



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCION EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TÍTULO

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16122 DEL DISTRITO DE
POMAHUACA – JAÉN 2018.**

TESIS

**Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.**

Presentada por:

Br. LUZ AURORA VÁSQUEZ PÉREZ

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16122 DEL DISTRITO DE
POMAHUACA – JAÉN 2018.**

Br. Luz Aurora Vásquez Pérez
AUTORA

Dr. Mario Víctor Sabogal Aquino
ASESOR

TESIS

PRESENTADA A LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO
RUIZ GALLO” PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE: **MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA.**

Aprobada por:

M.Sc. Luis Pérez Cabrejos
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. Carlos S. Reyes Aponte
SECRETARIO DEL JURADO

M.Sc. Miguel Alfaro Barrantes
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque 2018

DEDICATORIA

Dedico de manera muy especial este esfuerzo, principalmente a mi padre que junto a mi madre desde el cielo iluminan y guían mis objetivos; a mis hermanos, esposo e hijas Melissa y Hazllith, por su valioso apoyo el cual significa un nuevo triunfo en mi vida.

Luz

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a DIOS, a los docentes y directivos; padres de familia y estudiantes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, por su apoyo y colaboración desinteresada en el desarrollo del presente estudio.

Reconocimiento especial al Rector de la Universidad Pedro Ruiz Gallo, por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de postgrado; a cada uno de los docentes de esta Casa de Estudio, prestigiosos profesionales, que enriquecieron con sus acertados y sabios consejos, nuestra formación personal y profesional como maestros comprometidos e identificados con el aprendizaje de los estudiantes.

Agradecimiento especial para el asesor, Dr. Mario Víctor Sabogal Aquino cuya fuente de conocimiento y esfuerzo desprendido permitió la realización del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción.	x

CAPÍTULO I.

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

1.1 Marco contextual del clima organizacional y las estrategias gerenciales.	21
1.1.1 Marco contextual del clima organizacional	21
1.1.2 Las estrategias gerenciales en relación al clima organizacional.	23
1.2 Desarrollo histórico tendencial del clima organizacional en las instituciones educativas.	26
1.3 Características actuales del clima organizacional en los docentes.	30
1.4 Metodología.	34

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

ESTRATEGIAS GERENCIALES Y MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES

2.1 Antecedentes.	42
2.2 Bases conceptuales.	46

2.2.1 Estrategias	46
2.2.2 Gestión	51
2.2.3 Gerencia	54
2.2.4 Estrategias gerenciales	58
2.2.5 Docente	59
2.2.6 Clima	60
2.2.7 Organización	63
2.2.8 Clima organizacional.	65
2.3 Bases teóricas.	68
2.3.1 Teoría del clima organizacional de Likert	68
2.3.2 Enfoques teóricos del clima institucional	73
2.3.3 Teorías X,Y, Z	76

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1 Resultados del clima organizacional en sus dimensiones: ambiente físico, estructura, ambiente social, características personales de sus miembros y comportamiento organizacional.	85
3.1.1 Análisis comparativo del clima organizacional según dimensiones	98
3.1.2 Análisis del diagnóstico global de la variable de estudio	100
3.1.3 Estadísticos de tendencia central y dispersión	102
3.2 Propuesta de Estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén.	106
3.2.1 Presentación.	106
3.2.2 Fundamentación teórica	107

3.2.3 Objetivos.	109
3.2.4 Recursos y materiales	111
3.2.5 Esquema teórico de la propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en los docentes.	111
3.2.6 Cronograma de actividades	117
3.2.7 Procesos metodológicos de las estrategias gerenciales.	118
3.2.8 Matriz lógica de las estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en los docentes.	123
3.2.9 Descripción e implementación de las estrategias gerenciales a través de los talleres participativos	125
3.2.10 Evaluación de la propuesta.	136
CONCLUSIONES.	138
RECOMENDACIONES.	139
BIBLIOGRAFÍA.	140
ANEXOS.	152

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la teoría de Likert, para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén; describe, analiza y explica el problema expresado en la carencia de algunos soportes en el ambiente físico de la institución; presencia de una estructura orgánica que limita el trabajo coordinado e integrado; exclusión interna y externa dentro del ambiente social de la institución; asimismo características personales de los docentes conformistas e indiferentes para asumir compromisos y mejorar sus desempeños; y la percepción de comportamientos y actitudes que están contribuyendo a la insatisfacción laboral y la ineficiencia de los propósitos organizacionales.

El objeto de estudio es el proceso de la gestión escolar y el campo de acción es la mejora del clima organizacional a través de estrategias gerenciales; la hipótesis a defender fue: Si, se proponen estrategias gerenciales fundamentadas en la Teoría de Likert, entonces se mejorará el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018. Asimismo, la metodología comprendió el tipo y diseño descriptivo – propositivo; se trabajó con una población y muestra representativa de 17 docentes del nivel inicial y primario; a quienes se les aplicó una encuesta diagnóstica la misma que para su validación se consultó a expertos y su confiabilidad se realizó a través de la prueba estadística Alfa de Cronbach (,902).

El informe arribó a la conclusión que, el clima organizacional según los resultados del cuestionario diagnóstico comprende los niveles Regular (87,7%) y Bueno (13,3%); confirmando objetivamente la problemática antes descrita; sin embargo, sobre la base de estos resultados se han propuesto estrategias gerenciales pertinentes y funcionales, las mismas que para su implementación se han diseñado cinco talleres participativos, reflexivos y vivenciales orientados a transformar el problema objeto de estudio.

Palabras claves: Clima organizacional y estrategias gerenciales.

viii

ABSTRACT

The objective of this study was to propose management strategies based on the Likert theory, to improve the organizational climate in the teachers of the Educational Institution N ° 16122 of the district of Pomahuaca - Jaén; describes, analyzes and explains the problem expressed in the lack of some supports in the physical environment of the institution; presence of an organic structure that limits coordinated and integrated work; internal and external exclusion within the social environment of the institution; also personal characteristics of conformist and indifferent teachers to assume commitments and improve their performance; and the perception of behaviors and attitudes that are contributing to job dissatisfaction and the inefficiency of organizational purposes.

The object of study is the process of school management and the field of action is the improvement of the organizational climate through management strategies; The hypothesis to be defended was: Yes, managerial strategies based on the Theory of Likert are proposed, then the organizational climate will be improved in the teachers of the Educational Institution N ° 16122 of the district of Pomahuaca - Jaén 2018. Likewise, the methodology included the type and descriptive - proactive design; We worked with a population and representative sample of 17 teachers of the initial and primary level; to whom a diagnostic survey was applied, which was consulted by experts for its validation, and its reliability was carried out through the Cronbach's Alfa statistical test (,902).

El informe arribó a la conclusión que, el clima organizacional según los resultados del cuestionario diagnóstico comprende los niveles Regular (87,7%) y Bueno (13,3%); confirmando objetivamente la problemática antes descrita; sin embargo, sobre la base de estos resultados se han propuesto estrategias gerenciales pertinentes y funcionales, las mismas que para su implementación se han diseñado cinco talleres participativos, reflexivos y vivenciales orientados a transformar el problema objeto de estudio.

Keywords: Organizational climate and management strategies.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional influye sustantivamente en alcanzar la misión, visión, así como los objetivos institucionales, además favorece la satisfacción, el bienestar y el desarrollo profesional, personal, familiar entre los directivos, docentes y comunidad educativa, y por consiguiente todo ello trae consigo brindar una formación de calidad y el logro de aprendizajes según los estándares nacionales e internacionales. En este contexto, Vilorio (2007) señala que los gobiernos latinoamericanos “han prestado atención al clima de las organizaciones escolares, pues el nivel del ambiente influye en las mismas afectando sus operaciones y procesos” (p.13).

Un buen clima escolar se construye a partir de la labor mancomunada de directivos y docentes con el objetivo común de generar condiciones favorables para el aprendizaje; es sinónimo de una escuela con un funcionamiento armónico, donde la comunidad educativa se relaciona positivamente; de igual forma, detrás de un clima escolar favorable suele haber una sólida organización de la escuela y prácticas docentes atinentes a las necesidades de los estudiantes. (Unesco-Llece 2010). Desde esta perspectiva, la construcción y sostenibilidad de un clima organizacional inclusivo, armonioso, y cohesionado sobre la base de valores y principios, es muy importante en una institución educativa, ya que depende del clima para que los actores, ya sea docentes, personal directivo y administrativo (servicio) trabajen en armonía y puedan dar lo mejor de sí, con el fin de cumplir con las metas y objetivos (Gálvez, 2017, p. 17).

Sostener un clima organizacional favorable va a depender del liderazgo y la gestión que implemente la directora en la institución dentro de sus funciones que le asisten, en ese sentido, se tiene que implicar en los diferentes aspectos tanto internos como externos que aseguren la articulación e integración en el trabajo en equipo; la comunicación interna; el buen trato en las relaciones interpersonales; y atender la dimensión humana y profesional de sus miembros; motivándolos, involucrándolos y comprendiéndolos en su labor diaria y así puedan responder eficientemente con su entorno, proporcionando cada uno, un trabajo de calidad. (Gálvez, 2017, 17)

Sobre lo descrito, Fullan (2014), “considera que mantener una percepción positiva del clima organizacional incrementa el capital social de la escuela en paralelo al capital profesional. El capital social reside en las relaciones entre los docentes, basados en la confianza, la colaboración, la responsabilidad colectiva, el apoyo entre colegas y la ayuda mutua y las redes establecidas (citado en Bolívar, 2015)”. “Esto implica instalar un clima de confianza y bajar las barreras para que nadie se sienta amenazado ni atacado. Solo en este escenario será más factible instalar el hábito de reflexión crítica sobre el trabajo pedagógico e institucional que se hace en la escuela”.

En la actualidad las instituciones educativas se vuelven más complejas, y se convierten en ecosistemas donde las interacciones, interdependencias e interrelaciones así como las asociaciones entre los actores educativos van a determinar el nivel de clima que pueda expresar dichas entidades; en ese sentido, las formas de pensar y actuar de quienes forman parte configuran sistemas pertinentes, funcionales y significativos para organizarse, comunicarse, trabajar en equipo, liderar empáticamente y tomar decisiones consensuadas y democráticas, a fin de consolidar una convivencia donde se refleje la práctica de valores y actitudes de bien común.

En las instituciones educativas encontramos una diversidad de problemas que están afectando el clima organizacional, entre las cuales podemos considerar los conflictos en las relaciones humanas, donde la capacidad de aprender a convivir no se trabaja en los diferentes actores educativos, debido a que no existe un diálogo permanente en la resolución de problemas, entre ellos se pueden percibir la comunicación vertical, toma de decisiones que no gozan del consenso y participación de la comunidad educativa; descoordinación, escasa planificación, actitudes antidemocráticas entre otros que están repercutiendo desfavorablemente en la convivencia y por supuesto en la relaciones humanas. Asimismo, existe un insuficiente trabajo en equipo, ya que no existen niveles de confianza entre docentes y directores; por lo general en el trabajo se percibe un escaso compromiso institucional; en algunas ocasiones los directivos tienen favoritismo con los docentes, y la mayoría no cumple sus funciones y acuerdos asumidos en forma responsable.

En este contexto el **problema** que se abordó en la investigación se refiere al clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, donde se percibe que los ambientes físicos aún no brindan los soportes y las condiciones necesarias a los sujetos de estudio; la estructura organizativa expresa verticalidad, descoordinación y centralismo de la autoridad; el ambiente social refleja una limitada relación e interacción interpersonal; asimismo las características de sus miembros, así como el comportamiento organizacional manifiesta actitudes y desempeños que no permiten un trabajo de equipo, la construcción de diálogos empáticos, críticos, autocríticos asertivos, constructivos; trayendo consigo, una convivencia conflictiva, ineficiencia en el desempeño organizativo y la carencia de una visión compartida, participativa y corresponsable.

El **objeto** de estudio, es el proceso de gestión escolar sobre la percepción del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén.

Por tanto, el **objetivo** general es proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la teoría de Likert, para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, 2018. Para alcanzar dicho propósito se plantearon los siguientes objetivos específicos: analizar el nivel del clima organizacional; fundamentar los elementos teóricos y conceptuales de las variables de estudio; y diseñar las estrategias gerenciales sustentadas en la teoría de Likert, para mejorar el objeto de estudio.

Y el **campo de acción** es el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, que se pretenden mejorar a través de la propuesta de estrategias gerenciales.

En esa perspectiva el planteamiento de la **hipótesis** a defender es: Si, se proponen estrategias gerenciales fundamentadas en la Teoría de Likert, entonces se mejorará el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, 2018; evidenciadas como herramientas metodológicas de monitoreo gerencial, trabajo interdependiente, promoción del interaprendizaje e inclusión gerencial, las mismas que en sus desarrollo establecen actividades y procesos significativos, flexibles y lógicos en favor del clima organizacional.

Para lograr los objetivos y validar la hipótesis se desarrollaron las siguientes tareas:

Las tareas y métodos que se emplearon en la fase facto - perceptible de la investigación son:

- Recolectar información bibliográfica a través de fuentes virtuales (internet) y físicas (realizada en las bibliotecas de la localidad), las misma que fueron procesadas y analizadas teniendo como referencia el objeto de estudio. El método que se utilizó fue el empírico y contribuyó hacer un registro ordenado y detallado de los diferentes documentos consultados.
- Analizar el marco contextual, evolución histórica y tendencias del clima organizacional en las instituciones educativas y la propuesta de estrategias gerenciales. En esta tarea se empleó el método histórico – lógico, realizando una descripción de los diferentes trabajos relacionados con el objeto de estudio de acuerdo a diferentes contextos y escenarios históricos, además, lo lógico se expresó en los años que se desarrollaron.
- Determinar y fundamentar subjetivamente las principales características y regularidades actuales del clima organizacional y dimensiones en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén. Asimismo, describir los procesos metodológicos que permitieron alcanzar los objetivos. También se utilizó el método empírico y de análisis, textualizando experiencias y vivencias relacionados con la realidad factoperceptible.

Por su parte, en la fase de la construcción del marco conceptual, teórico y del modelo, se realizaron las siguientes tareas:

- Descripción y análisis crítico de antecedentes, artículos y estudios relacionados con el objeto de estudio y campo de acción; el método que se abordó fue el histórico – lógico que favoreció organizar dichas investigaciones en un contexto internacional y nacional.
- Establecer en forma lógica y coherente las bases conceptuales y teóricas, que sirvan de base para comprender en su profundidad el problema del clima organizacional en los docentes, así como tener los fundamentos científicos significativos para la construcción del modelo teórico holístico e integral. En esta tarea, se aplicó el método inductivo – deductivo para entrelazar e interrelacionar los postulados y elementos prácticos; además, facilitó sistematizar e interpretar diferentes concepciones y aportes teóricos, logrando una comprensión global, particular y viceversa del objeto de estudio.

En relación a la fase del análisis de los resultados y propuesta teórica, comprendió las siguientes tareas:

- Aplicación de una encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén. Se utilizó el método empírico que ayudó en el trabajo de campo y desarrollo del mismo si ningún inconveniente del instrumento.
- Elaboración del diagnóstico, procesamiento y organización en tabla y figuras de los resultados, se aplicó el método estadístico descriptivo y de análisis para la interpretación y discusión, así como la determinación de las múltiples relaciones de la información contenidos en las diferentes dimensiones del clima organizacional; asimismo, se justificó las razones que permitieron el diseño de la propuesta.

- Diseñar las estrategias gerenciales sobre la base de las teorías que sustentan la investigación y la información diagnóstica, se tuvo en cuenta el método sistémico-estructural funcional para configurar las relaciones entre la teoría y su significación práctica, además proporcionó y encaminó la coherencia lógica de la propuesta con el objeto de estudio; también se empleó el método dialéctico que orientó los procesos metodológicos de los talleres a partir de la observación, reflexión y la posible transformación del objeto de estudio.

En lo referente a la significación teórica, su contribución se expresó en enriquecer el cuerpo teórico en el campo del clima organizacional a través del análisis y comprensión de las diferentes formas de percibir e interactuar de los sujetos de estudio dentro de la institución educativa. Además, establece un modelo teórico que articula holísticamente las diferentes teorías y sistemas organizacionales con las dimensiones objeto de estudio como el ambiente físico y social, la estructura orgánica, actitudes y comportamiento de los docentes; y sobre la base de esta configuración se proponen estrategias gerenciales las mismas que en su contenido presentan acciones orientadas a incrementar la confianza, responsabilidad y compromisos de los docentes; sensibilizar e implementar políticas educativas de interés y satisfacción colectiva; mejora de los sistemas de comunicación e información, así como el fortalecimiento de las relaciones humanas, convivencia y calidad educativa.

Significación práctica, tuvo la intencionalidad de favorecer a través de estrategias gerenciales el desarrollo de actitudes, comportamientos y desempeños positivos y constructivos para aprender a convivir y coexistir con los demás, aprender a ponerse en el lugar del otro; potenciar la confiabilidad y confianza; practicar la calidez emocional, solidaridad y tolerancia; desarrollar habilidades comunicativas expresadas

en un diálogo horizontal, crítico, asertivo y proactivos. Asimismo, contribuir en el fortalecimiento de capacidades para que los sujetos de estudio sean capaces de integrarse, coordinar, planificar responsablemente, trabajar en forma sinérgica, colaborativa e interdependiente, y construir una visión compartida, participativa sobre la base de una convivencia afectiva, democrática y de bienestar común.

El presente informe, se organizó en tres capítulos los mismos que en su contenido expresan una metodología lógica y sistémica; de tal forma que quien desee acceder a su estudio pueda comprenderlo, profundizarlo e implementarlo desde su realidad.

El primer capítulo contiene los elementos sustantivos de la investigación científica que son: el análisis del objeto de estudio y el campo de acción; es decir se explica el marco contextual, histórico y tendencial del clima organizacional y las estrategias gerenciales; se describe cómo surge el problema; cómo se manifiesta y qué características tiene en la actualidad el clima organizacional de los docentes en la institución educativa; culminando este acápite con la metodología de la investigación.

El segundo capítulo contiene los antecedentes; las bases conceptuales relacionadas con las variables de estudio; las bases teóricas que sustentan la investigación y que han permitido una mejor comprensión y análisis de la situación problemática; asimismo, presenta el modelo teórico donde se configuran e interrelacionan los diferentes enfoques y teorías, a fin de garantizar la consistencia científica de la propuesta.

El tercer capítulo representa los resultados diagnósticos del instrumento administrado a los sujetos de estudio, en esta parte también se realiza la interpretación y discusión de la información con otras investigaciones; incluye además la descripción teórica – práctica de las estrategias gerenciales. Asimismo, se establecen las conclusiones, que hacen referencia al logro de los objetivos de la investigación; de igual, forma presenta las recomendaciones que sugieren el compromiso de empoderarles y hacer de ellas parte del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario. Consecutivamente aparece la bibliografía y los anexos.

Este informe es un aporte significativo orientado a mejorar situaciones de convivencia adversas en las organizaciones educativas; no obstante, considera que por la complejidad del estudio no está acabado; por tanto, es necesario seguir investigando en el futuro.

CAPÍTULO I.

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El presente capítulo tiene por objetivo identificar y describir las regularidades que presenta el clima organizacional en los docentes de la institución educativa, para tal fin toma en cuenta sus dimensiones, el contexto, tendencias y diagnóstico actual; en ese sentido, expone fundamentalmente la realidad problemática organizada en dos ámbitos de trabajo: contexto local y global.

En el contexto local, se determinan las características esenciales del objeto de estudio y campo de acción; teniendo en cuenta el contexto sociocultural de su entorno, las interrelaciones de las variables de estudio; asimismo, en el contexto global se analiza e interpreta las implicancias de las tendencias y el desarrollo de la evolución histórica de las variables de estudio y los aspectos subjetivos que fundamenten la necesidad de la investigación. En este primer capítulo se incluye además la metodología, la misma que orientó los diferentes procesos de la investigación para alcanzar los objetivos establecidos.

1.1 Marco contextual del clima organizacional y las estrategias gerenciales.

1.1.1 Marco contextual del clima organizacional.

Los estudios de Hoy, Smith, y Sweetland, (2002) sobre el clima organizacional en las **escuelas americanas** se expresan en el uso de metáforas de personalidad y salud de la organización. Estos autores hacen suyo el pensamiento sobre las organizaciones saludables, incluyendo al clima organizacional de una escuela como un atributo de salud de la organización; enfatizan que un clima saludable es resultado de la relación positiva entre estudiantes, maestros y administradores. Por consiguiente, la salud de la escuela significa las buenas relaciones con la comunidad, donde los maestros están a gusto con sus colegas, sus escuelas, sus trabajos y sus estudiantes, los cuales son dirigidos hacia la búsqueda de la excelencia académica; creen en ellos mismos, en sus estudiantes y ponen metas altas alcanzables; por su parte, el comportamiento del director es positivo, es decir, amigable y comprensivo, tiene altas expectativas de sus docentes y les proporciona todo el apoyo.

En Colombia, las medidas de políticas públicas diseñadas a nivel central, estandarizadas y uniformes para todas las instituciones educativas, basadas en presiones internacionales y sindicales; marcos normativos obsoletos, sistemas educativos estatales cuyo funcionamiento no responde al apoyo institucional que requieren los planteles escolares y el desconocimiento del funcionamiento y necesidades reales de las instituciones educativas por parte de sus miembros y de las autoridades educativas son en parte algunas de las causas que impiden construir un clima organizacional eficiente y lograr la calidad de la educación, Bedoya y Obando (2011).

Chile por su parte, en estos últimos años el Ministerio de Educación ha implementado el proceso denominado por "la Reforma en Marcha" la misma que tiene el campo de acción primordial en las unidades educativas y cada unidad educativa es una organización con un clima determinado. Esta Reforma Educativa, significa que los programas de estudio, las metodologías, los recursos materiales y humanos están recibiendo un impulso renovador de acuerdo al nuevo modelo educativo; sin embargo, para alcanzar el éxito de esta reforma, se han centrado en obtener información relevante con respecto a las relaciones entre procesos que se establecen al interior de las unidades educativas como, por ejemplo, las condiciones en que se está implementando la gestión participativa; así como medir los climas organizacionales en las escuelas para determinar en qué medida las interacciones favorecen o perjudican la ejecución de dicha reforma. (Rivera, 2000)

En **Venezuela** el clima organizacional de acuerdo a los estudios de Pérez (2000; 2001), define la realidad organizacional sobre la base de las siguientes dimensiones: con respecto a la imagen gerencial: se refiere a la percepción que tiene el personal de la conducta y la gestión de quienes dirigen la organización. Sus variables descriptoras son las siguientes: confianza en la gerencia, supervisión, competencia de jefes y supervisores, estilo de dirección y liderazgo; en relación a la calidad del ambiente: dice que es la percepción que se tiene sobre la organización en cuanto y tanto ésta facilita y promueve el sentido de compromiso de las personas con su trabajo, así como de su valoración y protección. Sus variables descriptoras son: estabilidad, identificación y pertenencia, presión, valorización de la familia del trabajador y condiciones de trabajo; por su parte, en lo referente a la integración organizacional: la considera como la percepción sobre la comunicación y cooperación de las áreas entre sí, para alcanzar metas y objetivos. Sus variables descriptoras son: ambiente de cooperación,

comunicación en general, comunicación interna y comunicación integral. Y, en cuanto a la vitalidad organizacional, comprende la percepción que hace el personal, en cuanto al dinamismo de la organización, su audacia para alcanzar metas, grado de innovación en decisiones y planes, rapidez para responder a los cambios de la sociedad y las oportunidades que presenta para la superación de su gente. (Pérez, Maldonado y Bustamante 2006, p. 241 y 242)

En nuestro país, en las instituciones educativas encontramos, escaso desarrollo de habilidades, conocimiento y competencias que se necesitan para liderar con éxito una institución en el complejo y cambiante mundo de hoy; las relaciones interpersonales se encuentran un poco deterioradas, la desmotivación es notoria y las capacidades organizacionales son débiles que no permiten hacer tangible lo planificado tanto operativa y estratégicamente, expresándose procesos administrativos institucionales inadecuados y resultados deficientes, pues, la práctica del personal administrativo como responsables directos o indirectos carecen de herramientas y estrategias para una buena gestión, por tanto, requiere hacer un análisis de las particularidades y procesos institucionales.

1.1.2 Las estrategias gerenciales en relación al clima organizacional.

Pérez (2001) expresa que a los directivos se le exige un accionar dirigido a convertirse en un promotor de cambios en la organización. Y, explica tres perspectivas que se presentan en la literatura gerencial, sobre lo más importante que debe hacer el responsable de una institución educativa.

La primera se refiere a la perspectiva de la organización, indicando que el directivo debe utilizar estrategias pertinentes para hacer las cosas de forma rápida, eficientemente, al menor costo posible, con el esfuerzo mínimo y con

resultados de acuerdo a los objetivos institucionales. La segunda es sobre los docentes, según la cual, éstos aspiran ser tratados con equidad, que sus directores comuniquen y sean honestos, compartan expectativas, que coordinen sus esfuerzos, pero que también trabajen con ellos, asumiendo responsabilidades, reconociendo los esfuerzos, así como resolviendo problemas y compartiendo créditos. La tercera se refiere a la perspectiva del director: su tarea consiste en equilibrar las funciones que involucran, tanto a la organización como a sus docentes. Esta acción lo convierte en un agente de cambio impuesto por las transformaciones constantes, propias del entorno y con tendencias caóticas, por lo que los gerentes deben tomar consciencia del compromiso de mejorar la organización en todos sus órdenes. (Pérez, Maldonado y Bustamante 2006, p. 235 y 236)

Por su parte, Jiménez (1997), expresa que ningún método de cambio en la organización existe como único, ni puede imponerse como tal. Ante la convicción de que las recetas ni los manuales funcionan, sugiere a los directores que el diseño de la mejora organizacional debe ir precedido de un análisis de la unidad que se quiere cambiar, que deben estar implicadas las diferentes competencias organizacionales, que es necesario tomar en cuenta la opinión de los docentes, que no es posible cambiar de un modo rápido, sino que hay que preparar a la persona para el cambio continuo.

