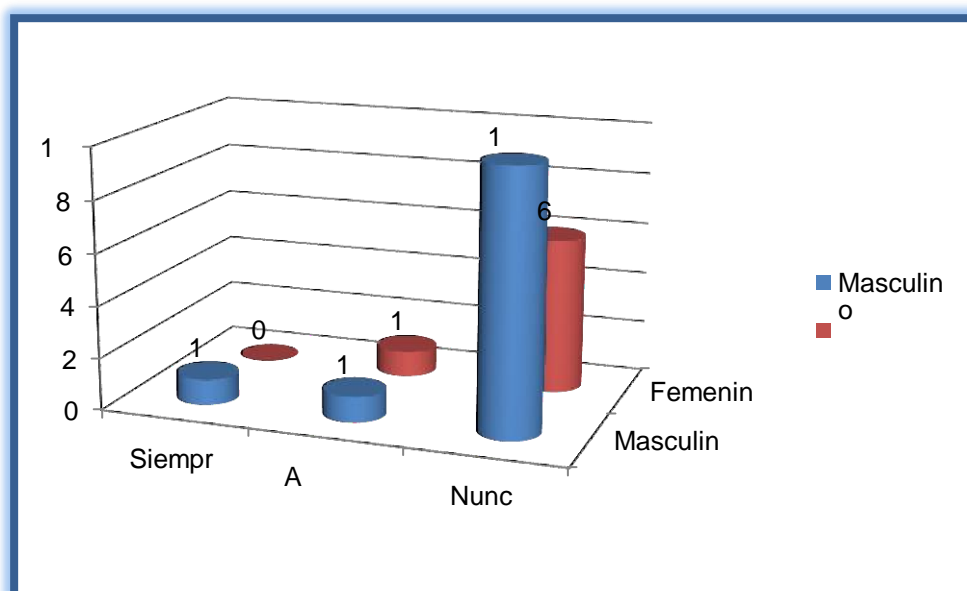


GRÁFICO Nº 08

**AMBIENTE FÍSICO, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES
NECESARIOS. SEGÚN SEXO**

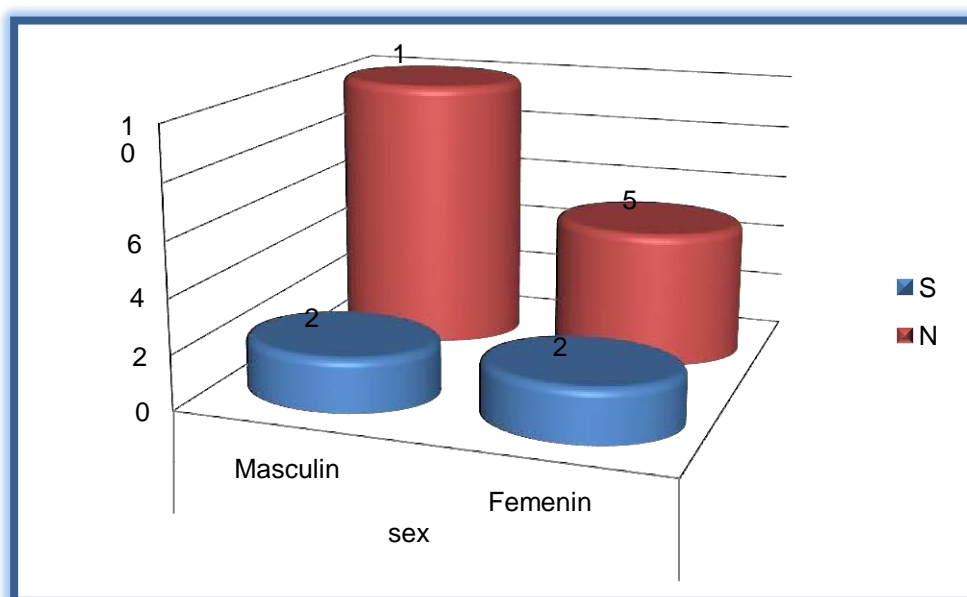


GRÁFICO Nº 09

RESPETO ENTRE GESTORES DE LA INSTITUCIÓN. SEGÚN SEXO