Asimismo, Covey (1995), propone como una necesidad, considerar a las personas en la organización “exactamente como queremos que ellos traten a los demás” (p. 67). Expresa que se puede comprar el trabajo de una persona, pero

no se puede comprar su corazón ni su mente; en el corazón están su lealtad y su entusiasmo y en su mente, su creatividad, su ingenio y sus recursos intelectuales.

En este sentido, Maldonado (2006) y Pérez de Maldonado (2000) coinciden en plantear la necesidad de que las estrategias gerenciales estén dirigidas a crear un clima o atmósfera afectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones educativas pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza la eficiencia que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo. (Pérez, Maldonado y Bustamante 2006, p. 236)

De acuerdo con Sulbarán (2002), las estrategias gerenciales deben estar orientadas a estimular una actitud o estructura mental positiva en los docentes, a la vez, un efecto saludable en el deseo de ellos de participar en el cambio y la innovación organizacional. Además, estas estrategias deben contribuir a la construcción de un ambiente motivador e integrador para que, las personas entiendan por qué es ventajoso ofrecer sus esfuerzos en el logro de los objetivos de la organización, al mismo tiempo, para el logro de sus metas personales. En fin, una de las principales funciones de los directivos es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a los actores educativos a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico–conceptual apropiado, los esfuerzos de los sujetos educativos pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistentes (p. 200).

En consecuencia, es importante para la gestión mirar la organización con una visión amplia, integradora, realista y no sesgada por los términos o las teorías

gerenciales, que con frecuencia ofrecen soluciones y modos de pensar sobre la organización considerando siempre las realidades culturales y las coyunturas de una organización en particular; por esto, los directivos buscarán construir un ambiente laboral o clima organizacional que propicie el logro de los objetivos reconocidos y deseados al emplear sus conocimientos sobre la realidad organizacional, sobre la cual mantienen creencias y opiniones, y dándole cabida al conocimiento de las creencias y opiniones de sus colaboradores. (Pérez, Maldonado y Bustamante 2006, p. 237)

1.2 Desarrollo histórico tendencial del clima organizacional en las instituciones educativas.

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”. (García, 2009, p. 45). Y, “el concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960”. (García, 2009, p. 45)

Asimismo, Méndez (2006) “manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

“El clima organizacional se instala dentro de la Teoría General de la Administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de

este campo del conocimiento. Y, desde un punto de vista más amplio, su aparición coincide con la prédica de algunos científicos sociales en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de las personas”. (Orbegoso, 2010, p. 349)

“Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol (Chiavenato, 2006). Por ello, se relevó la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la organización”. (Orbegoso, 2010, p. 349)

“Tiempo después, otra escuela del pensamiento administrativo, la del Comportamiento o Conductista, reivindica y potencia los postulados humanistas. Así surgen las más conocidas teorías sobre la motivación humana, las de Maslow y Herzberg, junto con dos clasificaciones de los estilos de gerencia: las teorías X e Y de McGregor y los cuatro sistemas de administración de Likert (Chiavenato, 2006). Al resaltar la interacción recíproca entre organizaciones e individuos, el clima organizacional es nuevamente sacado a la luz”. (Orbegoso, 2010, p. 349 y 350)

Más recientemente, con la aplicación de la Teoría de los Sistemas a la Administración, se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno. Entre ellos, el subsistema psicosocial, de donde surgen las actitudes, aspiraciones, motivos y valores que rigen a los integrantes de la organización.

Entre estos elementos estaría un distintivo clima organizacional. (Orbegoso, 2010, p. 350)

Lewin, en los años treinta, es quien introduce este concepto al realizar estudios sobre el liderazgo, donde lo cataloga como un elemento enlace, es decir, un conector entre la persona y el ambiente o lugar donde desarrolla sus labores, (Furnham, 2001). Además, indicaba que el actuar de los trabajadores estaba relacionado con su ambiente, es decir, el clima y la personalidad (Dessler, 1979). Sin embargo, es a fines de los años sesenta que este concepto se convierte en un tema popular, ya que, según lo mencionado por Rodríguez (2004), surge en un momento en que se precisa prestar atención a fenómenos globales que van a tener implicancia directa en la organización.

Kurt Lewin (1890-1947), adscrito al movimiento de las Relaciones Humanas, es uno de los precursores de la idea que dio forma a la actual noción de clima organizacional (Silva, 1996). Según este autor, el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. En suma, Lewin (1988) recomienda “atender a la persona y a los variados elementos de su contexto para lograr una mejor comprensión de la conducta humana”.

“Por otro lado, varios enfoques han contribuido a la construcción y comprensión del concepto de clima. El enfoque de la Gestalt sostiene que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo. Es decir, la percepción del medio tiene gran influencia sobre la acción práctica de las personas. Por su parte, el enfoque funcionalista afirma que las personas no son entes pasivos. Al contrario, con su actuar contribuyen a la modificación de su

entorno. De la combinación de ambas posturas hoy se reconoce que el clima nace justamente de la interacción entre las personas y de éstas con su medio”. (Orbegoso, 2010, p. 350 y 351)

Otros enfoques del clima organizacional que permite ampliar el entendimiento sobre su alcance en las personas y en las organizaciones, así como ampliar el conocimiento sobre su concepto, se mencionan a.

Silva (1996) quien presenta los enfoques del clima desde una perspectiva objetiva y subjetiva, refiriéndose a los factores organizacionales como elemento objetivo y a los factores individuales como elemento subjetivo. Dentro del enfoque objetivo, se menciona que el clima se debe especialmente a factores organizacionales que van a conformar el medio interno del individuo en la organización, como por ejemplo la cultura, el comportamiento, el entorno, la estructura organizacional, entre otros. Por otro lado, el enfoque subjetivo señala que el clima es un atributo individual, al sostener que la base del clima son las percepciones que los individuos tengan de la situación organizacional donde se desenvuelven.

En esta misma línea de análisis, Silva (1996) menciona además los planteamientos de Dessler (1979) el mismo que introduce un enfoque adicional, al sostener que la unión de los enfoques objetivo y subjetivo dan como resultado un enfoque interaccionista, que no es más que la interacción de los factores organizacionales con los individuales, mencionados por Silva (1996). Este enfoque corresponde a la percepción de factores organizacionales que se va a originar producto de la interacción de los individuos.

En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, Etkin afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes: (a) los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, (b) las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y, (c) las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización (Etkin, 1985, citado en Lameda, 1997).

En conclusión, para el análisis del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas. Su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, en la forma como promueve la acción creativa de su gente. (Pérez, Maldonado y Bustamante 2006, p. 240)

1.3 Características actuales del clima organizacional en los docentes.

La institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén presenta como dirección la calle Ricardo Palma s/n; se ubica en el distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén, en la región de Cajamarca; actualmente está dirigida por la Mg. Luz Aurora Vásquez Pérez, ofrece sus servicios en los niveles inicial y primaria en el turno

de la mañana, atiende a 383 estudiantes; 278 padres y madres de familia; y cuenta con una plana docente de 17 maestros y maestras. (Proyecto Educativo Institucional 2016)

El origen de Pomahuaca se deriva de dos vocablos quechuas: POMA que significa puma y HUACA que significa adoratorio, en resumen, Pomahuaca significa adoratorio del puma. Este distrito está situado en las faldas del cerro Amilán, cuyo territorio, así como la parte baja del Valle Manta, donde actualmente está ubicado el pueblo, fue una hacienda de propiedad de doña Francisca Vides. Pomahuaca fue creado como distrito por Ley No. 9868 del 28 de diciembre de 1943, siendo presidente constitucional del Perú, el Dr. Manuel Prado de Ugarteche y diputado por Jaén el señor: Sergio Rodríguez. Se inauguró como distrito el 15 de abril de 1944, instalándose la primera corporación edilicia presidida por el alcalde Fidel Núñez Cervera.

Está ubicada en el extremo SO de la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, se ubica a 102 Km de la ciudad de Jaén, unas dos horas en auto, a 5° 55' 45" Latitud. Limita por el N con los distritos de San Felipe y Chontalí; por el E y SE con los distritos de Colasay y Pucará; por el S con la provincia de Ferreñafe (distrito de Cañaris) de la región de Lambayeque y por O y NO con la provincia de Huancabamba de la región de Piura y con el distrito de San Felipe.

En la época del imperio incaico existía la tribu de los Pakamuros, paralelamente existía la tribu los chamaches que en quechua significa tierra fría, ubicado en la misma falda del cerro Amilán este pueblo de Chamache se hizo conocido el 4 de febrero de 1502, cuando fue visitado por el obispo de Quito Fray Pedro de la Peña, quien escribió las ordenanzas para el distrito de Jaén y Huarango.

En el contexto local, las organizaciones educativas presentan una recargada labor administrativa y técnico pedagógica; observándose en la inadecuada dosificación de los contenidos temáticos; la metodología que con frecuencia ponen en práctica los docentes se basan en sus propias experiencias; es decir no aplican la metodología activa donde el estudiante participe y construya sus propios aprendizajes, y sus clases responden a una educación tradicional y no se adecua a la formación integral del alumno y alumna. Asimismo, los docentes no utilizan los recursos didácticos con los que cuentan la escuela; existe indiferencia de algunos docentes para conservar el material educativo; además, no se realiza una evaluación psicológica a los educandos; y se cuenta con un plan de acompañamiento y monitoreo un poco incipiente. No obstante, la mayoría de los profesores han sido capacitados en un 80% en cuanto al manejo del nuevo enfoque educativo, pero tienen dificultades para su aplicación; de igual forma, se puede afirmar que son del nivel y de la especialidad en pocos casos.

En relación a su estructura funcional las instituciones evidencian dificultades para implementar su reglamento interno; la organización de diversas actividades se da con previo acuerdo, sin embargo, no se cumplen; los diferentes actores educativos desconocen sobre la política de la organización, existe poca confiabilidad y confianza entre ellos; a veces participan en la toma de decisiones y demuestran apertura para escuchar las diversas opiniones y consensuar acuerdos.

En lo referente a la recompensa, escasamente estimula el esfuerzo académico y el desarrollo profesional; de igual forma, los responsables directos expresan poca preocupación por el cumplimiento de los estándares de calidad; por otro lado, en cuanto a las relaciones interpersonales, los sujetos de estudio tienen limitaciones para superar los conflictos de manera asertiva e intencionada; el trabajo que realizan es

con frecuencia desarticulado el mismo que genera una comunicación segmentada que dificulta la fluidez y coordinación de la información; así como la escasa cooperación entre colegas y miembros de la Institución educativa.

Con respecto a la identidad; se percibe escasa práctica de valores institucionales como la solidaridad y tolerancia; capacidad crítica y autocrítica; indiferencia para implicarse en el cumplimiento de los objetivos institucionales, muchos de ellos prefieren trabajar en otras actividades educativas debido al escaso sentido de pertenencia y compromiso; manifiestan, además, insatisfacción por la labor realizada y la ausencia de una visión compartida y participación corresponsable.

Otro problema a considerar es la toma de decisiones, las mismas que no se asumen en forma conjunta, tampoco se respetan y por el contrario son guiadas por intereses propios; se observa una cierta proporción de ausentismo de los padres de familia; las decisiones difícilmente representan un consenso concertado, democrático y participativo; frente a las divergencias, la directora prefiere imponer, y si algo sale mal no se demuestra responsabilidad; en conclusión existe una regular capacidad de toma de decisiones; además, hay mucha desconfianza ya que la toma de decisiones lo asume casi siempre una sola persona.

Por otro lado, en el trabajo organizacional, existe un escaso compromiso y trabajo interdisciplinario, ya que la directora no convoca para la planificación, elaboración y ejecución de documentos de gestión; a veces el trabajo organizacional es tomado en forma individual, sin identificarse con la institución educativa. Esto está desfavoreciendo el trabajo en equipo, una fluida comunicación y coordinación; a veces sólo se coordina para elaborar la programación anual. Por otro lado, en cierta forma

se participa en diversas actividades de recreación y en espacios de integración, pero no enfocada al mejoramiento de la convivencia organizacional.

Por tanto, a nivel de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, también se puede percibir limitaciones que están afectando el clima organizacional en los docentes; evidenciándose un ambiente físico inadecuado, estructura organizativa desarticulada; presencia de un ambiente social e institucional excluyente y conflictivo; asimismo, las características personales de sus miembros manifiestan actitudes acríticas, conformistas y dependientes; y el comportamiento organizacional de los sujetos de estudio expresan escasa eficiencia e insatisfacción laboral; estas regularidades está trayendo consigo ruptura en las relaciones interpersonales; trabajo desorganizado y descoordinado; carencia de propuestas pedagógicas e incumplimiento de los compromisos institucionales.

1.4 Metodología

El estudio ha tenido como guía la demostración de la hipótesis: Si, se proponen estrategias gerenciales fundamentadas en la Teoría de Likert, entonces se mejora el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

El tipo de investigación se relacionó con el enfoque cuantitativo; por su finalidad fue básica, porque tuvo como propósito la obtención y recopilación de información contextualizada, conceptual y teórica sobre el clima organizacional, la misma que facilitó la construcción de una base de conocimiento consistente que se fue agregando a la información previa existente; además, orientó la explicación de la relación causa - efecto del objeto de estudio. (Ñáupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013)

Asimismo, por su alcance comprendió el nivel de estudios descriptivos, según Hernández, Fernández y Baptista, (2010) “estos estudios buscan especificar, las propiedades, características y regularidades de cualquier fenómeno sometido a cualquier análisis”. Es decir, la investigadora interactuó con el objeto de estudio, y se propuso describir, evaluar, caracterizar, y fortalecer el clima organizacional en los docentes; la información obtenida permitió el diseño de estrategias gerenciales pertinentes y funcionales con el propósito de la investigación.

Por otro lado, el informe fue coherente con el diseño no experimental: Descriptivo propositivo; es decir, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, (2010) se trata de diseños donde no se realiza ninguna variación intencionada de las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Se representa en el siguiente esquema:

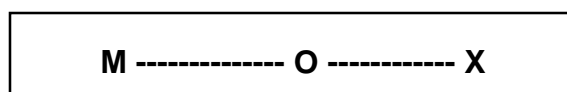


Figura: Esquema diseño de investigación

Dónde: (M) representó la muestra constituida por los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén; (O), constituyó la información que se recogió producto de la aplicación del instrumento; y (X), expuso la propuesta de estrategias gerenciales sustentadas en la teoría de Likert.

La población y muestra representativa del estudio estuvo conformada por 17 docentes del nivel inicial y primario de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca, Jaén. Los padres de familia, administrativos y estudiantes no fueron considerados en la investigación debido a que el objeto de estudio (situación problemática) de acuerdo a la percepción de la investigadora se focalizó con

profundidad en la muestra antes descrita. Por tal motivo, se consideró el criterio de conveniencia de la responsable de la investigación, debido a que existen mejores condiciones y un mejor acceso y voluntad para realizar la investigación.

Con respecto a los materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos; se emplearon las siguientes:

En cuanto al material se utilizaron los de oficina y escritorio (computadora, impresora; USB, etc.); de igual forma, se revisó documentación de gestión institucional, administrativa y pedagógica como: Proyecto Educativo Institucional; Reglamento Interno y normas de convivencia de los sujetos de estudio.

En relación a las técnicas fueron: la observación directa y consistió realizar un registro visual de las diferentes manifestaciones del objeto de estudio por parte de la responsable de la investigación sin involucrarse en las mismas, y así determinar las regularidades que están alterando el clima organizacional. Por tanto, favoreció la descripción subjetiva de la realidad facta perceptible en lo concerniente al ámbito organizacional de los sujetos de estudio.

Además, se desarrolló la encuesta definida por Hurtado (2000) como una técnica que permite obtener la información directamente de los sujetos en estudio a través de la interacción personal; y según García (2006) es un procedimiento estandarizado de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. Su aplicación se realizó en el desarrollo del tercer capítulo.

Esta técnica se implementó a través de un cuestionario de preguntas, cuyo objetivo fue evaluar y analizar el clima organizacional en los docentes a través de las

dimensiones: ambiente físico, estructura, ambiente social, características personales de sus miembros y comportamiento organizacional, en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Es un instrumento que presentó interrogantes relacionados de manera lógica con los indicadores y dimensiones de la variable dependiente, permitió recabar información válida y objetividad referida al clima organizacional de los sujetos de estudio en la institución antes descrita.

La validez del instrumento se hizo en relación a su contenido; a través de la técnica de Juicio de expertos; los mismos que fueron especialistas y profesionales capacitados en gerencia educativa estratégica. Se tuvo en cuenta dos expertos con grado de maestría quienes verificaron la coherencia lógica y estructura de la encuesta emitiendo su opinión en un informe de validación. (Anexo N° 03). Análogamente, la confiabilidad del instrumento se realizó a través de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados estimaron un índice de fiabilidad de, 902, lo que indica una alta correlación lógica y consistencia interna, (Anexo N° 04).

La encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018, se organizó sobre la base de 43 ítems, (05 preguntas se correspondieron con la dimensión ambiente físico; 08 pertenecieron a estructura; 10 se relacionaron al ambiente social; 10 con las características personales; y 10 comprendieron el comportamiento organizacional; y los criterios de valoración de respuestas fueron: Nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3) y Siempre (4); ver ficha técnica anexo N° 02.

Previa a la aplicación de la encuesta, se conversó con los responsables de la institución educativa, a quienes se les informó acerca de los objetivos de la investigación, y se brindó un tiempo prudente para explicar sobre la intencionalidad del instrumento; además, algunas observaciones o situaciones que no permitan alcanzarlo.

El proceso de aplicación se realizó en forma simultánea, tuvo una duración de 90 minutos aproximadamente, asimismo, la investigadora informó a los sujetos de estudio que deberían desarrollar la encuesta en forma individual e hizo saber de la confidencialidad de la información; garantizando de esta manera su consentimiento y participación voluntaria.

Antes de su procesamiento se comprobó el llenado y marcado correcto de las respuestas del instrumento diagnóstico, luego se aplicó procedimientos estadísticos descriptivos con ayuda del programa SPSS versión 19, elaborando tablas y figuras de frecuencia según APA 2016. Los resultados fueron organizados de acuerdo a los niveles: Malo, Regular, Bueno y Muy bueno; y el análisis e interpretación se expresó en la discusión y contrastación de diferentes aportes teóricos, valorando de esta forma las razones y necesidad de diseñar la propuesta para transformar el objeto de estudio. Es importante destacar la colaboración del personal directivo y docente del nivel inicial y primario que labora en la Institución Educativa, quienes hicieron posible cumplir esta etapa en un plazo muy corto y sin ningún contratiempo.

Los métodos teóricos científicos de acuerdo a la naturaleza del informe fue el cuantitativo, además, en la construcción de los diferentes capítulos de la investigación se han utilizado los siguientes: el método empírico en el trabajo de campo para la descripción pertinente y contextual de la situación problemática; el método histórico

que permitió conocer los antecedentes y la evolución histórica y tendencial del objeto y campo de acción; los métodos inductivo - deductivo que favorecieron el análisis conceptual y teórico de ambas variables, así como, la construcción y desarrollo de la teoría científica a partir de un enfoque global y específico y viceversa.

El método analítico en la discusión e interpretación de los resultados, y los métodos estadísticos descriptivos que permitieron la organización de los datos en tablas y figuras; de igual forma, se empleó el método dialéctico que orientó el proceso de observación, reflexión y transformación del objeto de estudio; asimismo, en el desarrollo de la propuesta se aplicó el método sistémico estructural funcional, el mismo que contribuyó en la sistematización y configuración de las relaciones entre la teoría y su significación práctica.

En conclusión, el informe de tesis se estructuró en tres etapas la primera consistió en formalizar un análisis contextual, histórico y tendencial del objeto de estudio con respecto al clima organizacional; en la segunda etapa se construyó el marco conceptual, teórico y el modelo donde se realiza una interpretación crítica de las diferentes teorías y aportes que sustentan el estudio. Y, por último, en la tercera etapa se analizan y discuten los resultados de la encuesta diagnóstica, los mismos que contribuyeron a diseñar y proponer estrategias gerenciales. Todas estas fases y/o tareas se lograron a través de la aplicación de métodos de investigación, asegurando de esta forma el logro de los objetivos del informe.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

ESTRATEGIAS GERENCIALES Y MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES

En este capítulo, se presenta los antecedentes de estudio, las bases conceptuales y teóricas de las estrategias gerenciales y el clima organizacional en los docentes en sus diferentes contextos y modos de actuación; como garantía de consistencia y sustento científico del informe.

Se realiza un análisis crítico de experiencias y propuestas para comprender e interpretar en su profundidad la situación problemática, y arribar en la representación y configuración lógica del modelo teórico a la luz de lo planteado por las teorías que expresan pertinencia con el objeto de estudio. Para su mejor comprensión se describen considerando una lógica deductiva contextual.

2.1 Antecedentes

Lamoyi, (2009) planteó su investigación "Clima Organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco", México, donde. Ofreció una visión global de la organización escolar al facilitar el conocimiento de las variables más importantes percibidas por los docentes que distinguen a la organización como comunal. Como el clima es un concepto abstracto, para estudiarlo y medirlo se utilizaron las dimensiones de creencias compartidas, el sentido de comunidad y liderazgo directivo, que permitieron conocer, a la vez, el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto. La población fue 128 escuelas y la muestra fue 38 escuelas (564 docentes), el tipo de estudio descriptivo, el diseño de investigación fue descriptivo simple, el método cuantitativo, las técnicas e instrumentos fueron la encuesta y cuestionario. Sus conclusiones revelaron que:

El clima encontrado en las escuelas mostró la serie de valores, normas, pautas ideológicas, objetivos e ideas que comparten los profesores sobre ellos mismos, sus alumnos, directivos y los padres de familia, así como la relación que guarda con el aprovechamiento escolar de los alumnos del nivel secundario en el estado. El clima organizacional fue descrito a través de las dimensiones de creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo.

Sobre la dimensión de creencias compartidas encontró que sólo el 33.30% de ellos perciben que dentro de la escuela se comparte la misión y los objetivos. En cuanto a las creencias sobre la capacidad de los estudiantes, el 72.36% de los profesores consideran que los alumnos no poseen la capacidad óptima de aprendizaje. El 81.31% de ellos, cree que los alumnos, de secundaria no son capaces

de alcanzar los objetivos de las asignaturas que integran el plan de estudios de la educación secundaria. Manifiestan; además, que a medida en que aumenten las creencias de los profesores sobre el propósito de la escuela, se incrementará la percepción de logro de los estudiantes.

Larreátegui, Mejía y Vásquez, (2010), tesis titulada: Propuesta del plan de gestión “trabajando unidos”, basado en las técnicas de comunicación oral, para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 034 de Fila Alta - Jaén, 2010. Escuela de Postgrado Universidad César Vallejo. Jaén – Perú. La población y muestra fueron 05 sujetos de estudio, el tipo de estudio fue Descriptivo-Prospectivo, el diseño de investigación descriptivo simple, el método cuantitativo, y las técnicas e instrumentos fueron la observación directa, entrevista y análisis documental. Llegaron a las siguientes conclusiones

El nivel del clima institucional, en la dimensión Relaciones interpersonales, existe un limitado desarrollo de la capacidad para aprender a convivir; regularmente se realizan intercambios afectivos y valorativos; asimismo, se percibe poca confianza en las relaciones interpersonales y a veces socializan sus experiencias, de igual forma presentan un regular manejo de sus sentimientos y emociones. En la dimensión liderazgo; en cierta proporción se pone en práctica el principio de autoridad, el poder y asumen la autocrítica; asimismo, presentan un regular desarrollo de la capacidad de resolución de conflictos y la capacidad proactiva.

En la dimensión comunicación oral, aún persiste un limitado desarrollo de su capacidad para opinar y escuchar; existe poca conversación y diálogo entre los sujetos de estudio; asimismo, la capacidad de argumentación es medianamente consistente; y los recursos verbales y no verbales que utilizan a veces contribuyen a

mejorar las relaciones interpersonales; por otro lado, el lenguaje que expresan regularmente no se caracteriza por ser pertinente, funcional. En la dimensión empatía, con frecuencia el aprender a ponerse en el lugar del otro en ocasiones es común en todos los actores educativos; regularmente son indiferentes para comprender los sentimientos y emociones de los demás; de igual modo, expresar afecto y sensibilidad; asimismo, a veces exteriorizan actitudes de apoyo y ayuda mutua, y la calidez emocional en la convivencia institucional e interpersonal medianamente se práctica.

En la dimensión toma de decisiones, a veces se llega a consensos y se práctica el sentido común; en cierta forma la autonomía de algunos actores educativos se ve limitada para expresar lo que piensa y siente, trayendo consigo la inseguridad y desconfianza en ellos; asimismo, las decisiones regularmente son cuestionadas por presentar ciertas incoherencias y objetividad en sus planteamientos; además, casi siempre los espacios para promover las divergencias y convergencias culminan en la imposición de las ideas de la directora. En la dimensión trabajo organizacional, existe un limitado compromiso y participación en las diferentes actividades institucionales; poco se práctica el aprendizaje organizacional y se trabaja en equipo; asimismo, los niveles de integración y coordinación a veces se realiza en la convivencia institucional.

Cieza, Cotrina y Nolzco, (2011), tesis para obtener el Grado Académico de Magíster en Administración de la Educación, titulada: Estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes de primaria en la Institución Educativa N° 16081 “Señor de Huamantanga – Jaén, 2011. Escuela de Postgrado Universidad César Vallejo. Jaén – Perú. La población y muestra representativa fue 21 docentes, el tipo de estudio experimental – explicativo, el diseño de investigación correspondió a los denominados diseños pre experimental de “pre

test - post test”, el método cuantitativo; y las técnicas e instrumentos fueron la observación directa y la observación. Llega a las siguientes conclusiones:

El clima institucional en la dimensión relaciones interpersonales, luego de aplicar las estrategias de resolución de conflictos los docentes demuestran actitudes favorables para el manejo de sus emociones y la convivencia en un ambiente de confianza, solidaridad, tolerancia y empatía con sus colegas. En la dimensión comunicación interna, se desarrolló en los docentes sus capacidades comunicativas y dialógicas; asimismo, son capaces de asumir la autocrítica y emitir juicios críticos con argumentos convincentes. Y en la dimensión trabajo en equipo, los docentes presentan actitudes para coordinar e integrarse en las diferentes actividades institucionales; sus actividades pedagógicas expresan un trabajo interdisciplinario y sinérgico; y, por último, tiene una visión compartida y corresponsable.

Zapano, (2015), desarrolló la tesis denominada Modelo de gestión institucional sustentado en la teoría sociocultural y la teoría de las relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional de los docentes y administrativos de la facultad de educación de la universidad andina “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca, año 2013; realizada en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque Perú. Trabajó con una población y muestra de 16 gestores, abordó el tipo de estudio descriptivo con propuesta, el diseño de investigación no experimental, y los métodos teóricos y empíricos, asimismo, utilizó las técnicas e instrumentos relacionados con la observación y la encuesta. Llegó a concluir lo siguiente:

El Clima Institucional presenta débiles relaciones interpersonales, falta de solidaridad, desorganización, desconfianza, se siente la presión del entorno, la frustración y la apatía, existe también poca comunicación entre directivos - docentes

y administrativos, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegando a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, también falta de respeto, los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados; desencadenando en enfrentamientos y conflictos constantes.

Asimismo, las autoridades no ejercen un rol democrático, no logran crear los espacios en el que se desarrolle un clima laboral adecuado, lo que propicia a que los gestores se sientan desmotivados para desarrollar sus actividades cotidianas y laborar en armonía.

Frente a esta realidad diseñó la propuesta “Modelo de Gestión Institucional para mejorar el Clima Institucional”, sustentado en las teorías Sociocultural de Lev Vigotsky, de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y del Clima Organizacional de Rensis Lickert. Y establece que, las personas deben contar con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, entonces mejor será el clima organizacional.

2.2 Bases conceptuales

2.2.1 Estrategia.

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades institucionales, pedagógicas, administrativas y organizativas de tal manera que definan la esencial naturaleza de los procesos de enseñanza aprendizaje en que está la organización y las políticas educativas que planea para el futuro.

Steiner y Miner (1977) aseveran que la estrategia es la declaración de la visión y misión de la institución educativa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.

Para Schendel y Hofer (1978), la estrategia es el modelo fundamental de despliegue de los recursos presentes y futuros y las interacciones con el entorno que indican cómo la institución educativa alcanzará sus objetivos. En este aspecto, estos autores consideran que la organización debe pensar en el futuro y cómo afrontarlo. En ese orden de ideas resulta obvio que se planee qué tipo de recursos se necesitan para enfrentar las nuevas políticas y tendencias educativas.

Por otro lado, Galbraith y Nathanson (1978) afirman que la estrategia es una acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico.

Asimismo, Valls (1990), indica que las estrategias son “sospechas inteligentes”, aunque arriesgadas, acerca del camino más adecuado que hay que tomar. Su potencialidad reside precisamente ahí, en que son independientes de un ámbito particular y pueden generalizarse, su aplicación correcta requerirá de la contextualización para el problema de que se trate. Siguiendo con la definición, conviene resaltar el carácter de las estrategias, que no prescriben ni detallan totalmente el curso de la acción a seguir, (Valls, 1990). Es decir, cuando usamos estrategias no aplicamos mecánicamente una receta, sino que tomamos

decisiones en función de los objetivos que perseguimos y de las características del contexto en que nos encontramos.

Las estrategias tienen puntos en común con los procedimientos; éstos son un conjunto de acciones ordenadas y finalizadas, es decir, dirigidas a la consecución de una meta. Asimismo, regula la actividad de la persona, en la medida en que su aplicación permite seleccionar, evaluar, persistir o abandonar determinadas acciones para llegar a conseguir la meta que nos proponemos, Valls (1990).

Por ello, tanto la autodirección, presencia de un objetivo y conciencia de que existe; como el autocontrol; es decir, la supervisión y evaluación del propio comportamiento en función de los objetivos que lo guían y la posibilidad de imprimirle modificaciones cuando sea necesario son componentes fundamentales de las estrategias Valls (1990).

Para Soriano (1993), la estrategia es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos a la Institución en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual a una situación futura deseada. A continuación, se señala el porqué de cada componente en la definición:

- Sistema, porque implica interacción entre procesos de raciocinio, decisión y acción.
- Proceso, es la transformación de insumos en salidas o productos; un proceso es prácticamente cualquier cosa que se haga o se piense. Sin embargo, existen cinco recursos genéricos, que tanto pueden ser insumos como

productos: a. métodos (tratándose de producción se utiliza métodos simplemente, en un sentido amplio puede ser equivalente a ideas), b. materiales, c. Equipos, d. medio ambiente y e. personal.

- Raciocinio, facultad de inferir un juicio desconocido a partir de otro u otros conocidos. La estrategia empieza con procesos mentales, de los cuales el primero se relaciona con razonar. Refleja la existencia de información con base en la cual se hacen inferencias y principalmente otorga la dimensión humana básica e indispensable de la estrategia.
- Imaginación, facultad de reproducir mentalmente objetos ausentes y de crear imágenes mentales de algo no percibido antes o inexistente. El segundo proceso mental importante para que se genere una estrategia es la imaginación, cuyo resultado puede ser limitado o altamente creativo.
- Decisión, resolución que se toma cuando existen dos o más alternativas. Implica la existencia de diferentes posibilidades y, a la vez, la elección que realiza el tomador de decisiones.
- Acción, movimientos para reforzar lo que se dice. Finalmente es la posibilidad de hacer algo. No puede conceptuarse una estrategia sin acciones, pues lo que le da vida es, precisamente, la implantación de las decisiones que se tomaron y por esto el dinamismo debe estar presente en sus componentes. La inclusión tiene un objetivo adicional que es recordar que, para estos efectos, es muy importante decidir cómo actuar, pues las mayores dificultades se encuentran al pretender poner en acción lo que se decide. Aunque el dinamismo está implícito en la definición, se encuentra explícito en esta palabra.

- Aspectos internos y externos, se refiere a la consideración en los procesos anteriores, tanto de los aspectos internos de una entidad como pueden ser sus recursos, personal, cultura, etc. Como de los aspectos externos que incluyen una variada gama de posibilidades; por ejemplo: la comunidad, el medio ambiente, otras instituciones. Debe recordarse que, esta definición es válida para cualquier tipo de estrategia.
- Entidad, ente o ser. Colectividad considerada como una unidad. De esta forma se abarca a personas y a organizaciones de cualquier índole.
- Cuyo producto es un medio, es importante que se reconozca que la estrategia genera un medio y no es un fin en sí misma; su guía debe estar compuesta por el destino esperado, de tal forma que se pueda diseñar el mejor vehículo.
- Situación actual determinada, en esta frase se considera que la institución tiene una posición actual, correspondiente al momento cuando se diagnostica para utilizar esa información como insumo en los procesos de desarrollo de la estrategia. Esta posición incluye la consideración de habilidades, recursos.
- Situación futura deseada, la orientación hacia el futuro es componente vital, pues representa el conjunto de los objetivos y resultados que pueden estar en el futuro y que son deseados por los tomadores de decisiones

Villalba, (2006) “La estrategia es un patrón de comportamiento observable. Cuando una institución formula un plan, consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones y demás aspectos significantes para ella, lo que se está haciendo es preparar el componente formal de la estructura” (p. 55).

2.2.2 Gestión

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado, señala que, “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. (Campos y Loza, 2011, p. 14)

También, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española - RAE (2001) define a la gestión como el “acto de gestionar o efecto de administrar”; y gestionar alude al “acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”.

Brandstadter (2007, p. 56), señala que proviene del latín gestio-onis, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva de gerere: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Y también lo relaciona con gesto, de “gestus”, que significa actitud del cuerpo.

Ulloa, (1969) define “la gestión como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución”. “La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos”. (Flores, 2012, p. 4)

“La gestión escolar se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación,

la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción”. (Mateus, 1983)

Por su parte, la gestión educativa, según Druker (2000) implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. La gestión educativa son todas las diligencias que nosotros tenemos que llevar a cabo para poder terminar el proceso educativo y concluir en el aula.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. (Flores, 2012, p. 8)

Desde el análisis de Flores, (2012, p. 4 y 5) “la gestión es el proceso de articulación de un conjunto de acciones que intenciona una organización para cumplir con su propósito, gestionar el establecimiento educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr lo que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender”. En esa perspectiva el directivo no sólo administra, sino que

debe involucrarse, ejercer un liderazgo pedagógico y ser capaz de formar equipos. “Si los procesos de gestión estuvieran dirigidos en ese sentido, sin duda, los resultados serán mejores en todo orden, porque los docentes encontrarán eco en sus preocupaciones pedagógicas y a la vez el directivo centrará su preocupación en lo medular del quehacer de la institución”.

De acuerdo con Yábar (2013, p. 15), “la gestión educativa no solo consiste en la elaboración de documentos, sino que tiene sentido como un proceso que se construye de manera colectiva y colegiada por el equipo directivo y docente. Proceso que tiene un principio y que posiblemente no tenga fin porque se reproduce de manera cíclica, en cuanto va cumpliendo sus metas y alcanzando sus objetivos y así de forma ordenada hasta el cumplimiento de la misión para alcanzar la visión”.

Asimismo, Yábar (2013, p. 21) establece que la gestión “es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizan estas acciones (estrategia - acción) y los resultados que se logran”. Agrega, además, que la gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Por tanto, la define “como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar”. (Yábar, 2013, p. 22)

Desde la óptica de Alarcón (2013, p. 14 - 15), “la gestión es un cúmulo de acciones articuladas de una Institución, las cuales son dinámicas y flexibles que buscan logros objetivos educacionales a nivel nacional e internacional. Es entonces que la tarea de los directivos consiste en establecer condiciones para que los objetivos futuros se concreten, teniendo en cuenta la realidad y lo que se quiere lograr para el futuro”.

2.2.3 Gerencia

Krygier, (1988). La definen como “un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización”; por su parte, Philip, (1996) concibe a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran".

Para Galarza, (2010) el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

La gerencia educativa, “Constituye una importante herramienta indispensable para la organización en cuanto al nivel de logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es entendida como el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar”. (Chiavenato, 2000, p. 71)

Manes (2003), señala que la gerencia institucional educativa: “Es un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencia cultural”.

“Gerenciar, en educación, implica una reconceptualización de las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos directivos, administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares, comunitarios y legales, por cuanto requiere de procesos de gestión integrales que articulen las múltiples instancias de la vida escolar” (Universidad Andina Simón Bolívar, 2009).

Desde el punto de vista de Galarza, (2010, p. 18) “la gerencia educativa está orientada a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en la sociedad; la misma tiene como objetivo central: focalizar y nuclear a la institución educativa alrededor de los aprendizajes, dando primacía a las habilidades en sus diversos ámbitos sin descuidar la organización y ejecución del Proyecto Educativo Institucional”.

“La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una institución educativa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas institucionales, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo”.

(Galarza, 2010, p. 18)

“La gerencia educativa se debe considerar como un proceso el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales. Aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente educativo puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control”. (Galarza, 2010, p. 18 - 19)

De igual modo, la gerencia educativa es la gestión académica y pedagógica en la que se engloban diversos ámbitos del trabajo institucional. Su adecuada práctica, por parte de todos los involucrados, contribuye al mejoramiento de la calidad de la educación. (Galarza, 2010, p. 19)

Desde esta perspectiva, la gerencia constituye una de las necesidades más importantes de la institución educativa en los contextos actuales, de su éxito depende el clima organizacional, así como el desempeño de sus docentes. (Reyes, 2012, p. 7)

Asimismo, “La gerencia de la institución educativa constituye el accionar del directivo que permite orientar y conducir la labor docente, la administración escolar y sus relaciones con el entorno, con la principal finalidad de conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa. A fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Senlle, 1992, p 19)

Por otro lado, “el gerente educativo es la persona que en el desempeño de sus funciones está encargado de desarrollar acciones hacia la consecución del logro de los objetivos de la organización mediante la motivación al personal, donde el directivo sea capaz de estimular, inspeccionar, orientar además de que reconozca de manera constantemente la labor desarrollada por el personal que labora en la institución”. (Reyes, 2012, p. 9)

En el contexto actual, según Reyes (2012, p.9) manifiesta que “no hay gerencia educativa cuando la planificación es normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada, aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo. El gerente como docente de aula realiza el proceso de planificación, dirección y control de las actividades de aprendizajes implícito en un diseño curricular. En consecuencia, el docente como gerente de aula va a ejercer las funciones administrativas relacionándolos con los recursos de enseñanza aprendizaje de manera tal que se logre el aprendizaje significativo”.

La responsabilidad de un gerente requiere de un desempeño que sea eficiente y eficaz a la vez, aunque la eficiencia es más importante pero la eficacia es más decisiva, por tal motivo se puede decir que el gerente debe desempeñarse con altos niveles de eficiencia para poder cumplir con las metas trazadas. Los gerentes deben establecer prioridades y sistematizar los recursos disponibles logrando un óptimo funcionamiento operativo y administrativo de la institución que dirige. (Reyes, 2012, p. 9)

Por tanto, “los gerentes deben de estar abiertos a los cambios no pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo para poder luchar por la utilización de una gerencia efectiva, libre de dogmas políticas y manipulaciones centralistas, donde hay que darle relevancia a la idea de una gerencia educativa eficiente, llenas de novedades y de conocimiento original capaz de transformar los entornos educativos en alta productividad y avance de la institución”. (Reyes, 2012, p. 10)

2.2.4 Estrategias gerenciales.

González (s/f), las estrategias gerenciales tienen la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, orientada a obtener la perfecta adecuación y desarrollo del potencial humano en las funciones y tareas fundamentales asignadas. Asimismo, fortalecer la confianza, autoestima, satisfacción laboral y el crecimiento personal; su función tiene un enfoque sistémico organizacional que se orienta hacia la formación del personal.

Para Henderson (2008), “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción estratégico orientado a mejorar el clima organizacional en el proceso docente educativo” (p. 86). Estas estrategias, implican tres grandes pasos: Determinar cómo se encuentra la institución: analizar la situación tanto interna como externa en sus diferentes aspectos; determinar adónde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, a nivel institucional y encargo social; asimismo, determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico; la serie de decisiones que se deben tomar para fortalecer la convivencia democrática.

El uso de estrategias gerenciales contribuye a mejorar el rendimiento de los docentes en el desempeño de sus laborales; desarrolla el potencial de los actores educativos, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo; favorece las relaciones entre los diferentes actores educativos; fomenta el liderazgo efectivo en los responsables; facilita la motivación y el entusiasmo por trabajar en la institución; aumenta la implicación, identidad y el compromiso frente a su organización; produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos; fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable; y por último, refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo. (La autora 2018).

De acuerdo a los propósitos del estudio se consideran estrategias gerenciales las siguientes: El monitoreo gerencial, el trabajo interdependiente, los círculos de interaprendizaje, y la inclusión gerencial; las mismas que se describen en el acápite referida a la propuesta.

2.2.5 Docente

“El docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes”. (Enríquez, 1998)

Sanz (2001), “concibe al docente de aula como un profesional capaz de integrarse y trabajar en equipo, asimismo con responsabilidades académicas, psico-social y socio comunitario; además de la atención de los estudiantes en las dimensiones de lo personal y social en tiempos de cambios”.

Del Cid (2010, p. 36) “un docente es una persona que enseña una determinada ciencia o arte, por lo tanto, debe poseer habilidades pedagógicas para ser agente efectivo del proceso de aprendizaje. El docente, por tanto, parte de la base de que es la enseñanza su dedicación y profesión fundamental y que sus habilidades consisten en enseñar la materia de estudio de la mejor manera posible para el alumno”.

Según Parra (2011, p. 56) el docente debe estar consciente que es profesional de la docencia con las responsabilidades para el análisis, interpretación y solución de los problemas que afecten el funcionamiento de la institución y la comunidad donde prestan sus servicios, así como también estimular la participación de sus alumnos para integrar las comunidades de “semejantes” socioeducativas. (Resolución N.1, 1996)

2.2.6 Clima

Hoy y Feldman (1987), el clima es: — Una cualidad relativamente persistente del ambiente escolar. — Que se ve afectada por elementos diversos de la estructura y el funcionamiento de la organización, como, por ejemplo, por el estilo de liderazgo que se ejerza en esa organización. — Que está basada en concepciones colectivas. — Y que influye en la conducta de los miembros de la organización.

Asimismo, Robbins (1987) menciona que “clima es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra” (p.35).

Por su parte, Fernández y Asensio (1993), citando a Stewart (1979), definen al clima como: 1. Tono o atmósfera general de la organización percibido fundamentalmente por sus integrantes. Dentro de esta línea algunos evaluadores incluyen además la percepción de los directivos, y más excepcionalmente, de otros miembros de la comunidad. 2. El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución como una organización jerárquica, y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y funcionarios, esto es, las personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento de la institución.

Farjat (1998) dice que: “la palabra clima se refiere más a lo perceptual, a la atmósfera en que se desenvuelven las personas que están en un ambiente físico determinado” (p. 68).

Martín y Colbs, (1999) establece que: “El término clima, es un concepto metafórico.... adquirió relevancia en el ámbito sociológico cuando las organizaciones empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no sólo cuantitativos, sino sobre todo de calidad de los aspectos”.

Silva (1992) citado por Molocho, (2009) define al clima como “...un estilo de grupo, una imagen, generado por los miembros, pero que les trasciende”. En tal

sentido, el clima organizacional, que existe al interior de los colegios no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual este depende. Puesto que el clima externo influye decididamente en el clima interno.

Según Alves (2000): El clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento (p.124).

Por otro lado, Alvarado (2003) dice que clima “es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la organización” (p. 95).

Pintado (2007), menciona que “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima” (p. 187).

Etkin (2007) el concepto de clima “tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social”. (p.23). Afirma que “el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización”. Asimismo, manifiesta que el clima en la organización es un

concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo, como una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

Asimismo, Lisbona, A. (2008) citado por Molocho, (2009), afirma que: “el clima para la iniciativa es un constructo a nivel organizacional que se refiere a las prácticas y procedimientos informales y formales de la organización que guían y apoyan una aproximación hacia el trabajo proactivo, autoiniciado y persistente”. Para el autor el clima se refiere a que el docente se sienta capaz de mostrarse tal como es en el trabajo sin tener miedo a consecuencias negativas para su imagen, estatus o carrera. Y considera a ambos conceptos antecedentes de la iniciativa personal en el modelo de antecedentes y consecuencias de la iniciativa.

En conclusión, el clima en las instituciones educativas será la resultante de la percepción de lo que los docentes viven y sienten de la organización.

2.2.7 Organización

James (1996) una organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes”. Considera además que el primer paso para organizar, es el proceso de diseño organizacional: “el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (p. 9).

Robbins (2004) afirma que organización “es un conjunto de personas que se agrupan para trabajar en forma relativamente continua para lograr un fin común”

(p. 16). Para Robbins, los individuos de una organización al formular objetivos y dividir actividades, permiten que la organización en sí se convierta en un ente autónomo y como tal, debe contar con principios que la definan e identifiquen en el mercado; a su vez estos principios permiten a los nuevos miembros, clientes y otras organizaciones, conocer el por qué existe esa organización, para qué fue creada y hacia dónde se dirige; esto es la misión, visión y objetivos que toda organización debe poseer.

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas (Daft, 2007).

Robbins (2004) y Daft (2007) coinciden cuando afirman que el logro de objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, lenguaje y símbolos de la organización.

Para, García y Medina (2008) manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados: En una acepción muy amplia (macroorganización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente

dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo). (p. 190).

Según Aguado (2012), el término organización escolar, se utiliza, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país. Desde un punto de vista cultural-institucional, se emplea el término como ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, de orden a lograr de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora.

En conclusión, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de grupos o roles de una institución. En síntesis, como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos.

2.2.8 Clima organizacional

“El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización” (Frederick, 1976, p. 80).

Asimismo, Chiavenato (1990), considera que “el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio,

entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización”

De acuerdo con Rodríguez (1999) el clima organizacional (...) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (...) El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. (Rodríguez, 1999. p 159).

Asimismo, para este autor, el clima organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización". Estas variables se refieren a los siguientes aspectos: Ambiente físico: el espacio físico con que cuenta la organización, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones. Estructura: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección. Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas, comunicaciones. Características personales de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas. Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés (Rodríguez, 1999).

Por su parte Goncalves (2000) sustenta que “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”

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

“El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales”. (Chiavenato, 2007, p. 321)

Brunet (2011) considera “el clima como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones” (Brunet, 2011, p.19). “Al formar sus percepciones del clima el individuo utiliza información que viene de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y de sus características personales”.

López, (2013, p. 36), aporta una síntesis del clima organizacional, refiriéndose a “las percepciones compartidas que tienen los miembros de una

organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.". Y agrega que "es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra".

2.3 Bases teóricas.

2.3.1 Teoría del clima organizacional de Likert.

Likert (1967), en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción; es decir para Likert es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Para él, el clima organizacional que existe al interior de un establecimiento educacional no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual éste depende. La realidad es que, en cuanto sistema abierto, una institución educativa, está en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. De manera que el "clima externo" influye decisivamente en el clima interno.

Este autor sostiene que en la percepción del clima de una institución influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración,

las reglas y normas, la toma de decisiones. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una institución. A continuación, se describen brevemente:

- Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una institución evoluciona y obtiene resultados. Dentro de éstas variables se encuentran la estructura de la institución y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una institución y constituyen los procesos organizacionales de una institución. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la institución, entre ellas están la productividad, los gastos de la institución, los ingresos y egresos.

A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

a) Sistema I: Autoritario. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de instituciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

b) Sistema II: Paternalista. En esta categoría institucional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el *sistema I*. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

c) Sistema III: Consultivo. Este es un sistema institucional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas

por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de instituciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

d) Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la institución. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de institución es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la institución y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Por otro lado, Likert mide la percepción del clima en función de las siguientes dimensiones: *Los métodos de mando.* La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores; *Las características de las fuerzas motivacionales.* Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades. *Las características de los procesos de comunicación.* La naturaleza de los tipos de comunicación en la institución, 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 institución. *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 institucionales. *Los objetivos de*

rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

En conclusión, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los trabajadores se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la institución; y los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la institución se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas. Mientras que el sistema 1 se refiere al manejo organizacional autocrático, que recuerda en muchos sentidos la teoría X, caracterizada por McGregor, el sistema 4 recuerda la teoría Y. El sistema 1 se encuentra generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología rudimentaria, y en donde el personal empleado es de nivel intelectual extremadamente bajo, como ocurre en el área de producción de las empresas de construcción civil o construcción industrial.

Asimismo, el sistema 2 se encuentra frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas. El sistema 3 se emplea, por lo general, en las empresas de servicios y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas, en

términos de relaciones con sus empleados. Y el sistema 4 se encuentra poco en la práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y en donde el personal es muy especializado y desarrollado, en las cuales los profesionales realizan actividades complejas.

De acuerdo a las apreciaciones previas, se puede determinar que, para conocer una organización, el primer paso es comprender el tipo de clima institucional. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte del clima de la organización.

2.3.2 Enfoques teóricos del clima organizacional

Sobre la base del estudio de las teorías de las organizaciones; a continuación, se presenta dos enfoques que va a ayudar a comprender la naturaleza del objeto de estudio.

2.3.2.1 La taxonomía de Tagiuri.

Tagiuri (1968, citado en Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007) puntualizó que “la manera en que un individuo lleva a cabo una tarea dada depende, por un lado, de qué tipo de persona es, y por otro, del contexto en el cual actúa” (p.6), definiendo el clima organizacional como: “una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que (a) es experimentada por sus miembros, (b) influencia su conducta, y (c) puede ser descrita en términos de valores

de un conjunto particular de características o atributos de la organización” (p.7).

Según esta definición, la estructura del clima se asienta en cuatro aspectos fundamentales, (Pérez, 2012):

- Ecología (infraestructura), representa las características físicas y materiales de la institución, muestran relaciones bajas o inconsistentes con los productos educativos. Tiene como variables a las características del edificio, tipo de centro, tamaño del aula y la escuela, condiciones físicas de trabajo, materiales, estructura organizativa. (Pérez, 2012, p. 14)

- Medio, referida a la presencia de características de las personas y grupos dentro del medio escolar. Entre sus variables destacan a variables atributivas de las personas o características de los individuos, elementos motivadores (moral), remuneración y experiencia docente, personalidad y conducta del director, comportamiento (puntualidad). (Pérez, 2012, p. 14)

- Sistema social, referida a los patrones de relación entre las personas y cuyas variables son la relación entre los estamentos de la comunidad, comunicación, participación, toma de decisiones compartidas, autonomía, democracia, consideración y liderazgo. (Pérez, 2012, p. 15)

- Cultura, relacionada con los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas de los grupos. Sus variables son normas y disciplina, sistema de control institucional, sistema de valores, relaciones de apoyo, orientación de objetivos y apertura a la innovación. (Pérez, 2012, p. 15)

2.3.2.2 Modelo de Litwin y Stinger.

Por su parte Litwin y Stringer definen clima como: “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado”. (Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007, p.8) y señalan, las características del modelo, (Pérez, 2012):

- Estructura: sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmósfera informal y floja. (Pérez, 2012, p. 15)
- Responsabilidad: sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones, cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo. (Pérez, 2012, p. 15)
- Recompensa: sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción. (Pérez, 2012, p. 15)
- Riesgo: sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar. (Pérez, 2012, p. 15)

- Calidez: sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser aceptado; la prevalencia de amistad y grupos sociales informales. (Pérez, 2012, p. 15)

- Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba. (Pérez, 2012, p. 16)

- Estándares: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en las metas grupales y personales. (Pérez, 2012, p. 16)

- Conflicto: sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes; el énfasis puesto en la apertura. (Pérez, 2012, p. 16)

- Identidad: sentimiento de pertenencia a una organización y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo; la importancia puesta en este tipo de espíritu. (Pérez, 2012, p. 16)

2.3.3 Teoría X, Y, y Z de McGregor y Ouchi

McGregor y Ouchi son representantes de la escuela administrativa de las relaciones humanas, cuyas enseñanzas “trae consigo una nueva visión, dentro de las instituciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al docente no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos,

donde a través de los estilos de liderazgo y las normas de convivencia se determina, los niveles de la calidad educativa” (Guevara, Keijzer, y Morales, 2007). Seguidamente se describen e interpretan cada uno de sus aportes:

2.3.4 La Teoría X

Esta teoría presenta el siguientes supuesto y creencias: “Si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. (Cruz, 2016, p. 32). Desde esta percepción muchos docentes son indiferentes para asumir mayores compromisos con la institución, prefieren cumplir con horario de trabajo y retirarse de la institución, su práctica pedagógica solo se limita a desarrollar lo que ellos prefieren y cuando se les plantea algunos cambios se incomodan lo que genera muchas veces situaciones de enfrentamiento y conflictos.