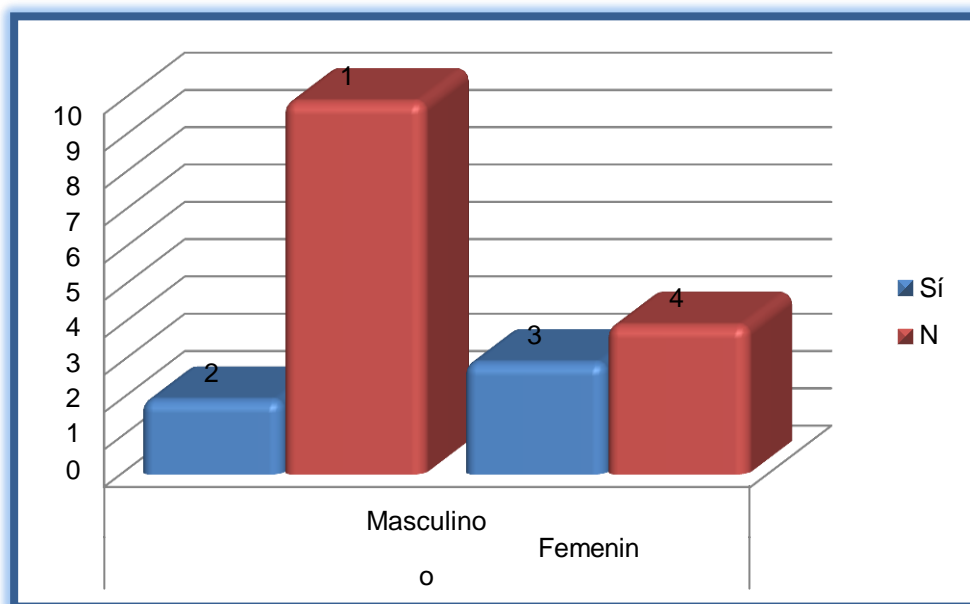


GRÁFICO Nº 10

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. SEGÚN SEXO

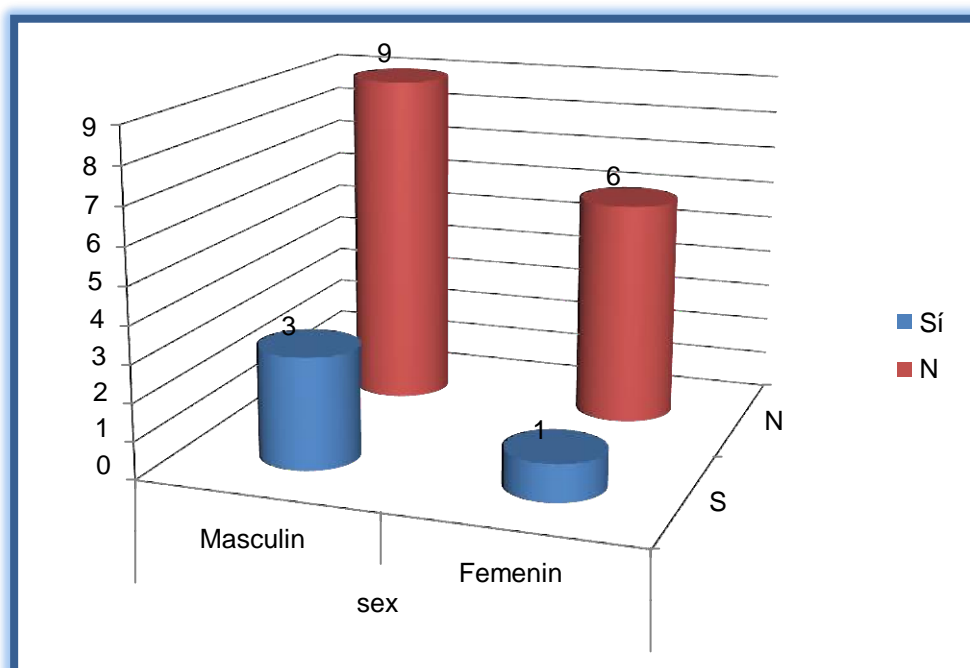


GRÁFICO Nº 11

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS, SEGÚN SEXO