En esta teoría, McGregor (1975) “defiende que la motivación es posible por medio de castigos y engaños y que únicamente la presión y el empleo de todos los medios de control de la organización garantizan un comportamiento del trabajador conveniente a las necesidades institucionales”. (Gutiérrez, 2013, p. 21)

McGregor opina que los directivos deben crear las condiciones de trabajo adecuadas para que los docentes puedan integrar sus objetivos con

los de la organización; asimismo, considera que, si las tareas y actividades de trabajo se configuraran de una forma más interesante y exigente, de forma que el personal encontrará oportunidades para satisfacer necesidades como la de autorrealización, existirían menos problemas de motivación y convivencia”. (Gutiérrez, 2013, p. 22)

Para McGregor, las suposiciones "tradicionales" acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X, en la forma siguiente:

- Enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización.
- Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos.
- Supone que las personas son pasivas y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso.
- Las personas, de acuerdo con este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio. Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente (natural) hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán. (Cruz, 2016, p. 36).

Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Además, los seres humanos normales

(promedio) prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad, ante todo. (Cruz, 2016, p. 36).

2.3.5 La Teoría Y

Al igual que la anterior teoría, ésta también establece el siguiente postulado o creencia: “si creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos” (Cruz, 2016, p. 33)

Según McGregor, la administración es la responsable de la dirección de las actividades de la organización, pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo. Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones; asimismo, las personas poseen una capacidad para crecer que se puede cultivar y utilizar para su propio bien, así también como para el beneficio de la organización. (Cruz, 2016, p. 37).

Por tanto, es responsabilidad de la organización establecer las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos mientras buscan la realización de los de la organización; el desgaste del esfuerzo

mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo; de igual forma, el ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción y se efectuará de manera voluntaria; o de castigo y se evitará en lo posible. (Cruz, 2016, p. 37)

El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten. La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de tales premios la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, por ejemplo, pueden ser producto directo del esfuerzo tendiente a la consecución de los objetivos de la organización. (Cruz, 2016, p. 37)

Para Arnoletto (2009), la aplicación de esta teoría tiene consecuencias organizacionales directas expresadas en:

- Es una organización participativa, de autoridad aceptada y no impuesta; el lugar de decisión es amplio: pueden tomarse decisiones en todos los niveles; decisiones acordes con los grados de responsabilidad conferidos.
- La principal unidad de la organización es el grupo de trabajo, incluido el director.

- El directivo trata con grupos; el trabajador es miembro de un grupo, que participa en los objetivos de la organización y trabaja motivado e inteligentemente.
- La dirección asume la responsabilidad de las actitudes y del desempeño de los docentes.

2.3.6 Teoría Z

Por otro lado, Ouchi, (1981), propone una teoría “Z”, “en la que la autoestima de los trabajadores está ligada a alcanzar los objetivos institucionales. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de trabajadores y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la eficiencia de la institución y, a la vez, la autoestima de los trabajadores” (Elera, 2018, p. 41 y 42).

La teoría “Z” afirma que, “para poder entender las necesidades del docente dentro de la institución, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los docentes de las cuestiones laborales” (Elera, 2018, p. 42).

Esta teoría está basada “en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar el desempeño profesional a través de una filosofía humanista, en la que la institución debe comprometerse con sus docentes; además, permite darse cuenta de que los trabajadores son

seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven” (Elera, 2018, p. 42).

En conclusión, la teoría Z “es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador de la institución como un ser integral que no puede separar su actividad profesional de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mejor desempeño profesional” (Elera, 2018, p. 42).

Desde nuestra percepción las tres teorías buscan crear un clima institucional en la cual los sujetos encuentren un ambiente adecuado e integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la institución, en ese sentido es necesario la confianza; atención a las relaciones humanas; y relaciones sociales estrechas.

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA

El capítulo contiene el análisis e interpretación de los resultados globales y por dimensiones del clima organizacional; los mismos que reflejan la necesidad de diseñar la propuesta expresada en estrategia gerenciales.

La propuesta explica el modelo teórico y su implementación práctica; su estructura es flexible y dinámica, parte de la presentación de su contenido, plantean sus fundamentos teóricos, describe los objetivos que pretende lograr, determina los recursos y materiales; asimismo, establece un cronograma de actividades, los procesos metodológicos de cada una de las estrategias, una matriz lógica, la descripción de las estrategias gerenciales a través de talleres; la evaluación de la propuesta; y se finaliza con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

3.1 Resultados del nivel del clima organizacional según dimensiones.

Tabla 1
Niveles de clima organizacional, en la dimensión Ambiente físico

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0
Regular	5	33.3
Bueno	10	66.7
Muy bueno	0	0
Total	15	100

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Figura 1

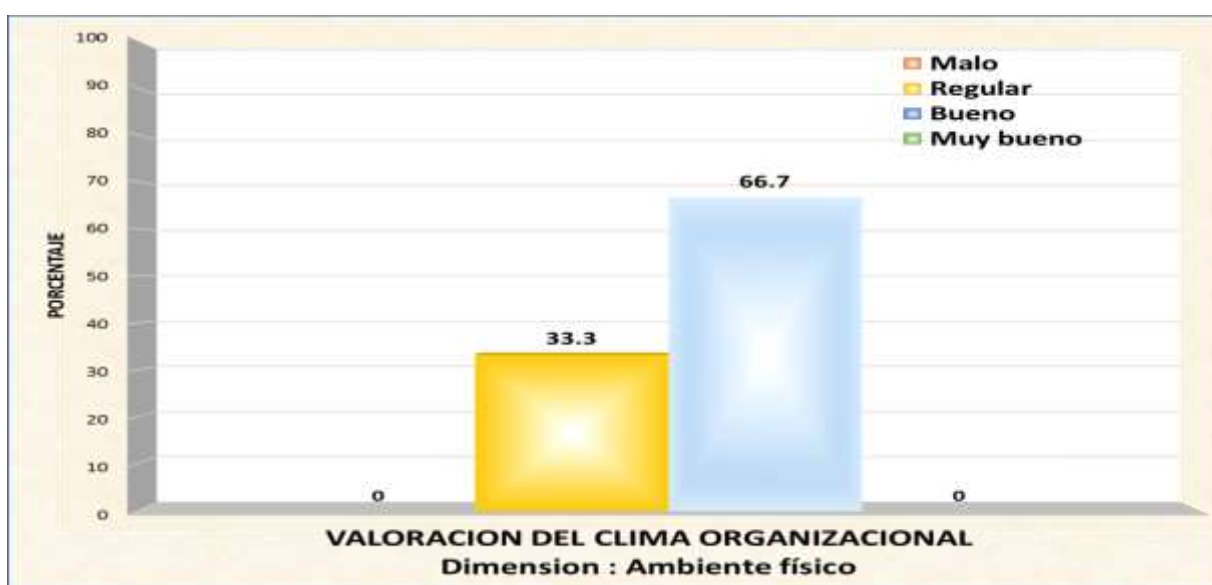


Figura 1: Ambiente físico.

Del análisis de la Tabla 1, los docentes encuestados expresan que el nivel percepción del ambiente físico, comprende los niveles **Regular** (33,3%), y **Bueno** (66,7%). Por tanto, se puede inferir que está dimensión relativamente favorece al clima organizacional; sin embargo, aún requiere mejorar aspectos relacionados con los servicios básicos (agua, luz, servicios higiénicos); asimismo, acondicionar ambientes de aprendizaje apropiados y pertinentes para la práctica pedagógica que propicien un clima significativo para la interacción, desplazamiento y comodidad tanto para el alumno y docente; de igual forma, organizar espacios físicos que contribuyan en una buena administración de los recursos y materiales. Williams, (2013, p .79) en su

investigación determina que las condiciones físicas para laborar, es evitando el ruido, mantener una iluminación y ventilación apropiada y proporcionar los materiales necesarios para que el docente cumpla con sus actividades pedagógicas.

Según Williams, (2013, p .61) “Hablar sobre el ambiente físico en el que se desenvuelven los sujetos de estudio es relevante ya que éste y sus condiciones inciden directamente en el desempeño y satisfacción de los docentes, creándole una percepción sobre el lugar en general”. De alguna forma los aspectos externos intervienen de manera favorable o perjudicial en el alcance de metas u objetivos; en ese sentido, el espacio físico puede ser lo que lleve al docente a decidir si permanecer o no dentro de una organización.

ISO 9001 en cuanto a la infraestructura menciona que la institución deberá determinar, suministrar y mantener las infraestructuras necesarias para ofrecer ambientes que favorezcan la coordinación e integración de los docentes y directivos; así como los aprendizajes de los estudiantes, incluyendo: espacios de trabajo e instalaciones de equipos de proceso, hardware y software; asimismo, servicios de soporte, como transporte o comunicaciones. (Williams, 2013, p .61)

Asimismo, “la organización debe contar con la infraestructura adecuada (servicios higiénicos para docentes y estudiantes de calidad; mobiliario en buenas condiciones, sistemas de internet e intranet; servicios de prevención frente a fenómenos naturales, y servicios de seguridad entre otros) para asegurar que el docente y los diferentes actores educativos se sienta cómodos y expresen bienestar en el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 2
Niveles de clima organizacional, en la dimensión Estructura

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0
Regular	9	60.0
Bueno	6	40.0
Muy bueno	0	0
Total	15	100

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Figura 2

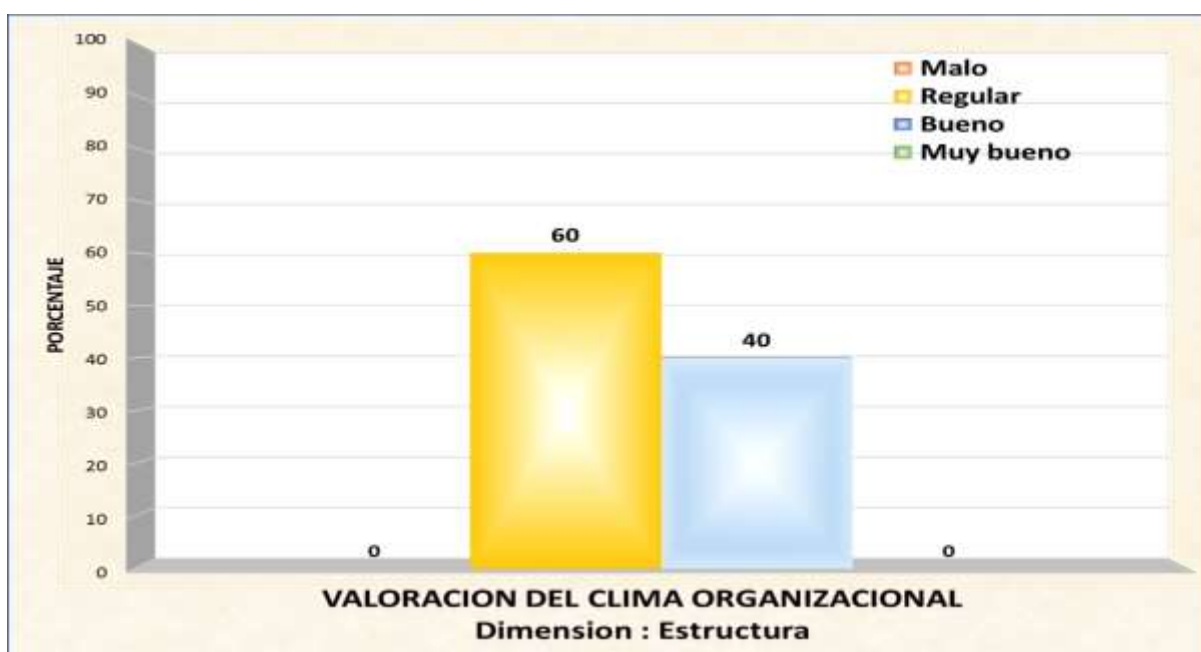


Figura 2: Estructura.

Del análisis de la Tabla 2, los docentes encuestados de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, manifiestan que, el nivel de la dimensión estructura organizativa, se encuentra entre los niveles **Regular** (60%), y **Bueno** (40%). Estos resultados indican que, el organigrama institucional se caracteriza por ser vertical y carece de funcionalidad, por tanto, se deduce una escasa comunicación, integración y coordinación fluida de los docentes; asimismo, está generando que los roles y funciones de los sujetos de estudio no se cumplan a cabalidad. Zapano, (2015, p. 37 - 38) la comunicación dentro de una institución mide la percepción que tienen los trabajadores sobre la eficacia de los canales y flujos de comunicación existentes

dentro de una organización, observada en la presencia de mecanismos para transmitir o dar a conocer la visión, misión, políticas, valores y cambios corporativos a sus trabajadores, así como la posibilidad para que los ellos planteen sus ideas e inquietudes y ser escuchados.

Otro aspecto que se puede determinar según los sujetos evaluados es la concentración de las decisiones en los directivos, que no permiten el empoderamiento y la coordinación de procesos y responsabilidades en el trabajo; trayendo consigo muchas veces que los docentes desconozcan las políticas y estilos de dirección y/o gestión que se realizan en la institución educativa; para Zapano, (2015, p. 37), el inadecuado estilo de dirección: Se define como la incapacidad de los directivos para conducir satisfactoriamente la Institución Educativa hacia el logro de los propósitos y fines.

Se puede concluir, además, la existencia de barreras para que los docentes en su práctica pedagógica se identifiquen con la visión, misión y valores institucionales; promuevan horizontes de trabajos convergentes y colegiados para generar cambios positivos en la organización; así como asumir que son corresponsables del éxito o fracaso de la institución educativa. La estructura organizativa “utilizada en las instituciones es uno de los mecanismos clave para cumplir de una manera eficiente con los objetivos establecidos (Gonzales, 2014, p. 3). Asimismo, la estructura organizacional de una institución está dada por la excelencia en el manejo de sus operaciones, celeridad y eficacia en la ejecución de procesos, oportuna atención al docente y por un ambiente laboral óptimo que permita desarrollar a la institución. (Toala, et al, 2017, p. 31).

Para Llanea, (2007), la 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. 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.

La estructura de la organización favorece las relaciones muy particulares entre los actores educativos, también produce que existan líderes asignados en diferentes puestos, ciertas formas de comunicación y esquemas de calidad, de igual manera se debe tener en cuenta que, para cumplir con sus objetivos, es necesario tener una organización bien definida y un ambiente profesional agradable”. (Toala, et al, 2017, p. 27).

Por tanto, “La estructura organizativa resulta un punto de influencia clave en la creación del ambiente que fomente la creatividad organizativa, grupal e individual, toda vez que se convierte en el soporte de la estrategia y permite su implantación. Así, la manera en que organicemos los recursos disponibles y el modo en que tratemos de conseguir los no disponibles facilitará o entorpecerá el proceso de ajuste, debiendo adoptar aquellos esquemas de organización más favorecedores para nuestros fines, abandonando los que ya no generen utilidad”. (López, 2005, p. 74)

Tabla 3
Niveles de clima organizacional, en la dimensión: Ambiente social

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0
Regular	11	73.3
Bueno	4	26.7
Muy bueno	0	0
Total	15	100

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Figura 3

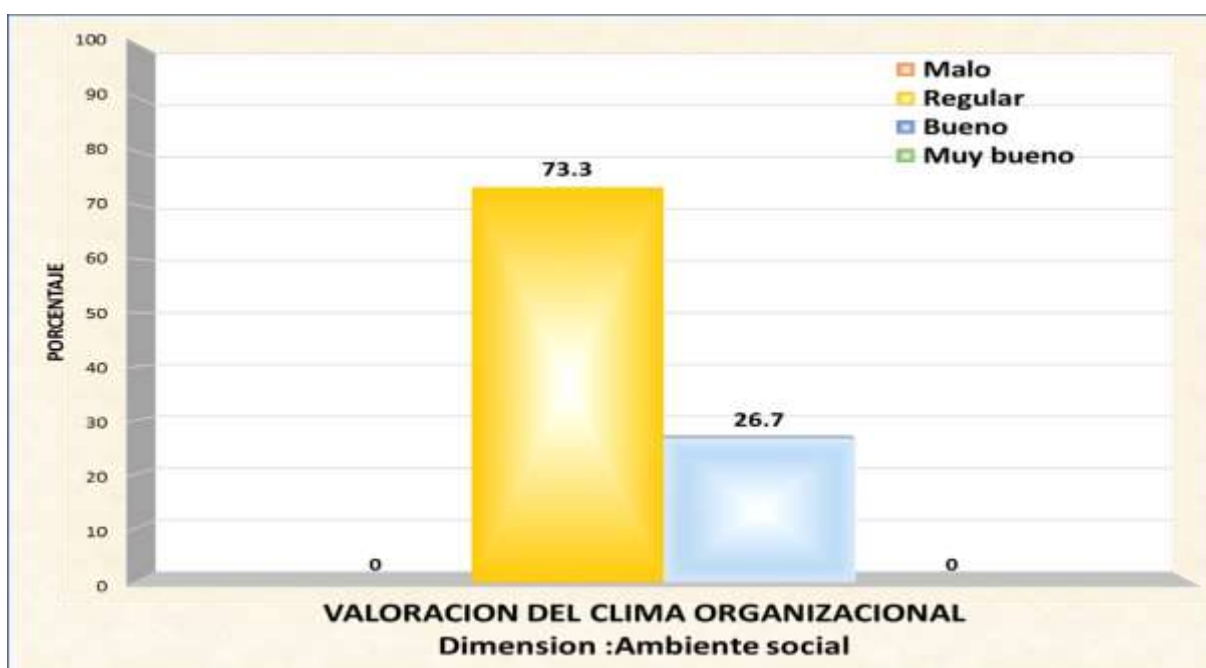


Figura 3: Ambiente social.

Del análisis de la Tabla 3, según la percepción de los docentes encuestados de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, la dimensión referida al ambiente social, expresa los niveles **Regular** (73,3%), y **Bueno** (26,7%). Por tanto, se deduce escasa capacidad empática del docente para ayudar y apoyar de manera solidaria, voluntaria y generosa a sus colegas ante situaciones difíciles; demostrar compañerismo y sensibilidad humana frente a situaciones familiares y de índole profesional con los demás; limitaciones en su capacidad asertiva y madurez para la resolución de conflictos interpersonales; enfrentar inteligentemente situaciones conflictivas, emitir juicios de valor con propiedad y prudencia, y asumir con

responsabilidad sus errores; de igual forma, existe apatía por fomentar la interacción y el diálogo entre compañeros de trabajo, estudiantes y padres de familia; indiferencia por organizar intercambios afectivos y valorativos para mejorar las relaciones humanas en la comunidad educativa.

Asimismo, los docentes escasamente practican actitudes dialógicas, de escucha; y, mantienen una comunicación fluida, horizontal, constructiva y respetuosa; presentan un desarrollo insuficiente de su capacidad crítica constructiva, así como ser capaces de sustentar sus puntos de vista con argumentos convincentes; poca predisposición para el trabajo en equipo, inclusivo, interdependiente y colaborativo reconociendo las limitaciones y potencialidades de los demás; y a veces promueven espacios de interaprendizaje, donde todos puedan aprender de todos y el resultado final sea beneficioso para la organización.

Para Barker (1968) “el entorno es un escenario de comportamientos donde el ambiente se trata como un sistema de interacciones entre características físicas y sociales que se combinan (positiva o negativamente) con los componentes culturales específicos en una situación concreta”. Por su parte, Lewin (1978), “consideró el espacio ordenado como un modelo de análisis social al precisar, al menos cualitativamente, la importancia de la interdependencia entre persona y entorno, y definió el concepto de espacio vital como la clave de tal interacción”.

Para Fisher (1997), “la psicología social ha superado paulatinamente las concepciones del ambiente ligadas estrechamente a los desarrollos de la etología y de la ecología. Para él, los niveles físicos y bióticos del entorno han sido incorporados cada vez más a la atmósfera del nivel antrópico (social-cultural-técnico), niveles cuyo grado de interpenetración es cada vez más fuerte”

En conclusión, el ambiente social está determinado por las interacciones entre los docentes, directivos, estudiantes, comunidad educativa, tanto dentro de la institución como fuera de ella. Granada (2001, p. 390), “el ambiente social podría entenderse como el tipo de interacción que se establece un sujeto social con otro u otros respecto de ciertas propiedades, características o procesos del entorno y de los efectos percibidos sobre el mismo según roles y actividades desarrolladas por los sujetos. En este sentido, dos grandes dimensiones del entorno aparecen mediando y modificando tal interacción: el espacio y el tiempo. En tal dirección, la competencia o la cooperación por los componentes espacio-temporales expresan bien el carácter de esta interacción con las respectivas configuraciones que la cultura, la ideología o las cogniciones sociales le asignan.

También, en esta línea de análisis se asume la propuesta del Ministerio de Educación (2014, p. 46) expresada en el desempeño directivo de “generar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar”. Esto implica reconocer la importancia del trabajo colaborativo entre docentes, generando espacios para la integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes; de igual modo promover un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de las y los docentes, propiciando un ambiente favorable para la autoevaluación y la mejora continua.

Tabla 4

Niveles de clima organizacional, en la dimensión: Características personales de sus miembros

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0
Regular	15	100
Bueno	0	0
Muy bueno	0	0
Total	15	100

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Figura 4

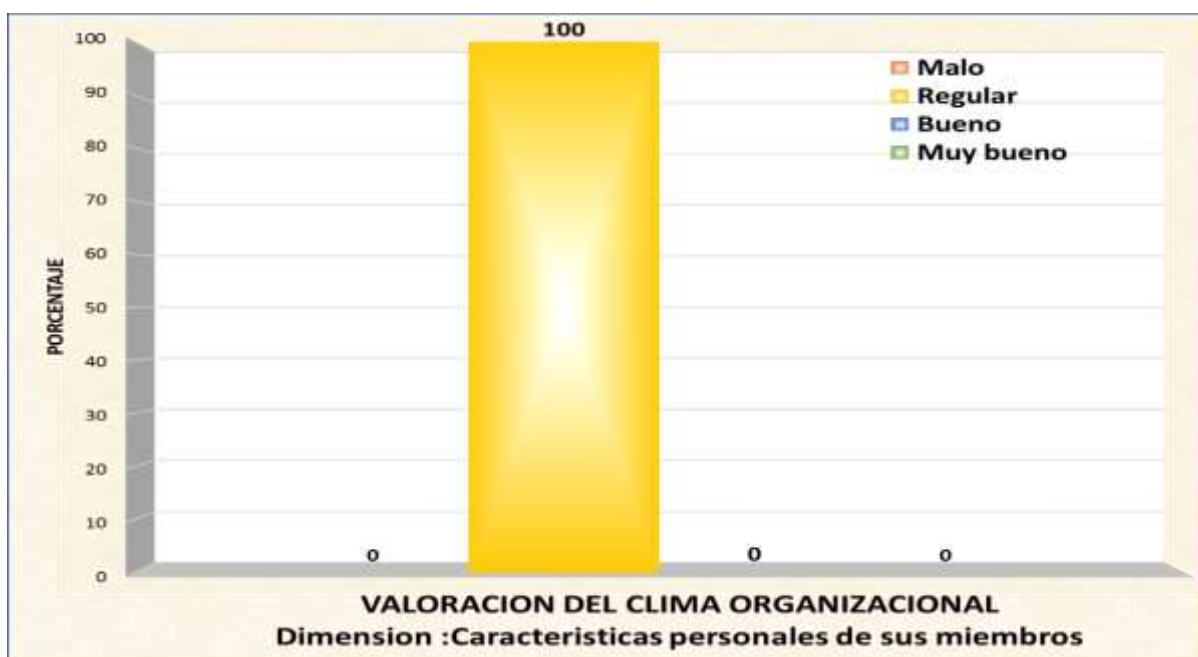


Figura 4: Características personales de sus miembros.

Del análisis de la Tabla 4, de acuerdo con la percepción de los docentes encuestados de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, la dimensión relacionada con las características personales de los miembros de la organización, presenta solo el nivel **Regular** (100%). Resultados que demuestran dificultades de los sujetos de estudio para trabajar de manera democrática y organizadamente, además, en su interacción y relación interpersonal pocas veces practican actitudes empáticas que favorezca la comprensión de los sentimientos y emociones de los demás y preocuparse por plantearles soluciones creativas; por otro lado, los docentes

escasamente expresan un fuerte sentido de pertenencia, un vínculo emocional y afectivo positivo con la organización, así como, sentirse identificados y orgullosos de pertenecer a la institución educativa.

Existe en ellos una personalidad que no es confiable, generando que en sus relaciones personales exista muchas veces desconfianza; por consiguiente, se puede evidenciar que en el trabajo no gozan de la confianza de la comunidad educativa, tampoco se refleja un clima familiar y de confraternidad entre ellos. Además, en esta misma línea de análisis, la mayoría de los sujetos de estudio se sienten desmotivados e interesados en promover cambios positivos en la organización, con frecuencia se evidencia poca iniciativa y predisposición para participar activamente en la consecución de los objetivos y metas institucionales, asimismo, en actividades para mejorar la convivencia en la institución educativa.

De igual modo, tienen limitaciones para ser creativos, impulsores de metas, desafíos y expectativas profesionales, capaces de tomar decisiones oportunas, vencer adversidades con optimismo, generar cambios, y anticiparse a los problemas para prever soluciones; trayendo consigo un desempeño laboral conformista desfavoreciendo un clima organizacional constructivo y propositivo.

Tabla 5

Niveles del clima organizacional, en la dimensión: Comportamiento organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0
Regular	12	80.0
Bueno	3	20.0
Muy bueno	0	0
Total	15	100

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Figura 5

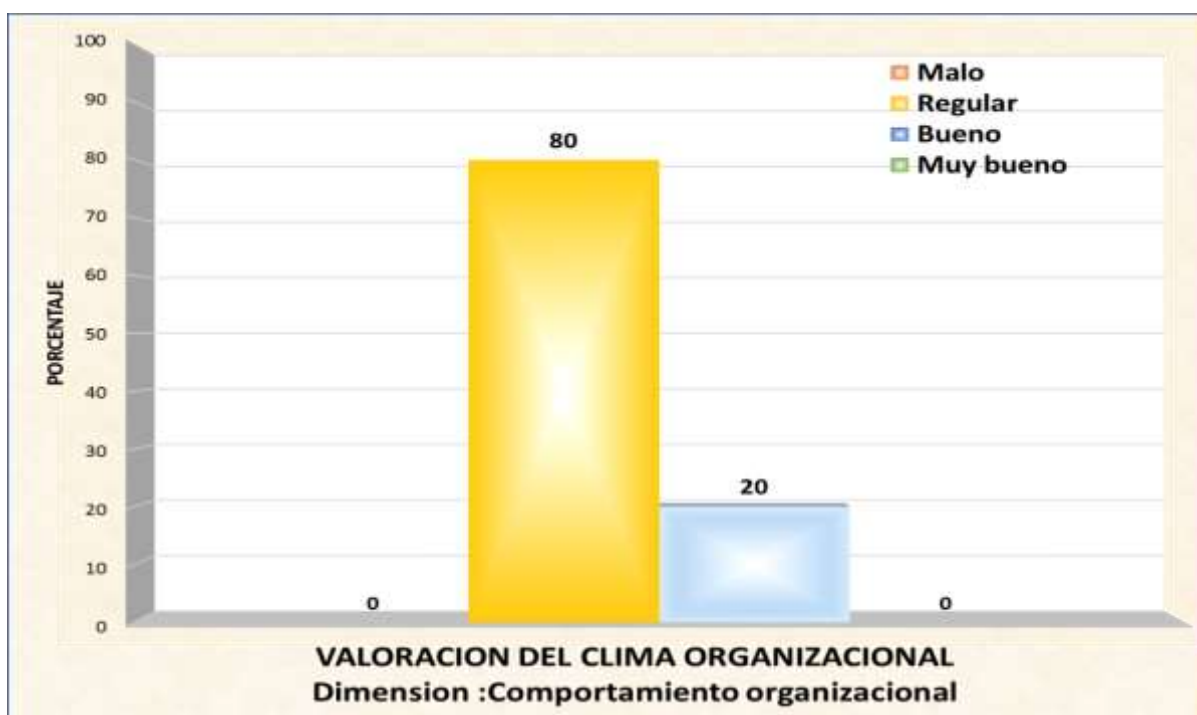


Figura 5: Comportamiento organizacional.

Del análisis de la Tabla 5, en base a la percepción de los docentes encuestados de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, la dimensión comprendida en el comportamiento organizacional, alcanza los niveles **Regular** (80%), y **Bueno** (20%). Del análisis cualitativo se afirma que los docentes expresan escasa apertura y flexibilidad para aprender de los demás y sus decisiones que pocas veces gozan del consenso, participación y aprobación de la comunidad educativa; asimismo, se percibe que las actividades pedagógicas que realizan carecen de planificación y organización, es más están desvinculadas de los lineamientos y

políticas institucionales; asimismo, en el trabajo organizacional existe exclusión, desintegración y descoordinación de las diferentes actividades institucionales y pedagógicas; a veces los directivos promueven espacios de colaboración y capacitación para solucionar los diferentes problemas institucionales.

“El comportamiento organizacional ayuda a las personas en las organizaciones a tener un mejor manejo y mejorar la eficacia (Chiavenato, 2009). Para este autor, “un gerente que entiende el comportamiento organizacional puede tomar decisiones más adecuadas en relación con situaciones específicas; y hace más fácil su capacidad de resolver problemas y ayudar a personas y grupos a alcanzar sus objetivos de la mejor manera”. (Chiavenato, 2009)

Hellriegel y Slocum (2009), “muestran coincidencias con las afirmaciones de Chiavenato, al afirmar que el estudio del comportamiento organizacional ayuda a adquirir el conocimiento y las competencias necesarias para ser un empleado, líder de equipo, gerente y/o directivo efectivo.” (p.4). También “indican que el conocimiento y las competencias permiten identificar lo que está sucediendo, entender y explicar las situaciones, y actuar de forma consecuente. La capacidad de poder anticipar, manejar y responder a cambios del entorno determinaran la eficacia a largo plazo”. (Rodríguez, 2016, p, 64)

En la institución regularmente se promueve una convivencia expresada en el afecto y respeto de los derechos y deberes laborales; los docentes sienten insatisfacción por la labor que realiza, es más creen que la institución educativa no valora su formación y capacidad profesional; situación que difícilmente promueva en ellos demostrar gratitud y lealtad a la organización, igualmente se identifiquen y asuman con responsabilidad compromisos en favor de la institución educativa.

Robbins (2013) define al comportamiento organizacional como un “campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (p.10). A este concepto, Hellriegel y Slocum (2009) agregan “que la efectividad de los individuos, los grupos y las organizaciones se ven influenciados por los procesos y las prácticas internas”

Por otro lado, los docentes pocas son las veces que practican valores personales e institucionales con el fin de establecer una convivencia pacífica rechazando todo tipo de agresiones y violencia en el trabajo organizacional; y se muestran insensibles para participar activamente en actividades que favorezcan la mejora de la convivencia en la institución educativa.

“El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización. Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva “macro” o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional” (Champoux, 2011).

3.1.1 Análisis comparativo del clima organizacional según dimensiones.

Tabla 6

Valoración de las dimensiones que componen el clima organizacional

Nivel	Clima organizacional				
	Dimensiones – Diagnóstico				
	Ambiente físico	Estructura	Ambiente social	Características personales de sus miembros	Comportamiento organizacional
Malo	0	0	0	0	0
Regular	33.3	60.0	73.3	100	80.0
Bueno	66.7	40.0	26.7	0	20.0
Muy bueno	0	0	0	0	0
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Figura 6

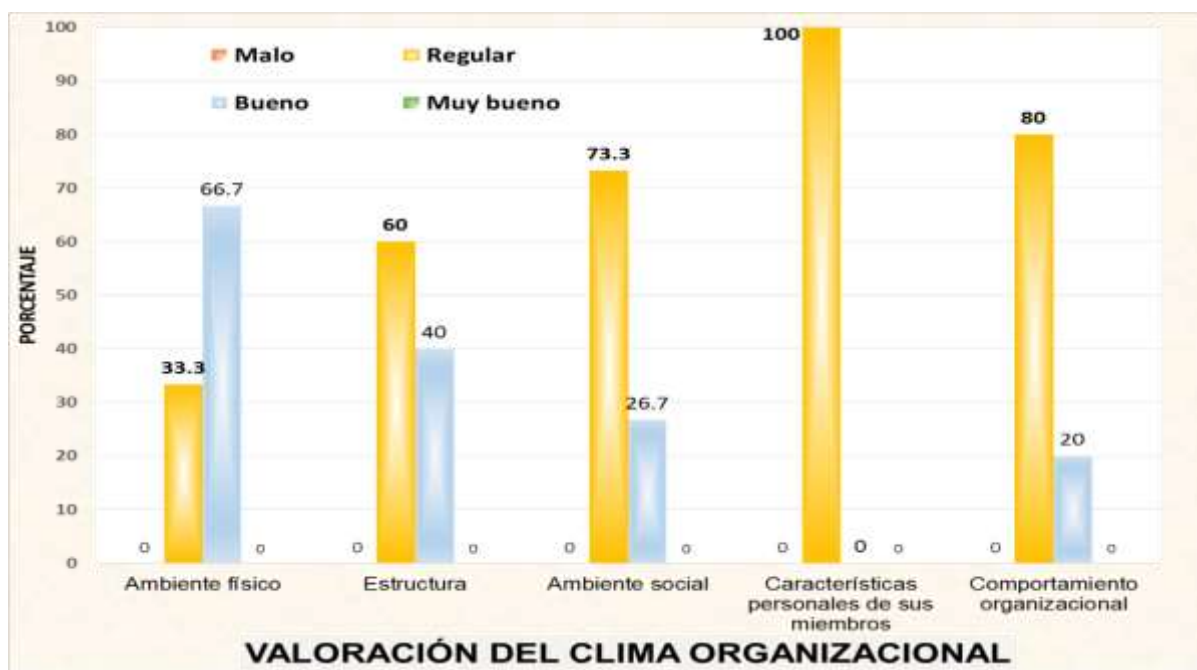


Figura 6: Dimensiones clima organizacional.

Del análisis comparativo de la Tabla 6, los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, encuestados perciben mayores dificultades del objeto de estudio, en la dimensión relacionada con las características personales de sus miembros (100% - nivel Regular); seguido del comportamiento organizacional (80% - nivel Regular); ambiente social (73,3% - nivel Regular); y la estructura organizativa (60% - nivel Regular); no obstante, en lo referente a la dimensión

ambiente el nivel es Bueno (66,7%). En conclusión, se puede afirmar del análisis diagnóstico que existen razones suficientes para diseñar y proponer estrategias gerenciales orientadas a mejorar el clima organizacional.

3.1.2 Análisis del diagnóstico global de la variable de estudio

Tabla 7
Valoración del Clima Organizacional

Valoración	Clima organizacional	
	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0
Regular	13	87.7
Bueno	2	13.3
Muy bueno	0	0
Total	15	100

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Figura 7

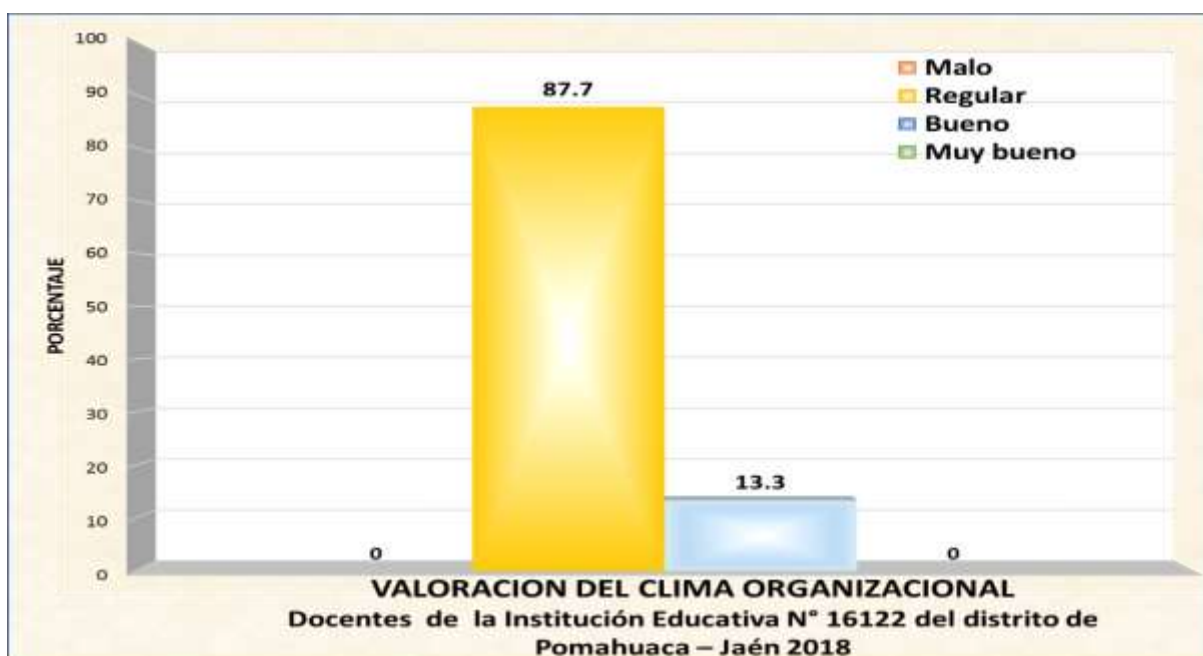


Figura 7: Clima organizacional.

Del análisis de la Tabla 7, referidos a los resultados globales del clima organizacional, los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, encuestados manifiestan que comprende los niveles **Regular** (87,7%) y **Bueno** (13,3%), percibiéndose de esta manera la necesidad de proponer estrategias gerenciales para mejorar los ambientes físicos, la estructura organizativa; el ambiente social; características personales de sus miembros; y el comportamiento organizacional.

Según Rodríguez, (1999) “el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.”

3.1.3 Estadísticos de tendencia central y dispersión

Tabla 8
Parámetros estadísticos de la escala de datos cuantitativos el clima organizacional

Parámetros		Dimensiones del clima organizacional					Total Escala general
		Ambiente físico	Estructura	Ambiente social	Características personales de sus miembros	Comportamiento organizacional	
N	Válido	15	15	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		10,80	15,93	17,47	14,93	17,73	76,87
Mediana		11,00	16,00	18,00	15,00	17,00	78,00
Moda		12	14	19	12 ^a	16	69
Desviación estándar		1,373	2,282	3,543	2,685	1,907	7,376
Rango		4	8	11	8	5	23
Mínimo		8	11	11	11	16	66
Máximo		12	19	22	19	21	89
Suma		162	239	262	224	266	1153
Percentiles	25	10,00	14,00	14,00	12,00	16,00	69,00
	50	11,00	16,00	18,00	15,00	17,00	78,00
	75	12,00	18,00	21,00	17,00	19,00	84,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018

Los parámetros estadísticos (Tabla 8), en la dimensión **Ambiente físico**, de acuerdo a los resultados de la encuesta, se evidencia una media cuyo valor es 10,80, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [06 – 10 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 11,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 12, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos, con respecto a la desviación estándar alcanza un valor de 1,373, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados de la encuesta; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 8 y 12, por otro lado, la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 162, es decir, es la suma de los 15 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, en la dimensión **Estructura**, los resultados de la encuesta, muestran una media cuyo valor es 15,93, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [09 – 16 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 16,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 14, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; por su parte, la desviación estándar alcanza un valor de 2,282, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados de la encuesta; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 11 y 19; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 239, es decir, es la suma de los 15 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, en la dimensión **Ambiente social** según los resultados de la encuesta, se aprecia una media cuyo valor es 17,47, de acuerdo a la escala

valorativa específica se encuentra entre [11 – 20 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 18,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 19, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; en relación a la desviación estándar obtiene un valor de 3,543, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados de la encuesta; el puntaje mínimo y máximo se ubica entre 11 y 22; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 262, es decir, es la suma de los 15 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, en la dimensión **Características personales de sus miembros**, los resultados de la encuesta, indican una media cuyo valor es 14,93, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [11 – 20 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 15,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 12ª, y representa al valor menor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; asimismo, la desviación estándar obtiene un valor de 2,685, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados de la encuesta; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 11 y 19; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 224, es decir, es la suma de los 15 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, en la dimensión **Comportamiento organizacional**, los resultados de la encuesta, expresan una media cuyo valor es 17,73, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [11 – 20 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 17,00

manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 16, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; por su parte, la desviación estándar obtiene un valor de 1,907, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados de la encuesta; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 16 y 21; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 266, es decir, es la suma de los 15 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, según los resultados globales de la encuesta, muestran una media cuyo valor es 76,87, de acuerdo a la escala valorativa general se encuentra entre [44 – 86 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana comprende el valor 78,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 69, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; por otro lado, la desviación estándar obtiene un valor de 7,376, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados de la encuesta; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 66 y 89; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 1153, es decir, es la suma de los 15 sujetos de estudio.

3.2 Propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén.

3.2.1 Presentación.

La propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional se pretende implementar en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén; responde a la necesidad de revertir el problema que presentan los ambientes físicos que no favorecen dar comodidad y satisfacción a los docentes en sus labores e interacciones; las limitaciones que genera la estructura orgánica en la coordinación, articulación y comunicación de las diferentes áreas de trabajo; la alteración del ambiente social que se vive en la organización expresado en la escasa interdependencia afectiva y valorativa; asimismo, en las actitudes, comportamientos y desempeños de los sujetos de estudio que no están contribuyendo la construcción de una convivencia empática, de confianza y democrática.

Frente a esta realidad objetiva y con la intención de superar esta problemática se presentan la propuesta cuya estructura la fundamentación teórica; los objetivos; la descripción de los recurso y materiales; el cronograma de actividades; los procesos metodológicos de las estrategias gerenciales, la matriz lógica para su posible implementación; asimismo, contiene, el desarrollo de los talleres donde se incluyen las estrategias, concluyendo con la evaluación de la misma.

Las estrategias gerenciales como: el “Monitoreo gerencial”, se pretende implementar a través del taller 01 denominado “Soportes para mejorar el ambiente físico y reorientación de la estructura organizativa”; la estrategia, “Trabajo interdependiente” su desarrollo se realizará en el taller 02 titulado “Mecanismos democráticos para mejorar el ambiente social”; por su parte, la estrategia, “Círculos de interaprendizaje” se ejecutará en el taller 03 denominado Constitución del perfil organizacional; y por último, la estrategia “Inclusión gerencial” será implementada en el taller 04, titulado Desempeños y actitudes del comportamiento organizacional. El común denominador de las estrategias y sus respectivos talleres tienen como norte de trabajo la mejora del clima organizacional.

Asimismo, cada uno de los talleres presenta el siguiente diseño: objetivos relacionados con el clima organizacional; fecha de ejecución, las actividades pertinentes a desarrollar; las estrategias gerenciales; los responsables directos de su ejecución; los recursos y materiales que aseguren su implementación; la dosificación del tiempo; además, se incluyen los documentos de trabajo y el proceso de evaluación.

3.2.2 Fundamentación teórica.

La propuesta se fundamenta en las teorías que se indican en el modelo teórico, sobre el monitoreo gerencial, Maldonado (2006) “plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente

consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad”. Desde esta perspectiva, la estrategia está orientada a establecer procesos interactivos y reflexivos entre la directora y los docentes sobre el espacio físico y la estructura orgánica de la institución, haciendo un registro y análisis de las condiciones que están desfavoreciendo su desenvolvimiento, desempeño, así como su práctica, para luego tomar decisiones consensuadas sobre los posibles cambios que puedan realizar en la institución.

En relación a la estrategia gerencial referida al trabajo interdependiente se sustenta en la sinergia de esfuerzos entre los docentes para alcanzar metas y objetivos institucionales y de satisfacción personal, entre sus características podemos mencionar que comprenden las propuestas de Likert y la Teoría Z, porque en su desarrollo se fortalecerá un sistema de participación democrático, donde se fomentará la toma de decisiones, comunicación interpersonal, compromisos y responsabilidades individuales y de equipo, asimismo, esta estrategia afianzará los lazos de amistad y confianza entre sus integrantes.

Por su parte, la estrategia referida a los círculos de interaprendizaje, desarrollará capacidades y actitudes como el trabajo colaborativo, aprender de los demás, valorar los aportes, sugerencias y propuestas de todos; compartir experiencias y vivencias institucionales; establecer actividades de proyección social en la que los aprendizajes profesionales de los docentes se van fortaleciendo; asimismo, recibir aportes de otros profesionales. Esta estrategia se basa fundamentalmente en la Teoría Y (McGregor, 1975)), por que pretender contribuir a la autorrealización de los docentes en un ambiente de trabajo

motivador, interdisciplinario e intercultural; sus integrantes creen en sí mismo y se proponen alcanzar metas y objetivos de manera inteligente y proactiva.

Y la estrategia de inclusión gerencial incluye en sus procedimientos la teoría Z de Ouchi, (1981) la misma que exige construir un ambiente acogedor y de apego en la institución rechazando todo tipo de discriminación y exclusión, de tal forma que los docentes en sus relaciones humanas ellos mismos puedan autorregular sus formas de actuar, pensar y hacer, implica, además, la propuesta de normas y reglas de convivencia democrática que garanticen un clima organizacional favorable. En este contexto, Universia (2017), establece que “la diversidad e inclusión en una organización se trata de crear una cultura organizacional lo suficientemente fuerte para comprender las diferencias de cualquier tipo, con acciones que aseguren el bienestar de los docentes, y donde exista un ambiente en el que la comunicación sea abierta y efectiva”

3.2.3 Objetivos.

3.2.3.1 General

Mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, a través de estrategias gerenciales pertinentes y funcionales.

3.2.3.2 Específicos

a) Fundamentar las estrategias gerenciales sobre la base de las teorías y enfoques que sustentan el estudio y construir conocimientos de los

procesos dialecticos y metodológicos que favorecen la mejora del clima organizacional en los docentes de la institución antes descrita.

b) Determinar los recursos humanos y financieros, así como los materiales que se pretenden utilizar en el desarrollo de la propuesta a fin de asegurar la factibilidad y viabilidad de la investigación.

c) Organizar un cronograma de actividades que posibiliten la implementación de las estrategias gerenciales referidas al monitoreo gerencial, trabajo independiente, círculos de interaprendizaje e inclusión gerencial articuladas con las dimensiones del clima organizacional.

d) Describir en forma lógica y coherente los procesos metodológicos de las estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén.

e) Elaborar una matriz lógica donde se organicen y articulen las estrategias gerenciales con los talleres participativos, reflexivos y vivenciales orientados a mejorar el clima organizacional.

f) Describir e implementar las estrategias gerenciales a través de los talleres participativos, reflexivos y vivenciales con el propósito de mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén.

3.2.4 Recursos y materiales.

3.2.4.1 Recursos humanos: Investigadora, docentes del nivel inicial, primaria y secundaria; especialistas en gestión pública estratégica, apoyo del personal directivo de la institución.

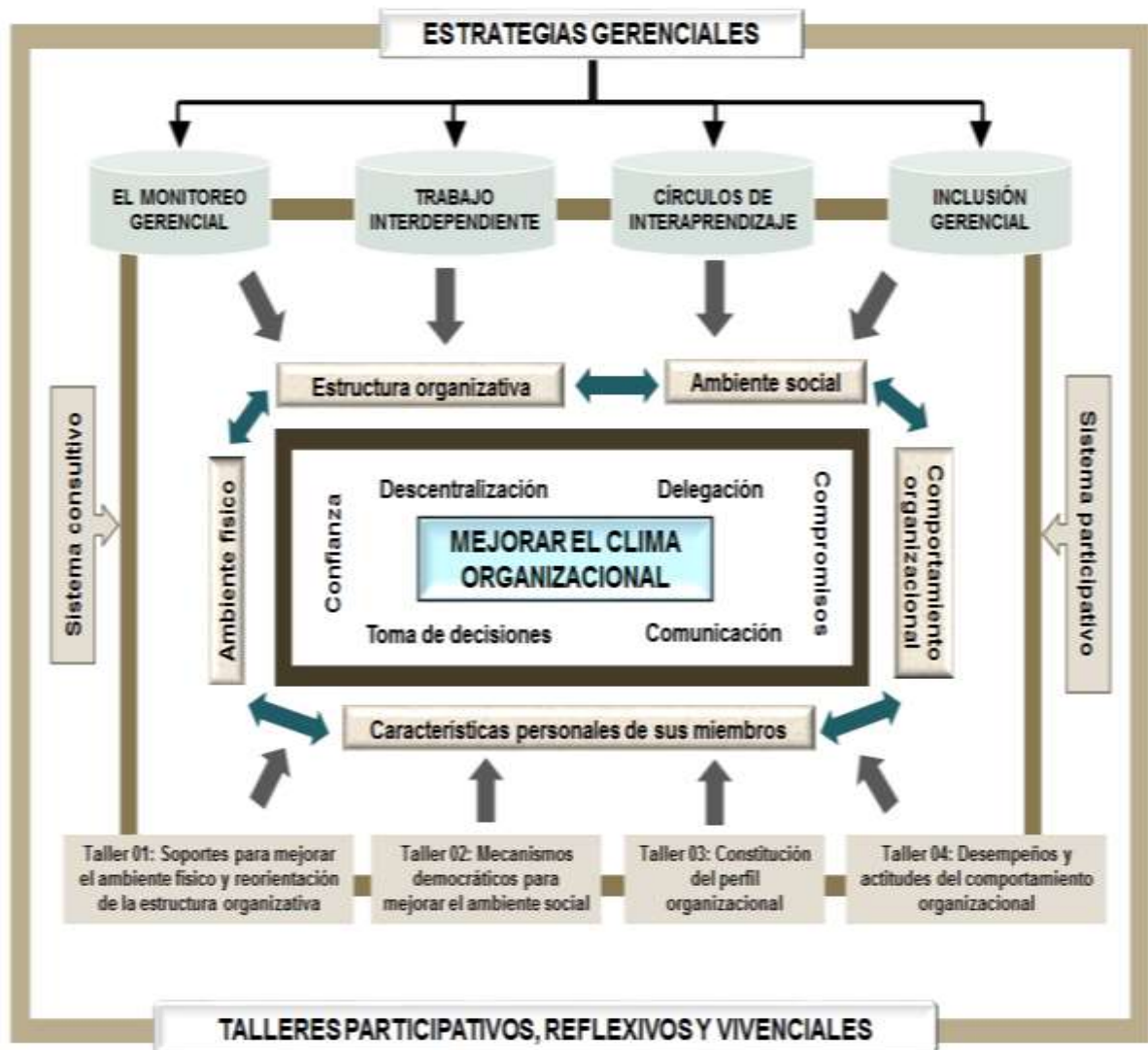
3.2.4.2 Recursos financieros: La implementación y desarrollo de las estrategias gerenciales será autofinanciada por la investigadora; cabe resaltar que algunos recursos se pretenden obtener a través de algunas gestiones que reducirá la inversión económica.

3.2.4.3 Materiales: Se adquirirá materiales de oficina o de escritorio como lapiceros, lápices, papel bond, correctores; además, en el desarrollo de los talleres se utilizaron, cartulinas, fichas de información, documentos de lectura, papelotes, plumones, cinta maskingtape, proyector multimedia, entre otros.

3.2.5 Esquema teórico de la propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en los docentes

Configuración gráfica del esquema teórico de la propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Esquema teórico de la propuesta



Fuente: Vázquez, L. (2018). Docente investigadora. *Configuración holística y sistémica del esquema teórico de la propuesta.*

El esquema teórico práctico configura holísticamente las estrategias gerenciales cuyo propósito es mejorar el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén.

La propuesta está estructurada en tres estrategias gerenciales: “El monitoreo gerencial”, “Trabajo interdependiente”; “Círculos de interaprendizaje” e “inclusión gerencial”, las mismas que contienen en su contenido un conjunto de acciones

metodologías pertinentes y funcionales que van a permitir superar las diversas percepciones de los sujetos de estudio sobre el objeto de estudio. La primera se orienta a monitorear, acompañar y reflexionar situaciones que limitan la coordinación, el cumplimiento de las funciones y roles; la segunda, tiene la intención de estimular y motivar actitudes de colaboración y cooperación para alcanzar objetivos comunes; por su parte, la tercera está centrada en promover espacios de aprendizajes mutuos que ayuden superar adversidades tanto pedagógicas como emocionales, y finalmente, la cuarta estrategia, se proyecta a afianzar la equidad y la igualdad de oportunidades.

La implementación de las estrategias gerenciales se pretende realizar a través de cuatro talleres participativos, reflexivos y vivenciales: el taller 01 está referido a analizar y proponer los soportes técnicos y pedagógicos que permitan potenciar los ambientes físicos, así como en forma consensuada se reorienta la estructura organizativa; el taller 02, comprende el desarrollo y práctica de mecanismos democráticos que asegure un clima de tolerancia y apertura para diálogo y el entendimiento y el fortalecimiento del ambiente social e institucional; en relación al taller 03, se abordará la constitución del perfil ideal y real de la organización de los diferentes actores educativos cuyas características deben estar basadas en la contribución y aporte a la institución antes que obstruir o poner barreras a todo, y el taller 04 se encaminará a mejorar los desempeños y actitudes del comportamiento organizacional

La propuesta se sustenta en la teoría del clima organizacional de Likert, y asume los sistemas consultivos y participativos porque se pretende descentralizar y delegar responsabilidades para constituir equipos de trabajo interdependientes; consensuar la toma de decisiones en beneficio de los intereses institucionales; y establecer

mecanismos de comunicación horizontal para construir diálogos reflexivos, empáticos, asertivos y críticos que aseguren un clima de armonía, entendimiento, confianza y de mayor compromiso de los docentes con la organización.

De las variables que propone Likert se asumen tanto las causales como las intermedias y finales, en cuanto a la primera la informe propone la constitución de una estructura orgánica dinámica y funcional que facilite una mayor coordinación y comunicación, de igual forma, considera pertinente establecer reglas y toma de decisiones consensuadas, así como, el compromiso de la institución de mejorar sus competencias y desempeños y asegurar la práctica de actitudes que favorezca un clima de convivencia para el trabajo eficiente y satisfactorio.

En lo segundo y tercero, se propone estimular e incentivar a los docentes para que se identifiquen y se sienta como en familia en la institución, para tal fin, se establecen acciones orientadas a potenciar su espíritu motivacional, superar desencuentros con los demás, configurar sinergias para cohesionar esfuerzos en bien los intereses organizacionales, para obtener resultados productos del trabajo en común, asimismo, transparentar las decisiones y la gestión administrativa.

Otras teorías que sustentan el informe y que complementa al modelo son; la Taxonomía de Tagiuri, este enfoque considera que, el clima organizacional es como un ecosistema donde todos sus procesos están en constante equilibrio y comunicación, complementándose y apoyándose mutuamente de tal forma que si uno de ellos se altera, los demás dejan de funcionar o en todo caso se rompe con las interacciones mutuas; asimismo, incorpora el medio como una forma de evaluar y autorregular las actitudes y comportamiento de los docentes y directivos; de igual forma, empodera los sistemas sociales y la cultura organizacional referidas a los

espacios internos y externos donde se relacionan e interactúan los sujetos de estudio, así como sus creencias, valores y principios que tienen cada uno de ellos y en qué medida están contribuyendo al fortalecimiento de una buena convivencia en la organización.

Por su parte, el Modelo de Litwin y Stinger establece que un buen clima organizacional comprende: una estructura orgánica formal y democrática; delegar responsabilidades; motivar, estimular y asignar alicientes o recompensas al esfuerzo y al trabajo eficiente; estar preparado y capacitado para hacer frente a los riesgos e incertidumbres; promover la calidez en el trato y servicio que se ofrece; promover el apoyo mutuo y recíproco entre todos; demostrar un desempeño profesional competente; aprender a solucionar conflictos donde las partes demuestren apertura y disposición para conciliar y mejorar sus relaciones interpersonales; y por último, este modelo, enfatiza la identidad con la institución, que significa mostrar orgullo de pertenecer a ella y ser parte de una familia donde se van a expresar adversidades, sin embargo tendrán la altura y la capacidad para solucionar sus desacuerdos y discrepancias.

En lo referente a las teorías X, Y, y Z de McGregor y Ouchi, en cuanto a la primera el modelo la obvia por no tener coherencia con el objetivo de la investigación, no obstante, la tiene como referencia para explicar las demás, de la Teoría Y, la institución para consolidar y sostener un clima organizacional favorable debe promover la autorrealización de los docentes en cuanto a sus objetivos y metas profesionales; inculcar en ellos que son capaces de crecer y trascender en la vida y con ello lograr la satisfacción laboral y familiar, lo importante es demostrar su espíritu de trabajo, su motivación para ser cada día mejor y poner en práctica su creatividad e

innovación para salir de la rutina e inercia que solo lo ubica como un conformista y sin sentido para proyectarse en el futuro; complementa esta interpretación la teoría Z, la misma que plantea atender la dimensión humana en las instituciones, es decir, propone un clima organizacional que respete y valore la autoestima y la autosuperación de los docentes, el trabajo en equipo y la confianza, en conclusión entre todas las teorías que forman parte del sustento teórico se podría afirmar que el modelo es holístico e integral porque articula diversas dimensiones del clima organizacional con los aspectos humanos, motivacionales y conductuales de los docentes.

3.2.6 Cronograma de actividades (sugeridas).

Actividades	Estrategias	Responsables	2018					
			Noviembre				Diciembre	
			1ra sem.	2da sem.	3ra sem.	4ta sem.	1ra sem.	2da sem.
Sensibilización y coordinación	Reunión de coordinación con los docentes para sensibilizar sobre la importancia de mejorar el clima organizacional.	Investigadora y docentes	X					
	Charla para realizar un análisis crítico sobre la evaluación diagnóstica y la necesidad de tomar decisiones sobre las situaciones que están alterando el clima organizacional.	Investigadora y docentes	X					
	Presentación y descripción de la propuesta de estrategias que puedan solucionar el problema objeto de estudio.	Investigadora y docentes	X					
Implementación de la propuesta	Desarrollo de las estrategias gerenciales a través de talleres participativos, reflexivos y vivenciales.	Investigadora, especialista y docentes		X				
	Taller 01: Soportes para mejorar el ambiente físico y reorientación de la estructura organizativa.			X				
	Taller 02: Mecanismos democráticos para mejorar el ambiente social.				X			
	Taller 03: Constitución del perfil organizacional					X		
	Taller 04: Desempeños y actitudes del comportamiento organizacional.						X	
Evaluación y retroalimentación	Guía de observación del desarrollo de las estrategias gerenciales.	Investigadora y docentes		X	X	X	X	X
	Evaluación y retroalimentación gerencial.	Investigadora y docentes		X	X	X	X	X

3.2.7 Procesos metodológicos de las estrategias gerenciales.

3.2.7.1 El monitoreo gerencial

El propósito de esta estrategia se expresa en estimular y motivar el trabajo institucional, promover la coordinación, sinergia y sentido común entre los docentes; de igual forma, fortalecer la confianza, autoestima y la calidez emocional; así como monitorear y reflexionar sobre las funciones y tareas que realizan los sujetos de estudio en la institución.

Esta estrategia, pretende desarrollar actividades que permitan analizar información técnica y pedagógica sobre los ambientes físicos y la estructura orgánica de la institución; luego promover una reflexión crítica sobre los puntos críticos que están alterando el clima organizacional, y sobre la base de este análisis tomar decisiones consensuadas y establecer acciones de mejora tan para el desarrollo de la práctica docente, como para propiciar un ambiente agradable de trabajo entre los actores educativos.

“El monitoreo gerencial en la institución educativa tienen un fin profesional y social aplicado al desarrollo de los recursos humanos, sin que este recurso signifique un retorno en capital a los presupuestos ejecutados por el Ministerio de Educación, está orientada al concepto de eficacia, es decir, al logro de objetivos con la menor inversión y la mayor ganancia de carácter social”. (Albañil, 2015, 47)

3.2.7.2 Trabajo interdependiente

Esta estrategia tiene la intencionalidad de generar acciones de interdependencia positiva entre los docentes; donde se refleje una comunicación y coordinación respetuosa, fluida y dinámica, demuestren que son capaces de asumir y cumplir responsablemente compromisos individuales y grupales, e interactúen y cooperen como un solo equipo para alcanzar objetivos institucionales que beneficie a todos los involucrados y no solo unos cuantos.

Las acciones de esta estrategia están dirigidas a establecer interdependencias entre los directivos, estudiantes, docentes y comunidad a fin de propiciar un ambiente social afectivo, de respeto y colaboración mutua, donde el éxito se comparta y es responsabilidad de todos; además, pretende estimular y motivar a los sujetos de estudio a que sean capaces de aprender a depender de los demás.

Por tanto, el trabajo interdependiente se caracteriza por compartir responsablemente experiencias, proyectos, propuestas con la participación y compromiso de todos; pero para ello, lo primero es constituir un ambiente de interacción social positivo y constructivo; además, en este proceso de dependencia mutua ayudará a la coordinación, el diálogo interactivo, empático, asertivo. Efectivamente, un espacio social interdependiente garantiza una gestión eficaz y eficiente que apunta a la satisfacción y bienestar de la institución.

3.2.7.3 Círculos de interaprendizaje

La finalidad de esta estrategia es promover el trabajo interdisciplinario en los docentes, poner en práctica actitudes de apertura para aprender a aprender de los demás, recrear el intercambio de experiencias en un espacio afectivo y valorativo; y contribuir para que en sus interaprendizaje sepan manejar sus estados de ánimo, emociones e impulsos, en sus interacciones de análisis pedagógico, administrativo y pedagógico.

El trabajo interdisciplinario supone una predisposición de trabajo por parte de los docentes, requiere de tiempos imprescindibles para la integración progresiva entre ellos, y construir espacios para la deliberación y concertación democrática. La organización de equipos interdisciplinario requiere de la motivación, la participación y también del consenso activo de los sujetos de estudio interactuantes en un determinado espacio institucional (El diálogo interdisciplinario es una fuente posible y efectiva de nuevas ideas).

Esta estrategia va a permite a los sujetos de estudio intercambiar opiniones y conocimientos y desarrollar varias capacidades, como: escuchar y respetar las ideas, opiniones y sentimientos de los miembros del grupo, expresarse con seguridad y confianza, construir conocimientos a partir del debate de ideas entre pares, asumir responsabilidades, organizarse para el trabajo compartido, tomar iniciativas, elaborar normas de convivencia y aceptar las diferencias personales y culturales.

3.2.7.4 Inclusión gerencial

Con esta estrategia se pretende promover espacios democráticos de mayor inclusión y participación de los docentes; potenciar la equidad e igualdad de oportunidades en el trabajo organizativo, valorar y reconocer las fortalezas y limitaciones de los sujetos de estudio; y asegurar el ejercicio de comportamientos y actitudes que favorezcan el aprender a convivir y coexistir en la diversidad y adversidad con los demás.

Esta estrategia incluye el desarrollo de una serie de habilidades y capacidades como la comunicación para interactuar, la ética y calidad en su desempeño, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas y conflictos reconociendo y poniendo en valor las diferencias individuales que se presenten, la orientación y el compromiso de cada uno de los sujetos de estudio por lograr los objetivos del equipo alineados con los de la organización y la creación de vínculos de cohesión - cooperación precisos para el espíritu de todo equipo que sirve de soporte mutuo entre sus integrantes para hacer frente a los problemas del devenir diario y alcanzar la consecución de los fines y objetivos diseñados para el equipo e institucionales.

La participación inclusiva alude a promover la justicia organizacional, el respeto a los derechos de todos, la capacidad para expresar lo que uno piensa y siente; aprender a ponernos en el lugar del otro para escuchar y recibir sin prejuizar y de entender emocionalmente a las personas, lo cual es la clave del éxito en las relaciones interpersonales y organizacionales. De igual forma, entre sus propósitos se orienta a regular y autocontrolar

comportamientos discriminatorios, excluyentes, por el contrario, estimula la práctica de una sana convivencia donde todos sean valorados y reconocidos como patrimonio de la institución.

3.2.8 Matriz lógica de las estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en los docentes.

Clima organizacional	Estrategias gerenciales	Talleres	Objetivos	Recursos y materiales	Indicadores de evaluación
Ambiente físico Estructura	El monitoreo gerencial	Taller 01: Soportes para mejorar el ambiente físico y reorientación de la estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y evaluar la organización de los espacios físicos y proponer la implementación de soportes técnicos pedagógicos que favorezcan la construcción de ambientes apropiados para el desenvolvimiento, desempeño y satisfacción de los docentes; asimismo, determinar las condiciones físicas de la práctica pedagógica para asegurar que el docente y los diferentes actores educativos se sienta cómodos y expresen bienestar en el cumplimiento de sus funciones. • Analizar y reflexionar sobre la estructura organizativa establecida en la institución educativa describiendo las líneas de funcionalidad, coordinación, articulación, así como sus implicancias en la buena convivencia entre las diferentes áreas de trabajo organizativo; asimismo, reorientar las políticas organizacionales y el estilo de gestión que están alterando el clima de trabajo organizativo para asegurar una visión compartida, participativa y corresponsable entre los docentes. 	Papelotes, plumones, cinta maskingtape Proyector multimedia Documentos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular y motivar el trabajo institucional. • Coordinación, sinergia y sentido común. • Fortalecer la confianza, autoestima y la calidez emocional. • Revisar y reflexionar sobre las funciones y tareas.
Ambiente social	Trabajo interdependiente	Taller 02: Mecanismos democráticos para mejorar el ambiente social	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos democráticos e inclusivos institucionales de resolución de conflictos para fortalecer el compañerismo, la solidaridad y los intercambios interpersonales afectivos, asertivos y valorativos entre los docentes. • Promover canales de comunicación horizontal, diálogos constructivos y el trabajo colaborativo 	Papelotes, plumones, cinta maskingtape Proyector multimedia Documentos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependencia positiva. • Promoción de espacios de comunicación y coordinación. • Responsabilidad individual y grupal

			e interdependiente en las diferentes interacciones de los docentes dentro y fuera de la institución educativa		<ul style="list-style-type: none"> • Interacción y cooperación positiva
Características personales de sus miembros	Círculos de interaprendizaje	Taller 03: Constitución del perfil organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y reflexionar sobre las características personales de los docentes; y constituir de manera participativa y consensuada el perfil organizacional enfatizando la práctica de actitudes empáticas, democráticas, y el sentido de pertenencia, para garantizar la construcción de un clima de buena convivencia expresado en la confiabilidad y confianza entre los sujetos de estudio. • Promover acciones organizativas que estimulen la motivación y el interés de los docentes para construir círculos de interaprendizaje y lazos de amistad que satisfagan sus expectativas laborales y profesionales 	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, Proyector multimedia, Documentos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo interdisciplinario • Apertura para aprender a aprender • Intercambio de experiencias en un espacio afectivo y valorativo • Manejo de sus estados de ánimo, emociones e impulsos, en sus interacciones pedagógicas
Comportamiento organizacional	Inclusión gerencial	Taller 04: Desempeños y actitudes del comportamiento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de desempeños y actitudes que favorezcan el aprendizaje y la eficiencia organizacional, asimismo, la integración, coordinación y la convivencia institucional. • Sensibilizar sobre la práctica de valores personales e institucionales, asumir actitudes de compromiso organizacional y promover una convivencia responsable y participativa en actividades que favorezcan la satisfacción de los docentes y los objetivos de la institución educativa 	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, Proyector multimedia, Documentos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover espacios democráticos de mayor inclusión y participación de los docentes • Equidad e igualdad de oportunidades • Valorar y reconocer las fortalezas y limitaciones de las personas. • Aprender a convivir y coexistir en la diversidad y adversidad con los demás.

3.2.9 Descripción e implementación de las estrategias gerenciales a través de los talleres participativos, reflexivos y vivenciales.

3.2.9.1 Descripción metodológica de los talleres.

A. Taller 01: Soportes para mejorar el ambiente físico y reorientación de la estructura organizativa.

El taller tiene como objetivo, analizar y evaluar la organización de los espacios físicos y proponer la implementación de soportes técnicos pedagógicos que favorezcan la construcción de ambientes apropiados para el desenvolvimiento, desempeño y satisfacción de los docentes; asimismo, determinar las condiciones físicas de la práctica pedagógica para asegurar que el docente y los diferentes actores educativos se sienta cómodos y expresen bienestar en el cumplimiento de sus funciones.

Asimismo se propone analizar y reflexionar sobre la estructura organizativa establecida en la institución educativa describiendo las líneas de funcionalidad, coordinación, articulación, así como sus implicancias en la buena convivencia entre las diferentes áreas de trabajo organizativo; asimismo, reorientar las políticas organizacionales y el estilo de gestión que están alterando el clima de trabajo organizativo para asegurar una visión compartida, participativa y corresponsable entre los docentes.

El desarrollo del taller de acuerdo a su planificación se realizaría entre el 12 y 15 de noviembre del presente año, desde las 3.00 pm hasta las 6.00 pm, con un descanso de 15 minutos (4.30 pm a 4.45 pm); la estrategia gerencia a desarrollo comprende el monitoreo gerencial.

B. Taller 02: Mecanismos democráticos para mejorar el ambiente social.

El propósito del taller se expresa en establecer mecanismos democráticos e inclusivos institucionales de resolución de conflictos para fortalecer el compañerismo, la solidaridad y los intercambios interpersonales afectivos, asertivos y valorativos entre los docentes; asimismo está orientado a promover canales de comunicación horizontal, diálogos constructivos y el trabajo colaborativo e interdependiente en las diferentes interacciones de los docentes dentro y fuera de la institución educativa.

La ejecución del taller se propone realizar el lunes 19 y jueves 22 de noviembre, desde las 3.00 pm hasta las 6.00 pm, la estrategia gerencial a trabajar es el trabajo interdependiente.

C. Taller 03: Constitución del perfil organizacional.

Este taller tiene la intencionalidad de analizar y reflexionar sobre las características personales de los docentes; y constituir de manera participativa y consensuada el perfil organizacional enfatizando la práctica de actitudes empáticas, democráticas, y el sentido de pertenencia, para garantizar la construcción de un clima de buena convivencia expresado en la confiabilidad y confianza entre los sujetos de estudio; de igual modo, pretende promover acciones organizativas que estimulen la motivación y el interés de los docentes para construir círculos de interaprendizaje y lazos de amistad que satisfagan sus expectativas laborales y profesionales.

El desarrollo del taller se ha considerado ejecutar entre el lunes 26 y el 29 de noviembre, empezando a partir de las 3.00 pm y culminando a las 6.00 pm, la estrategia a desarrollar es círculos de interaprendizaje.

D. Taller 04: Desempeños y actitudes del comportamiento organizacional.

Los objetivos del taller se enmarcan en promover el desarrollo de desempeños y actitudes que favorezcan el aprendizaje y la eficiencia organizacional, asimismo, la integración, coordinación y la convivencia institucional; asimismo, se orienta a sensibilizar sobre la práctica de valores personales e institucionales, asumir actitudes de compromiso organizacional y promover una convivencia responsable y participativa en actividades que favorezcan la satisfacción de los docentes y los objetivos de la institución educativa.

Este taller empieza el lunes 03 y concluye el jueves 06 de diciembre, el horario establecido para su desarrollo es desde las 3.00 pm hasta la 6.00 pm, la estrategia a trabajar es la inclusión gerencial.

3.2.9.2 Implementación de las estrategias gerenciales a través de talleres participativos.

Taller 01: Soportes para mejorar el ambiente físico y reorientación de la estructura organizativa

Objetivo: Analizar y evaluar la organización de los espacios físicos y proponer la implementación de soportes técnicos pedagógicos que favorezcan la construcción de ambientes apropiados para el desenvolvimiento, desempeño y satisfacción de los docentes; asimismo, determinar las condiciones físicas de la práctica pedagógica para asegurar que el docente y los diferentes actores educativos se sienta cómodos y expresen bienestar en el cumplimiento de sus funciones.

Fecha: 12 de noviembre				
Actividad	Estrategia	Responsables	Recursos	Tiempo
T a r d e				
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de una ficha de inscripción y de asistencia al taller. • Presentación de la ruta de trabajo, incluye los objetivos y propósitos del taller. • Análisis y evaluación sobre la organización de los espacios físicos que presenta la institución en un espacio de confianza y calidez emocional. • Identificación de puntos críticos y de inflexión que están alterando la comodidad, el bienestar y convivencia entre los docentes. • Conformación de equipos de trabajo y desarrollo de actividades relacionadas con el objetivo. • Entrega de documentos de información, para su análisis crítico y comprensión individual. • Sistematización y presentación del trabajo en equipo para superar situaciones que desfavorecen un buen clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo horizontal, empático y de consenso. • Presentación dirigida de las actividades previas. • Reflexión participativa y dialéctica. • Desarrollo de la estrategia “El monitoreo gerencial” • Trabajo en equipo • Lectura crítica individual y comprensiva de los documentos de trabajo. • Puesta en común de las tareas asignadas a los equipos de trabajo. 	Investigadora y docentes. Especialista en gestión pública estratégica.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape Proyector multimedia Documentos de trabajo	3.00 pm a 4.30 pm
Descanso 4.30 pm a 4.45 pm				
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un plan de soportes técnicos pedagógicos para mejorar los ambientes de los docentes. • Reorganización de los ambientes físicos en favor del trabajo sinérgico y práctica docente. • Presentación de conclusiones del taller y evaluación del objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de propuestas • Trabajo colegiado. • Compromisos y toma de decisiones consensuadas. 	Investigadora y docentes.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape Ficha de autoevaluación	4.45 pm a 6.00 pm

Objetivo: Analizar y reflexionar sobre la estructura organizativa establecida en la institución educativa describiendo las líneas de funcionalidad, coordinación, articulación, así como sus implicancias en la buena convivencia entre las diferentes áreas de trabajo organizativo; asimismo, reorientar las políticas organizacionales y el estilo de gestión que están alterando el clima de trabajo organizativo para asegurar una visión compartida, participativa y corresponsable entre los docentes.

Fecha: 15 de noviembre				
Actividad	Estrategia	Responsables	Recursos	Tiempo
T a r d e				
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de una ficha de asistencia al taller. • Presentación de la ruta de trabajo, incluye los objetivos y propósitos del taller. • Análisis y reflexión de la estructura organizativa, visión y misión de la institución. • Evaluación cualitativa y contextualizada del organigrama y sus implicaciones en la buena convivencia. • Lineamientos teóricos y prácticos para la construcción de una organización funcional y estratégica por especialistas. • Entrega de documentos de información, para su análisis crítico y comprensión individual. • Conformación de equipos de trabajo y desarrollo de actividades relacionadas con el objetivo y las actividades del taller. • Sistematización y exposición teórica – práctica de las tareas asignadas a los grupos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo interactivo, inclusivo y constructivo. • Presentación dirigida de las actividades previas del taller. • Reflexión crítica, participativa y dialéctica. • Desarrollo de la estrategia “El monitoreo gerencial” • Trabajo colegiado • Lectura crítica individual y comprensiva de los documentos de trabajo. • Contrastación de la información con la realidad • Puesta en común de las tareas asignadas a los equipos de trabajo. 	Investigadora y docentes. Especialistas en gestión pública estratégica.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape Proyector multimedia Documentos de trabajo	3.00 pm a 4.30 pm
Descanso 4.30 pm a 4.45 pm				
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema de gestión y estilo de dirección horizontal, participativo y democrático. • Propuestas y aprobación de organigramas favorables para la coordinación y el trabajo sinérgico. • Reorientación y presentación de la misión y visión institucional. • Presentación de conclusiones del taller y evaluación del objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo. • Exposición individual • Reflexión crítica y debate dirigido. • Compromisos y responsabilidades 	Investigadora y docentes.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape Ficha de autoevaluación	4.45 pm a 6.00 pm

Taller 02: Mecanismos democráticos para mejorar el ambiente social

Objetivo: Establecer mecanismos democráticos e inclusivos institucionales de resolución de conflictos para fortalecer el compañerismo, la solidaridad y los intercambios interpersonales afectivos, asertivos y valorativos entre los docentes.

Fecha: 19 de noviembre				
Actividad	Estrategia	Responsables	Recursos	Tiempo
T a r d e				
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de una ficha de asistencia al taller. • Presentación de la ruta de trabajo, incluye los objetivos y propósitos del taller. • Análisis y reflexión sobre la interacción social entre los diferentes actores educativos que se percibe en la institución. • Identificación y registro de situaciones conflictivas que se expresan entre los docentes y que están alterando el compañerismo y solidaridad entre docentes • Desarrollo del contenido temático a cargo de especialistas referido mecanismos democráticos para mejorar el ambiente social en la organización educativa. • Entrega de documentos de información, para su análisis crítico y comprensión individual. • Conformación de equipos de trabajo y desarrollo de actividades relacionadas con el objetivo y las actividades de convivencia social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo horizontal, asertivo y valorativo. • Presentación dirigida de las actividades previas. • Presentación de dinámicas, diapositivas y/o videos motivadores. • Desarrollo de la estrategia: Trabajo independiente. • Intercambio de experiencias y vivencias significativas. • Lectura crítica individual y comprensiva de los documentos de trabajo. • Trabajo en equipo. • Exposición de las tareas asignadas a los grupos. 	Investigadora y docentes. Especialistas en gestión pública estratégica.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape Proyector multimedia Documentos de trabajo	3.00 pm a 4.30 pm
Descanso 4.30 pm a 4.45 pm				
<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas para el manejo e implementación de mecanismos de resolución de conflictos. • Establecimiento de políticas institucionales para promover intercambios afectivos y valorativos, y generar espacios de comunicación y coordinación entre docentes. • Presentación de conclusiones del taller y evaluación del objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo interdependiente de interacción y cooperación positiva. • Puesta en común de propuestas. • Compromisos de cambio. 	Investigadora y docentes.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape Ficha de autoevaluación	4.45 pm a 6.00 pm

Objetivo: Promover canales de comunicación horizontal, diálogos constructivos y el trabajo colaborativo e interdependiente en las diferentes interacciones de los docentes dentro y fuera de la institución educativa.

Fecha: 22 de noviembre				
Actividad	Estrategia	Responsables	Recursos	Tiempo
T a r d e				
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de una ficha de asistencia al taller. • Presentación de la ruta de trabajo, incluye los objetivos y propósitos del taller. • Análisis y evaluación cualitativa y contextualizada de los sistemas comunicativos en las relaciones interpersonales que se promueven en la organización. • Análisis del diálogo y uso de lenguajes en la interacción organizacional y en la práctica pedagógica de los docentes. • Participación de un especialista para desarrollar del contenido temático relacionado con la comunicación horizontal y su incidencia en la mejora de la convivencia organizacional. • Entrega de documentos de información, para su análisis crítico y comprensión individual. • Conformación de equipos de trabajo y desarrollo de actividades relacionadas con el objetivo y las actividades de aprendizaje significativo, vivencial y reflexivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo horizontal, interactivo y constructivo. • Presentación dirigida de las actividades previas. • Estudio de casos. • Desarrollo de la estrategia: Trabajo independiente. • Intercambio de experiencias y vivencias significativas. • Lectura crítica individual y comprensiva de los documentos de trabajo. • Trabajo en equipo. • Exposición de las tareas asignadas a los grupos y rueda de preguntas. 	Investigadora y docentes. Especialistas en gestión pública estratégica.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, Proyector multimedia, Documentos de trabajo	3.00 pm a 4.30 pm
Descanso 4.30 pm a 4.45 pm				
<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión autocrítica sobre la práctica de una comunicación horizontal, asertiva, empática y constructiva en las relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución. • Elaboración preliminar de un plan de comunicación horizontal para favorecer lazos de amistad y afectividad, así como una buena coordinación y entendimiento entre los docentes. • Presentación de conclusiones del taller y evaluación del objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo interdependiente propositivo y de cooperación positiva. • Presentación de propuestas • Compromisos afectivos de cambio y autoevaluación. 	Investigadora y docentes.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, Ficha de autoevaluación	4.45 pm a 6.00 pm

Taller 03: Constitución del perfil organizacional

Objetivo: Analizar y reflexionar sobre las características personales de los docentes; y constituir de manera participativa y consensuada el perfil organizacional enfatizando la práctica de actitudes empáticas, democráticas, y el sentido de pertenencia, para garantizar la construcción de un clima de buena convivencia expresado en la confiabilidad y confianza entre los sujetos de estudio.

Fecha: 26 de noviembre				
Actividad	Estrategia	Responsables	Recursos	Tiempo
T a r d e				
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de una ficha de asistencia al taller. • Presentación de la ruta de trabajo, incluye los objetivos y propósitos del taller. • Análisis y reflexión sobre la práctica de actitudes y formas de actuar personal e interpersonal de los docentes en la organización • Interpretación y argumentación constructiva del perfil y rol del docente de la institución educativa para una mejor convivencia. • Sensibilización y presentación de un especialista para el desarrollo temático referido al perfil organizacional de los docentes y su contribución al fortalecimiento del clima organizacional. • Entrega de documentos de información, para su análisis crítico y comprensión individual. • Conformación de círculos de interaprendizaje y desarrollo de actividades relacionadas con el objetivo y las actividades del taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo horizontal, interactivo y constructivo. • Presentación dirigida de las actividades previas. • Estudio de casos sobre la convivencia organizacional. • Desarrollo de la estrategia: Círculos de interaprendizaje. • Intercambio de experiencias y vivencias significativas. • Lectura crítica individual y comprensiva de los documentos de trabajo. • Contrastación y emisión de juicios de valor. • Exposición de las tareas asignadas a los grupos. 	Investigadora y docentes. Especialistas en gestión pública estratégica.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, Proyector multimedia, Documentos de trabajo	3.00 pm a 4.30 pm
Descanso 4.30 pm a 4.45 pm				
<ul style="list-style-type: none"> • Reorientación y construcción consensuada y participativa del perfil y rol de los docentes en favor del clima organizacional. • Presentación de los alcances y propuestas para fortalecer el sentido de pertenencia, confiabilidad y confianza entre los sujetos de estudio. • Presentación de conclusiones del taller y evaluación del objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo interdisciplinario. • Elaboración de propuestas • Puesta en común, debate divergentes y consensos • Compromisos y autoevaluación. 	Investigadora y especialistas	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, Ficha de autoevaluación	4.45 pm a 6.00 pm

Objetivo: Promover acciones organizativas que estimulen la motivación y el interés de los docentes para construir círculos de interaprendizaje y lazos de confraternidad que satisfagan sus expectativas laborales y profesionales.

Fecha: 29 de noviembre				
Actividad	Estrategia	Responsables	Recursos	Tiempo
T a r d e				
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de una ficha de asistencia al taller. • Presentación de la ruta de trabajo, incluye los objetivos y propósitos del taller. • Análisis y evaluación de la predisposición para aprender a aprender, y la motivación e interés por contribuir en el desarrollo organizacional y la satisfacción personal y profesional. • Reflexión y sensibilización para trabajar organizadamente en bien de la organización y el bienestar laboral de todos los docentes. • Desarrollo de la temática el liderazgo transformacional. Legitimidad del liderazgo del docente y su protagonismo organizativo • Entrega de documentos de información, para su análisis crítico y comprensión individual. • Conformación de equipos de trabajo y desarrollo de actividades relacionadas con el objetivo del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo horizontal, interactivo y constructivo. • Presentación dirigida de las actividades previas. • Recreación participativa y dinámica de casos sobre el trabajo organizacional. • Desarrollo de la estrategia: Círculos de interaprendizaje. • Intercambio de experiencias y vivencias significativas. • Lectura crítica y comprensiva de los documentos de trabajo. • Exposición de las tareas asignadas a los grupos. • Debate divergente y consensos. 	Investigadora y docentes. Especialistas en gestión pública estratégica.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape Proyector multimedia Documentos de trabajo	3.00 pm a 4.30 pm
Descanso 4.30 pm a 4.45 pm				
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de lineamientos teórico prácticos orientados a motivar y estimular un mayor compromiso institucional bajo el enfoque del liderazgo transformacional. • Propuesta de estrategias para el manejo de estados de ánimo, emociones e impulsos, en las diversas interacciones pedagógicas de los docentes • Presentación de conclusiones del taller y evaluación del objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo interdisciplinario. • Elaboración de propuestas • Puesta en común, • Compromiso de cambio y matriz de responsabilidades. 	Investigadora y docentes.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape Ficha de autoevaluación	4.45 pm a 6.00 pm

Taller 04: Desempeños y actitudes del comportamiento organizacional

Objetivo: Promover el desarrollo de desempeños y actitudes que favorezcan el aprendizaje y la eficiencia organizacional, asimismo, la integración, coordinación y la convivencia institucional.

Fecha: 03 de diciembre				
Actividad	Estrategia	Responsables	Recursos	Tiempo
T a r d e				
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de una ficha de asistencia al taller. • Presentación de la ruta de trabajo, incluye los objetivos y propósitos del taller. • Análisis y evaluación del desarrollo del desempeño docente, valoración de la práctica y logros de aprendizaje en base a los resultados del monitoreo institucional. • Análisis cuantitativo y cualitativo de la actuación y participación de los sujetos de estudio y su contribución a la eficiencia de los objetivos y metas institucionales. • Desarrollo de la temática comportamiento, integración y coordinación organizacional a cargo de especialistas, para garantizar la puesta en práctica de espacios democráticos de mayor inclusión y compromiso de los docentes • Entrega de documentos de información, para su análisis crítico y comprensión individual - grupal. • Conformación de equipos de trabajo y desarrollo de actividades relacionadas con los aspectos a tener en cuenta en estos procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo interactivo, constructivo, participativo y de consenso. • Presentación dirigida de las actividades previas del taller. • Desarrollo de la estrategia: Inclusión gerencial. • Socialización e intercambio de experiencias y vivencias organizacionales. • Lectura crítica y comprensiva de los documentos de trabajo. • Técnica del museo para la exposición de las tareas asignadas a los grupos. • Debate divergente y convergente. 	Investigadora y docentes. Especialistas en gestión pública estratégica.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, Proyector multimedia, Documentos de trabajo	3.00 pm a 4.30 pm
Descanso 4.30 pm a 4.45 pm				
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de políticas de inclusión reflejadas en la equidad e igualdad de oportunidades en las decisiones y responsabilidades institucionales. • Implementación de reglas y normas de convivencia sobre la base de comportamientos pertinentes con el desarrollo profesional e institucional. • Presentación de conclusiones del taller y evaluación del objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colegiado y colaborativo. • Elaboración de propuestas creativas e innovadoras de gestión. • Compromiso de mejora y autoevaluación de responsabilidades. 	Investigadora y docentes.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, Ficha de autoevaluación	4.45 pm a 6.00 pm

Objetivo: Sensibilizar sobre la práctica de valores personales e institucionales, asumir actitudes de compromiso organizacional y promover una convivencia responsable y participativa en actividades que favorezcan la satisfacción de los docentes y los objetivos de la institución educativa.

Fecha: 06 de diciembre				
Actividad	Estrategia	Responsables	Recursos	Tiempo
T a r d e				
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de una ficha de asistencia al taller. • Presentación de la ruta de trabajo, incluye los objetivos y propósitos del taller. • Análisis y reflexión sobre la práctica de valores personales e institucionales y su incidencia en el bienestar y buena convivencia entre docentes. • Evaluación crítico constructivo de los compromisos y responsabilidades asumidas en la institución en qué medida está contribuyendo a alcanzar resultados positivos y trascendentes. • Lineamientos teóricos sobre la normatividad administrativa vigente y el marco legal que garantiza reorientar el comportamiento organizacional de los actores educativos, temática que estará a cargo de un especialista. • Entrega de documentos donde se establecen lineamientos teóricos - prácticos para mejorar el acompañamiento pedagógico. • Conformación de equipos de trabajo y desarrollo de actividades relacionadas con el taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo interactivo, constructivo, participativo y de consenso. • Presentación dirigida de las actividades previas del taller. • Desarrollo de la estrategia: Inclusión gerencial. • Recreación de casos e intercambio de experiencias y vivencias organizacionales. • Lectura crítica y comprensiva de los documentos de trabajo. • Exposición de las tareas asignadas a los grupos de trabajo. • Socialización y debate dirigido. 	Investigadora y docentes. Especialistas en gestión pública estratégica.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, Proyector multimedia, Documentos de trabajo	3.00 pm a 4.30 pm
Descanso 4.30 pm a 4.45 pm				
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta para empoderar acciones dirigida a aprender a convivir y coexistir en la diversidad y adversidad con los demás, de igual forma, para la promoción de la práctica de valores organizacionales en los actores educativos. • Plan de concientización y sensibilización para valorar y aplicar la normatividad de la gestión escolar frente a comportamientos que alteren el funcionamiento institucional y el clima organizativo. • Presentación de conclusiones del taller y evaluación del objetivo. • Clausura del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colegiado para presentar propuestas en favor del clima organizacional. • Puesta en común sugerencias constructivas. • Compromisos para valorar y reconocer las fortalezas y limitaciones de los docentes. 	Investigadora y docentes.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, Ficha de autoevaluación	4.45 pm a 6.00 pm

3.2.10 Evaluación de la propuesta.

La evaluación comprende un proceso intencionado, democrático y participativo, sobre la percepción, valoración de la mejora del clima organizacional en la institución educativa; y su propósito es verificar y monitorear la eficiencia, efectividad, así como los resultados de las estrategias gerenciales. La propuesta plantea la evaluación compartida y de consenso por que pretende romper con la arbitrariedad, autoritarismo y verticalismo en los procesos de evaluación, en sus procesos favorece la autonomía y brinda espacios para las divergencias y convergencias en la toma de decisiones, asimismo, se orienta al desarrollo de capacidades y habilidades para opinar, escuchar y plantear propuestas; de igual forma motiva la exteriorización de lenguajes asertivos, empáticos, transparentes y concertadores.

Las estrategias propuestas de acuerdo a su propósito que es la mejora del clima organizacional, en tal sentido el monitoreo gerencial se evaluará en qué medida promueve articular esfuerzos e implementar soportes en favor de construir un ambiente físico apropiado para el desarrollo de la práctica y la satisfacción de los docentes; asimismo, en rediseñar una estructura orgánica que favorezca una mayor coordinación, comunicación e inclusión entre todos los actores educativos; en cuanto, a la estrategia referida al trabajo interdependiente, su evaluación consistirá en mejorar las relaciones y el ambiente social de la institución; por su parte la estrategia círculos de aprendizaje, se valorará su incidencia en los cambios de actitudes de los sujetos de estudio; y en la estrategia inclusión gerencial, se evaluará su influencia en el comportamiento organizacional lo que

implica también cambios en las conductas y desempeños de los docente para aprender a vivir en armonía con los demás y asegurar la eficiencia de la institución.

Asimismo, tiene la intención de promover y posibilitar la intervención y participación de los distintos actores educativos en el proceso de evaluación de la propuesta. Esto significa planificar una evaluación con indicadores y criterios justos, democráticos, veraces y confiables de las diferentes actividades programadas en los talleres. Los instrumentos que guardan relación cada una de las estrategias establecidas.

La propuesta propone como instrumento de evaluación una guía de observación para evaluar las potencialidades y limitaciones de las estrategias en el desarrollo de los talleres participativos, reflexivos y vivenciales (Anexo N° 05).

CONCLUSIONES

1. Los resultados diagnósticos indican que, el clima organizacional en sus dimensiones: ambiente físico, estructura organizativa, ambiente social, características personales de sus miembros, y comportamiento organizativo expresan un nivel Bueno (66.7%, 60%, 26,7%, 0%, 20%), y Regular (33.3%, 40%, 73,3%, 100% y 80% – Tabla 1, 2, 3, 4 y 5). Esto demuestra que, falta implementar espacios físicos de soporte que genere bienestar en los docentes; existe una estructura organizativa vertical y disfuncional; escaso manejo de mecanismos democráticos para superar los conflictos institucionales; presencia de actitudes individualistas, egoístas, antidemocráticas que alteran las buenas relaciones, y escasa apertura para el interaprendizaje que favorezca un mejor desempeño y la eficiencia organizacional.
2. El marco teórico describe los antecedentes de estudio cuyas experiencias permitió conocer aportes y propuestas metodológicas de diferentes contextos educativos. Presenta, el análisis reflexivo y crítico de las bases conceptuales de ambas variables, así como de las teorías que han inspirado la propuesta de estudio.
3. Por lo que se diseñó y se propuso una propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén, 2018.

RECOMENDACIONES

1. La directora realizar sobre la base de la investigación un diagnóstico integral que permita conocer la realidad del clima organizacional de la institución que está a su cargo en sus diversos contextos, y determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para tomar decisiones participativas, democráticas y consensuadas, a fin de implementar los soportes y cambios pertinentes.
2. La institución educativa promover acciones estratégicas que favorezcan una mejor articulación, integración y comunicación dinámica de las áreas administrativas, organizacionales y pedagógicas; de igual forma, motivar constantemente a los docentes a trabajar en equipo y/o colaborativamente, solucionar sus conflictos en forma democrática sin alterar sus relaciones interpersonales, así como fomentar la confianza, confiabilidad, la calidez en el trato, el respeto mutuo y el bien común.
3. Los docentes poner en práctica actitudes y comportamientos coherentes con los valores, principios éticos y morales de la institución; promover en sus interacciones un dialogo constructivo, asertivo, afectivo y sincero; además, asumir compromisos e involucrarse en las diferentes actividades de la organización, con el propósito de construir un clima organizativo expresado en el bienestar y la satisfacción laboral.
4. La institución educativa planificar y organizar eventos de capacitación como talleres y jornadas de reflexión a los docentes para potenciar y fortalecer sus desempeños y funciones; asimismo, empoderar e institucionalizar las estrategias gerenciales para garantizar una buena convivencia y por ende dinamizar y operativizar los diferentes instrumentos de gestión pública, y alcanzar un desarrollo organizacional eficiente y sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

- Aguado, J. E. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Universidad San Ignacio de Loyola. Región Callao – Perú.
- Alarcón, S. Z. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en lima metropolitana*. Universidad San Martín de Porras. Lima – Perú.
- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. Universidad de Piura.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima: Udegraf S.A.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 1-2 (9). pp. 123-133. Recuperado del sitio web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html>
- Ansoff, I. (1965). *La estrategia corporativa*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Arnoletto, E. J. (2009). *Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública*. Córdoba – Argentina.
- Barker, R., (1968). *Ecological Psychology: Concepts and Methods for Studing the Environment of Human Behavior*. California: Standford University Press.
- Bedoya y Obando (2011). *El clima organizacional en la institución educativa nuestra señora de la candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa*. Universidad de San Buenaventura Santiago de Cali – Colombia.
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y maestros* 361, 23-27. Consultado el 01 de agosto del 2018. Recuperado del sitio web: https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Reciente6_1_1.pdf

- Brandstadter, A. (2007). *La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado*. En Revista Novedades Educativas, Vol. 18.
- Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas. Pág. 15.
- Campos, S. F. y Loza, P. C. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa*. Universidad Técnica del Norte. Ibarra.
- Centro de Investigaciones y Servicios Educativos (2007). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: Pontificia universidad católica del Perú.
- Champoux, J. (2011) *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations* (4th edn). New York, NY: Routledge.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw – Hill Interamericana, S. A. 5ta Edición México D. F. – México.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª. Edición, McGraw Hill, capítulo 14. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Mac Graw Hill. Interamericana, S.A.
- Cieza, Cotrina y Nolasco, (2011). *Estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes de primaria en la Institución Educativa N° 16081 "Señor de Huamantanga – Jaén, 2011*. Escuela de Postgrado Universidad César Vallejo. Jaén – Perú.

- Covey, S. (1995). *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Madrid: Paidós.
- Cruz, N. S. (2016). "*Modelo de gestión institucional para mejorar el desempeño pedagógico de los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14393 - Aranza, distrito Pacaipampa, provincia Ayabaca. 2014*". Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque – Perú.
- Cruz, N. S. (2016). "*Modelo de gestión institucional para mejorar el desempeño pedagógico de los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14393 - Aranza, distrito Pacaipampa, provincia Ayabaca. 2014*". Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque Perú.
- Daft, R. (2007) *Teoría y diseño Organizacional*. 9ª Edición México: Corporativo Santa Fe.
- Del Cid, K. A. (2010). *La formación docente y la calidad de la educación en los centros educativos bilingües del municipio de el progreso departamento de Yoro*. Universidad Pedagógica Nacional. San Pedro Sula, Cortes.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración: el enfoque situacional*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Druker, P. (2000). *Representación de los procesos de gestión escolar y práctica pedagógica*. (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid). Consultado el 01 de agosto del 2018. Recuperado del sitio web: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/78/1/TESIS28-090818.pdf>
- Elera, M. (2018). Programa de liderazgo transformacional para mejorar el acompañamiento pedagógico de los especialistas en la Ugel de Jaén, 2018. Universidad César Vallejo. Jaén – Perú.
- Enríquez V. (1998). *Relación entre el auto concepto, la ansiedad ante los exámenes y el rendimiento académico en estudiantes de secundaria de Lima*. Tesis para

- optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Farjat, L. (1998) *Gestión Educativa Institucional*. Buenos Aires: Italgraf
- Fernández y Asensio (1993). *Concepto del clima institucional*. *Apuntes de Educación*. Dirección y Administración, 32, p. 2-4.
- Fischer, G.N. (1997). *Psychologie Sociale de L ´enviroment*. Tolouse, Privat.
- Flores, D. M. (2012). “*Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1, de la Ciudad de Quito, durante el Año Lectivo 2010-2011*”. Universidad Técnica Particular de Loja. Centro Universitario Quito.
- Frederick, G (1976). *Psicología Social das Organizagoes*, Río n- de Janeiro, Zahar Editores, p. 80.
- Fullan, M. (2014). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 6(1-2).
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University.
- Galarza, M. A. (2010). *La gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio*. Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.
- Galbraith y Nathanson, J. R. (1978). *Implementación de la estrategia: El papel de la estructura y el proceso*. Boston, USA: St Paul.

- Gálvez, L. E. (2017). *Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017*. Universidad César Vallejo. Lima – Perú.
- García, F. (2006). *Que es una encuesta – Estadística*. Introducción al Mercadeo, 1-4.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Universidad del Valle. Colombia.
- García, V. y Medina, R. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Gonzales, F. (2014). *Tendencias actuales en organización y dirección de empresas, nuevas formas organizativas*. Universidad de Cantabria. Grado en Administración y Dirección de Empresas. España.
- González, O. (s/f). *Estrategia gerencial en el manejo del equipo de trabajo*. Consultado el 01 de agosto del 2018. Recuperado del sitio web: http://www.asociacionbancaria.com/html/fileadmin/user_upload/comisiones/seguridad-bancaria/capacitaciones/iv-encuentro/charlas/estrategia-gerencial-en-el-manejo-del-equipo-de-trabajo.pdf
- González, O. (s/f). *Estrategia gerencial en el manejo del equipo de trabajo*. http://www.asociacionbancaria.com/html/fileadmin/user_upload/comisiones/seguridad-bancaria/capacitaciones/iv-encuentro/charlas/estrategia-gerencial-en-el-manejo-del-equipo-de-trabajo.pdf
- Granada, H. (2001). *El ambiente social*. Universidad del Norte Colombia. Consultado el 01 de agosto del 2018. Recuperado del sitio web: <http://www.redalyc.org/pdf/268/26890102.pdf>

- Guevara, E., Keijzer, B., y Morales, J. (2007). *Gestión del conocimiento III*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Gutiérrez, W. A. (2013). *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones*. Pontificia Universidad católica del Perú. Lima – Perú.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Henderson, B. (2008). *Estrategias Gerenciales para Contadores Públicos*. Indiana: New Age International.
- Henderson, B. (2008). *Estrategias Gerenciales para Contadores Públicos*. Indiana: New Age International.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación* (5ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación* (5ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Hoy, W. K. y Feldman, J. A. (1987). *Salud de la organización: El concepto y su medida*. *Revista de Investigación y Desarrollo en la Educación*, 22, 30-38.
- Hoy, W., Smith, P., Sweetland, S. (2002). *El desarrollo del Índice de Clima Organizacional para las escuelas secundarias: su medida y su relación con la facultad de confianza*. *High School Journal*, 86(2) 38-50.
- Hurtado, J. (2000), *Metodología de la Investigación Holística*. (3ª. ed.). Fundación SYPAL. Caracas.
- James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Jiménez, M. (1997). *La reestructuración productiva ¿Nueva doctrina industrial?* México: Departamento de Administración de la UNAM-A.

- Krygier, A. (1988). *Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las Organizaciones?* Gerente.
- Lameda, A. (1997). *La acción gerencial desde la perspectiva de las competencias personales, clima organizacional y productividad*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Rafael Bellosillo Chacín, Maracaibo.
- Lamoyi, C.L. (2009) "*Clima Organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco*" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 111.
- Larreátegui, Mejía y Vásquez, (2010). *Propuesta del plan de gestión "trabajando unidos", basado en las técnicas de comunicación oral, para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 034 de Fila Alta - Jaén, 2010*. Escuela de Postgrado Universidad César Vallejo. Jaén – Perú.
- Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*, Buenos Aires, Paidós
- Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en las ciencias sociales*. Paidós. Barcelona.
- Likert, R. (1967). "*Organización Humana, su Administración y Valor*". Universidad para la Investigación de las Ciencias Sociales en los Estados Unidos.
- Llaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada*. Lex Nova: España. Pág. 466.
- López, U. A. (2013). *Clima organizacional*. Universidad Tecnológica Tula Tepeji. Pachuca de Soto Hidalgo.
- López. C. (2005) *Creatividad e innovación en la práctica Empresarial*. Universidad Miguel Hernández de Elche. España.
- Maldonado P., M. (2006). *Percepciones de estudiantes sobre la dinámica organizativa en el departamento de educación técnica de la UPEL-IPB*. Trabajo de grado de

- Maestría no publicado, Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa, Barquisimeto.
- Manes, J. M. (2003) *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, edic. Granica.
- Martín, M. y Colbs. (1999). *Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: relaciones causales*. España Universidad de Alcalá.
- Mateus, C. (1983). "*Planeamiento normativo y planeación situacional*". (México).
- Mayo, E. (1924 - 1927), *Teoría de la Relaciones Humanas*. El Movimiento de Relaciones Humanas: Harvard Business School y los experimentos de Hawthorne, 1924-1933, Baker Colecciones de la Biblioteca Históricas.
- McGregor, D. (1960). *The Hhuman Side of Enterprice*, McGraw Hill: Nueva York
- McGregor, D. (1975). *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana
- Méndez, C. (2006), *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU.
- Molocho, N. (2009), tesis de grado *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur*. Facultad de Educación Unidad de Postgrado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú.

- Ñáupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. Colombia, Ediciones de la U.
- Ñáupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. Colombia, Ediciones de la U.
- Orbegoso, A. (2010). *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Universidad César Vallejo. Lima – Perú.
- Ouchi, W. (1981). *Teoría Z: ¿Cómo American Business hacer frente al desafío japonés?* Perseus.
- Parra, K. (2011). *El Docente de Aula: perspectivas y demandas en tiempos de reformas educativas*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Caracas. Consultado el 01 de agosto del 2018. Recuperado del sitio web: <file:///E:/Downloads/Dialnet-ElDocenteDeAula-3814561.pdf>
- Pérez de M., I. (2001, junio). *La acción gerencial: transformando su empresa a partir del clima organizacional*. Conferencia presentada en el II Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional, Medellín.
- Pérez de Maldonado, I. (2000). *Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 19(2), 67-79.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Consultado el 01 de agosto del 2018. Recuperado del sitio web: file:///E:/Downloads/Clima%20organizacional%20y%20gerencia_unlocked.pdf
- Philip, C. (1996). *Diferencia entre administración tradicional y gerencia moderna*, México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

- Pintado, E. (2007.) *Comportamiento Organizacional*. Lima: Arco nde S. R. L.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Madrid: Edit. Grupo Planeta.
- Resolución N° 1. (1996). *Ministerio de Educación. (Sobre pautas generales que definen las Políticas de Formación Docente)*, enero 15, 1996.
- Reyes, C. C. (2012). *La gerencia educativa y su incidencia en el clima laboral*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Chone - Manabí – Ecuador.
- Rivera, L. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la Reforma Educativa*. Universidad de Antofagasta – Chile.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. (3ª edic.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición México: Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, H. (2016). *Programa de Comportamiento Organizacional de La Empresa Ingeniería de Apoyo y Servicios SAC, Para Optimizar los Servicios de Tercerización que Presta en La Sede Administrativa de Backus – Lima*. Universidad Ricardo Palma Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Lima, Perú.
- Sanz, R. (2001). *Orientación Psicopedagógica y Calidad Educativa*. Madrid: Pirámide

- Schendel & Hofer, D. (1978). *Formulación de la Estrategia. Conceptos analíticos*. Minnessota, USA: Pub. West.
- Senlle, A. (1992). *Calidad y Liderazgo*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 191 Págs.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: Editorial Universitaria de Barcelona (EUB).
- Soriano (1993). *Las tres dimensiones del Marketing de Servicios*. México: Publishing Center.
- Steiner y Miner, G. (1977). *La política de gestión y estrategia*. (2002 ed.). New York, USA: Mc Millan.
- Sulbarán, J. (2002). *El rol de la gerencia en los procesos de cambio*. Revista de Economía, 14, 193-206.
- Toala, S. et al (2017). *Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones. Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ecuador.
- Ulloa, F. (1969). *Psicología de las instituciones: una aproximación psicoanalítica*. (Argentina).
- Unesco-Llece (2010). *Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. Chile Salesianos Impresores S.A.
- Universidad Andina Simón Bolívar (2009). *Maestría en Gerencia Educativa, contenido académico*. Quito, Ecuador.
- Universia (2017). *La importancia de la inclusión y la diversidad en el mundo laboral*. Consultado el 01 de agosto del 2018. Recuperado del sitio web:

<http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2013/10/01/1053212/importancia-inclusion-diversidad-mundo-laboral.html>

- Valls, E. (1990). *Los procedimientos: aprendizaje, enseñanza y evaluación*. Una propuesta referida a Área de la Historia, Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona.
- Villalba, J. (2006). *Menú Estratégico, el arte de la guerra competitiva*. Venezuela, ediciones IESA.
- Williams, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, Nuevo León.
- Yábar, I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú.
- Zapano, J. S. (2015). *Modelo de gestión institucional sustentado en la teoría sociocultural y la teoría de las relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional de los docentes y administrativos de la facultad de educación de la universidad andina “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca, año 2013*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque Perú.

ANEXOS.

ANEXO N° 01

ENCUESTA PARA EVALUAR EL NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DEL NIVEL INICIAL Y PRIMARIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16122 DEL DISTRITO DE POMAHUACA – JAÉN 2018

Estimado(a) colega: Esta encuesta tiene como objetivo analizar y evaluar el clima organizacional, las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales. Por lo que le pedimos que sea muy sincero(a) al contestar. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar y es lo que se pide que se conteste.

Instrucciones: Lea cada una de las preguntas y elija aquella respuesta con la que esté de acuerdo o que se aproxime más a su opinión y coloque un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente. El llenado tendrá los siguientes criterios de valoración: **Nunca** (1), **A Veces** (2), **Casi Siempre** (3) y **Siempre** (4).

Indicadores	Valoración			
	N	AV	CS	S
	1	2	3	4
1. La estructura física de la institución cuenta con los servicios básicos apropiados para los estudiantes.				
2. En los ambientes físicos de la institución educativa se consideró los criterios técnico pedagógico.				
3. Los ambientes de aprendizaje son apropiados y pertinentes para la práctica pedagógica.				
4. La organización física de la institución educativa permite una buena administración de los recursos y materiales				
5. Las condiciones físicas del desarrollo de la práctica pedagógica favorecen un clima apropiado para la interacción, desplazamiento y comodidad tanto para el alumno y docente.				
6. La estructura organizativa formal de la institución educativa expresa horizontalidad en su funcionalidad y se centra en los intereses y necesidades de los estudiantes				
7. El organigrama de la institución educativa favorece la comunicación, integración y coordinación fluida de los docentes.				
8. La organización funcional de la institución educativa establecida en su normativa interna se cumple a cabalidad.				
9. La estructura organizacional, contiene la forma como se distribuye la autoridad, se divide el trabajo y coordinan procesos.				
10. Los docentes tiene conocimiento sobre las políticas de la organización en la institución educativa.				
11. EL estilo de dirección y/o gestión que realizan los docentes es sociable y en equipo.				
12. Los docentes presentan visiones personales y horizontes de trabajos convergentes y comunes para generar cambios positivos en la Institución Educativa				
13. Los docentes en su práctica pedagógica se identifican con la visión, misión y valores; y, asumen que son corresponsables del éxito o fracaso de la Institución Educativa				
14. Los docentes ayudan y apoyan de manera solidaria, voluntaria y generosa a los demás ante situaciones difíciles				
15. Los docentes demuestran compañerismo y sensibilidad humana frente a situaciones familiares y de índole profesional con los demás				

16. Los docentes demuestran capacidad asertiva y madurez para la resolución de conflictos interpersonales				
17. Los docentes frente a situaciones conflictivas emiten juicios de valor con propiedad y prudencia, y asumen con responsabilidad sus errores.				
18. Los docentes se esfuerzan por fomentar la interacción y el diálogo entre compañeros de trabajo, estudiantes y padres de familia				
19. Los docentes se interesan por organizar intercambios afectivos y valorativos para mejorar las relaciones humanas en la comunidad educativa				
20. Los docentes presentan actitudes dialógicas, de escucha; y, mantienen una comunicación fluida, horizontal, constructiva y respetuosa				
21. Los docentes demuestran su capacidad crítica constructiva y sustentan sus puntos de vista con argumentos convincentes				
22. Los docentes demuestran actitudes para el trabajo en equipo, inclusivo, interdependiente y colaborativo reconociendo las limitaciones y potencialidades de los demás.				
23. Los docentes promueven espacios de interaprendizaje, donde todos aprenden de todos y el resultado final de todo es mayor que la suma de sus partes.				
24. Los docentes en su interacción y relación interpersonal ponen en práctica actitudes empáticas y democráticas para trabajar organizadamente.				
25. Los docentes comprenden los sentimientos y emociones de los demás y se preocupan por plantearles soluciones creativas.				
26. Los docentes se sienten identificados y orgullosos de pertenecer a la institución educativa				
27. Los docentes expresan un fuerte sentido de pertenencia y un vínculo emocional y afectivo positivo con la institución educativa				
28. Los docentes muestran una personalidad confiable y en sus relaciones personales existe confianza.				
29. Los docentes en su trabajo gozan de la confianza de la comunidad educativa y existe un clima familiar y de confraternidad entre ellas.				
30. Los docentes presentan motivaciones e intereses comunes para generar cambios positivos en la Institución Educativa				
31. Los docentes expresan iniciativa y predisposición para participar activamente en la consecución de los objetivos y metas institucionales, asimismo, en actividades para mejorar la convivencia en la institución educativa				
32. Los docentes demuestran un desempeño laboral eficiente y sus expectativas así como sus conocimientos están orientados a la construcción de un clima organizacional democrático.				
33. Los docentes son optimistas, creativos, impulsores de metas, desafíos profesionales, y oportunos en sus decisiones, capaces de vencer las adversidades para generar cambios, y de anticiparse a los problemas para prever soluciones				
34. Los docentes expresan apertura y flexibilidad para aprender de los demás y sus decisiones que gozan del consenso, participación y aprobación de la comunidad educativa				
35. Los docentes planifican y organizan sus actividades pedagógicas de acuerdo a los intereses de los estudiantes, los lineamientos y políticas institucionales.				
36. Los docentes en el trabajo organizativo se integran y colaboran para promover espacios de capacitación y solucionar los diferentes problemas institucionales.				
37. Los docentes coordinan permanentemente sus diferentes actividades, tanto institucionales como pedagógicas, como parte del trabajo inclusivo en la organización.				

38. Los docentes promueven una convivencia expresada en el respeto de sus derechos y deberes laborales; asimismo, disfrutan en su trabajo del afecto y apoyo de los demás.				
39. Los docentes practican valores personales e institucionales con el fin de establecer una convivencia pacífica rechazando todo tipo de agresiones y violencia en el trabajo organizacional.				
40. Los docentes sienten satisfacción por la labor que realiza en la institución educativa.				
41. Los docentes sienten que la institución educativa valora su formación y capacidad profesional.				
42. Los docentes se sienten identificados y comprometidos con la institución educativa demostrando gratitud y lealtad a la misma.				
43. Los docentes participan activamente en actividades para mejorar la convivencia en la institución educativa.				

ANEXO N° 02

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

1. Nombre del instrumento:

Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018

2. Autora del instrumento.

Creado por:

Mg. Luz Aurora Vásquez Pérez

3. Objetivo instrumento.

Evaluar y analizar el clima organizacional a través de las dimensiones: ambiente físico, estructura, ambiente social, características personales de sus miembros y comportamiento organizacional, en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018

4. Usuarios.

Se recogerá información de 15 docentes del nivel inicial y primario de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén.

5. Modo de aplicación.

1º La encuesta está diseñado en 43 ítems, (05 preguntas se corresponden con la dimensión *ambiente físico*; 08 pertenecen a *estructura*; 10 se refieren al *ambiente social*; 10 con las *características personales*; y 10 se relacionan con el *comportamiento organizacional*; los criterios de valoración son: **Nunca** (1), **A veces** (2), **Casi siempre** (3) y **Siempre** (4); los mismos que tienen relación con los indicadores de la variable: clima organizacional.

2º Los docentes deben de desarrollar la encuesta en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo de dicho instrumento de evaluación.

3º La encuesta se aplicará en forma simultánea a los actores educativos antes descritos.

4º Su aplicación tendrá como duración 90 minutos aproximadamente, y los materiales que utilizarán son: 1 bolígrafo, 1 lápiz, y sus respectivas explicaciones por parte de la responsable de la investigación.

6. Estructura del instrumento

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Ambiente físico	• Espacio físico	01
	• Espacios técnico pedagógicos	02
	• Ambientes de aprendizaje	03
	• Organización física	04
	• Condiciones físicas de la práctica	05
Estructura	• Estructura organizativa formal	06 y 07
	• Organización funcional establecida en su normativa interna	08 y 09
	• Conocimiento sobre la política de la organización	10
	• Estilo de dirección y/o gestión.	11
	• Visión compartida y participación corresponsable	12 y 13
Ambiente social	• Compañerismo y solidaridad entre colegas.	14 y 15
	• Madurez para superar los conflictos de manera asertiva	16 y 17
	• Intercambios afectivos y valorativos	18 y 19
	• Comunicación horizontal y constructiva	20 y 21
	• Trabajo colaborativo e interdependiente	22 y 23
Características personales de sus miembros	• Actitudes empáticas y democráticas en las relaciones	24 y 25
	• Sentido de pertenencia	26 y 27
	• Confiabilidad y confianza entre el personal	28 y 29
	• Motivaciones e intereses	30 y 31
	• Expectativas laborales	32 y 33
Comportamiento organizacional	• Aprendizaje y eficiencia organizacional	34 y 35
	• Integración y coordinación	36 y 37
	• Convivencia institucional	38 y 39
	• Satisfacción por la labor realizada	40 y 41
	• Compromiso y participación con la institución educativa	42 y 43

7. Escala

7.1 Escala general

Valoración	Puntaje	Rango
Siempre - Muy bueno	4	[130 - 172]
Casi siempre - Bueno	3	[87 - 129]
A veces - Regular	2	[44 - 86]
Nunca - Malo	1	[00 - 43]

7.2 Escala específica

Valoración	Dimensiones				
	Ambiente físico	Estructura	Ambiente social	Características personales	Comportamiento organizacional
Siempre (4) – Muy bueno	[16 - 20]	[25 - 32]	[31 - 40]	[31 - 40]	[31 - 40]
Casi siempre (3) Bueno	[11 - 15]	[17 - 24]	[21 - 30]	[21 - 30]	[21 - 30]
A veces (2) – Regular	[06 - 10]	[09 - 16]	[11 - 20]	[11 - 20]	[11 - 20]
Nunca (1) – Malo	[01 - 05]	[01 - 08]	[01 - 10]	[01 - 10]	[01 - 10]

8. Validación

Por juicio de expertos y a través de alfa de Cronbach.

ANEXO N° 03
VALIDACIÓN DE EXPERTOS

INFORME DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16122 DEL DISTRITO DE POMAHUACA – JAÉN 2018.

2. INSTRUMENTO

ENCUESTA PARA EVALUAR EL NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DEL NIVEL INICIAL Y PRIMARIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16122 DEL DISTRITO DE POMAHUACA – JAÉN 2018.

3. EXPERTO (A)

NOMBRES APELLIDOS: DOMINGO M. CILES NEYRA

INSTITUCIÓN: I.E.S.P.P. "VÍCTOR ANDRÉS BELLAUNDE" - JAÉN

GRADO ACADÉMICO: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

REGISTRO A.N.R.: AS18170

4. INVESTIGADORA

BR. LUZ AURORA VÁSQUEZ PÉREZ

5. VALORACIÓN DE ITEMS

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL.

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE 0 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje adecuado para su comprensión y análisis.																			X	
VOCABULARIO	Es apropiado a los docentes del nivel primario e inicial.																			X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.																			X	
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica y sistémica.																				X
PERTINENCIA	Los ítems se corresponden con el objeto de estudio que pretende evaluar.																				X
INTENCIONALIDAD	Evalúa el nivel del clima organizacional.																				X
CONSISTENCIA	El instrumento presenta consistencia conceptual, teórica y científica.																				X
COHERENCIA	El instrumento presenta relación entre ítems, indicadores, dimensiones y variable.																				X
METODOLOGÍA	El instrumento presenta procesos metodológicos coherentes con el propósito de la investigación.																				X

6. SUGERENCIAS

Guarda coherencia lógica con las dimensiones e indicadores de
la variable objeto de estudio

7. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es pertinente con el propósito de la investigación

8. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 98.33%

9. LUGAR Y FECHA: jaén 2019



Armando Neptali Cieza Neyra
DNI N° 27727367
MAGÍSTER EN INVESTIGACIÓN
Y DOCENCIA SUPERIOR

FIRMA: _____

ANEXO N° 04

INFORME DE VALIDACIÓN - MODELO ALFA DE CRONBACH

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Grupo piloto para validar Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	43

Fuente: Grupo piloto para validar Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
IT01	2,20	,414	15
IT02	2,13	,743	15
IT03	2,07	,799	15
IT04	2,27	,704	15
IT05	2,07	,458	15
IT06	2,13	,834	15
IT07	1,93	,704	15
IT08	2,00	,655	15
IT09	1,87	,640	15
IT10	1,67	,617	15
IT11	1,93	,594	15
IT12	2,27	,704	15
IT13	2,20	,676	15
IT14	1,27	,458	15
IT15	1,53	,516	15
IT16	1,93	,704	15
IT17	2,07	,704	15
IT18	1,67	,617	15
IT19	1,73	,704	15
IT20	1,93	,594	15
IT21	1,80	,775	15
IT22	2,07	,704	15
IT23	1,80	,561	15
IT24	1,40	,507	15
IT25	1,40	,507	15
IT26	1,53	,640	15
IT27	2,07	,594	15
IT28	1,27	,458	15
IT29	1,53	,516	15
IT30	1,53	,516	15
IT31	1,60	,507	15
IT32	1,53	,516	15
IT33	1,47	,516	15
IT34	1,67	,488	15
IT35	1,73	,799	15
IT36	1,87	,640	15
IT37	1,87	,640	15

IT38	1,60	,507	15
IT39	1,67	,617	15
IT40	1,60	,507	15
IT41	1,73	,704	15
IT42	1,67	,488	15
IT43	1,80	,775	15

Fuente: Grupo piloto para validar Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
IT01	74,87	137,410	,227	,902
IT02	74,93	133,495	,334	,901
IT03	75,00	133,286	,318	,902
IT04	74,80	130,029	,577	,897
IT05	75,00	137,286	,213	,902
IT06	74,93	131,495	,397	,900
IT07	75,13	133,981	,326	,901
IT08	75,07	127,210	,822	,894
IT09	75,20	130,457	,610	,897
IT10	75,40	132,543	,483	,899
IT11	75,13	129,695	,720	,896
IT12	74,80	130,029	,577	,897
IT13	74,87	136,124	,203	,903
IT14	75,80	137,314	,210	,902
IT15	75,53	133,267	,524	,899
IT16	75,13	130,410	,552	,898
IT17	75,00	134,429	,298	,902
IT18	75,40	136,971	,168	,903
IT19	75,33	130,667	,536	,898
IT20	75,13	131,981	,546	,898
IT21	75,27	129,638	,541	,898
IT22	75,00	134,429	,298	,902
IT23	75,27	131,924	,586	,898
IT24	75,67	134,381	,437	,900
IT25	75,67	135,238	,363	,900
IT26	75,53	130,981	,573	,898
IT27	75,00	135,000	,321	,901
IT28	75,80	134,600	,468	,900
IT29	75,53	137,552	,162	,903
IT30	75,53	136,981	,210	,902
IT31	75,47	135,552	,336	,901
IT32	75,53	137,124	,198	,902
IT33	75,60	136,543	,246	,902
IT34	75,40	134,829	,416	,900
IT35	75,33	135,952	,171	,904
IT36	75,20	134,171	,351	,901
IT37	75,20	135,029	,292	,901
IT38	75,47	132,838	,572	,898
IT39	75,40	131,543	,555	,898
IT40	75,47	136,267	,275	,901
IT41	75,33	131,952	,454	,899
IT42	75,40	137,400	,187	,902
IT43	75,27	129,638	,541	,898

Fuente: Grupo piloto para validar encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
77,07	139,781	11,823	43

Fuente: Grupo piloto para validar encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

**ANEXO N° 04
BASE DE DATOS**

N°	DIMENSIÓN: AMBIENTE FÍSICO						
	Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Puntos	Valoración
1	2	2	2	2	2	10	Regular
2	2	1	2	1	2	8	Regular
3	3	3	2	2	2	12	Bueno
4	2	2	2	2	3	11	Bueno
5	2	3	2	3	2	12	Bueno
6	3	2	3	2	2	12	Bueno
7	2	2	2	2	1	9	Bueno
8	2	2	2	2	2	10	Regular
9	2	2	3	3	2	12	Bueno
10	2	3	2	2	3	12	Bueno
11	2	2	2	2	2	10	Regular
12	2	3	2	2	2	11	Bueno
13	2	2	2	1	2	9	Regular
14	2	3	2	3	2	12	Bueno
15	3	3	2	2	2	12	Bueno
X.med	2.20	2.33	2.13	2.07	2.07	10.80	
S	0.41	0.62	0.35	0.59	0.46	1.37	
CV%	18.82	26.45	16.49	28.72	22.15	12.71	

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA									
Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Puntos	Valoración
1	2	1	2	2	1	1	1	11	Regular
1	3	2	2	2	2	2	2	16	Regular
2	3	2	2	2	2	2	2	17	Bueno
3	2	2	3	2	2	2	3	19	Bueno
1	2	2	1	1	2	2	3	14	Regular
2	1	1	2	2	1	3	2	14	Regular
1	2	2	2	1	2	3	2	15	Regular
1	1	2	3	2	2	2	1	14	Regular
2	2	2	2	2	2	2	2	16	Regular
1	3	2	2	3	3	2	2	18	Bueno
2	2	3	2	2	2	3	2	18	Bueno
1	2	2	3	2	2	3	3	18	Bueno
1	1	3	2	1	3	3	2	16	Regular
2	1	1	3	2	1	1	3	14	Regular
1	2	3	3	2	2	3	3	19	Bueno
1.47	1.93	2.00	2.27	1.87	1.93	2.27	2.20	15.93	
0.64	0.70	0.65	0.59	0.52	0.59	0.70	0.68	2.28	
43.63	36.40	32.73	26.19	27.66	30.70	31.05	30.73	14.32	

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

DIMENSIÓN: AMBIENTE SOCIAL											
Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Puntos	Valoración
1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	14	Regular
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Regular
2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	Regular
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	22	Bueno
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	11	Regular
1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	15	Regular
1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	17	Regular
1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	12	Regular
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	21	Bueno
1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	18	Regular
2	2	3	2	2	1	3	3	2	2	22	Bueno
1	1	2	3	2	1	2	2	3	2	19	Regular
1	1	3	2	1	3	2	3	2	1	19	Regular
1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	14	Regular
1	2	3	3	1	2	2	3	3	1	21	Bueno
1.27	1.53	1.93	2.07	1.60	1.73	1.93	1.80	2.07	1.53	17.47	
0.46	0.52	0.70	0.70	0.51	0.70	0.59	0.77	0.70	0.52	3.54	
36.14	33.68	36.40	34.05	31.69	40.60	30.70	43.03	34.05	33.68	20.28	

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

DIMENSIÓN: CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE SUS MIEMBROS											
Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33	Puntos	Valoración
1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	15	Regular
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	12	Regular
1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	15	Regular
1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	17	Regular
2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	17	Regular
1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	14	Regular
1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	12	Regular
2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	17	Regular
1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	12	Regular
2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	15	Regular
2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19	Regular
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11	Regular
2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	17	Regular
1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	12	Regular
2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	19	Regular
1.40	1.40	1.53	1.60	1.27	1.53	1.53	1.53	1.53	1.60	14.93	
0.51	0.51	0.64	0.51	0.46	0.52	0.52	0.52	0.52	0.51	2.69	
36.22	36.22	41.74	31.69	36.14	33.68	33.68	33.68	33.68	31.69	17.98	

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL													
Ítem 34	Ítem 35	Ítem 36	Ítem 37	Ítem 38	Ítem 39	Ítem 40	Ítem 41	Ítem 42	Ítem 43	Puntos	Valoración	Total	Valoración
2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	16	Regular	66	Regular
1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	16	Regular	71	Regular
2	1	3	2	1	3	2	1	2	2	19	Regular	81	Regular
2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	18	Regular	87	Bueno
2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	21	Bueno	75	Regular
2	2	3	2	1	1	1	1	1	3	17	Regular	72	Regular
2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	16	Regular	69	Regular
1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	16	Regular	69	Regular
2	3	1	1	2	2	3	1	1	1	17	Regular	78	Regular
1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	21	Bueno	84	Regular
1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	16	Regular	85	Regular
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	21	Bueno	80	Regular
2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	17	Regular	78	Regular
2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	17	Regular	69	Regular
2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	18	Regular	89	Bueno
1.73	1.73	1.87	1.60	1.60	1.93	1.87	1.87	1.67	1.87	17.73		76.87	
0.46	0.80	0.64	0.51	0.51	0.59	0.52	0.74	0.49	0.52	1.91		7.38	
26.41	46.09	34.28	31.69	31.69	30.70	27.66	39.82	29.28	27.66	10.76		9.60	

Fuente: Encuesta para evaluar el nivel del clima organizacional en los docentes del nivel inicial y primario en la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén 2018.

ANEXO N° 05

Guía de observación para evaluar la influencia de las estrategias gerenciales

Objetivo: Contrastar cualitativa y cuantitativamente las limitaciones y fortalezas de las estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16122 del distrito de Pomahuaca – Jaén.

Instrucciones: Lee con cuidado cada una de los ítems y marca con un aspa (X) los criterios de valoración: **Nunca** (1), **A veces** (2), **Casi Siempre** (3) y **Siempre** (4).

Indicadores	Valoración			
	N	AV	CS	S
	1	2	3	4
1. El monitoreo gerencial estimula y motiva el trabajo institucional.				
2. El monitoreo gerencial promueve la coordinación, sinergia y el sentido común en el trabajo de los docentes.				
3. El monitoreo gerencial fortalecer la confianza, autoestima y la calidez emocional entre los sujetos de estudio.				
4. El monitoreo gerencial permite revisar y reflexionar sobre las funciones y tareas que desarrollan los docentes.				
5. La estrategia promueve la interdependencia positiva entre los docentes.				
6. El trabajo interdependiente fomenta la construcción de espacios de comunicación y coordinación.				
7. El trabajo interdependiente promueve la responsabilidad individual y grupal.				
8. El trabajo interdependiente genera espacios de interacción y cooperación positiva.				
9. Los círculos de interaprendizaje favorece el trabajo interdisciplinario en los docentes de inicial y primaria.				
10. Los círculos de interaprendizaje contribuye a la práctica de actitudes de apertura para aprender a aprender en equipo.				
11. Los círculos de interaprendizaje facilita y dinamiza el intercambio de experiencias en un espacio afectivo y valorativo.				
12. Los círculos de interaprendizaje estimula para que los docentes manejen y autorregulen sus estados de ánimo, emociones e impulsos, en sus interacciones pedagógicas.				
13. La inclusión gerencial promueve espacios democráticos de mayor compromiso y participación de los docentes.				
14. La inclusión gerencial contribuye a establecer acciones de equidad e igualdad de oportunidades en la organización.				
15. La inclusión gerencial permite que se valore y reconozca las fortalezas y limitaciones de las docentes.				
16. La inclusión gerencial motiva y se orienta a desarrollar comportamientos organizacionales para aprender a convivir y coexistir en la diversidad y adversidad con los demás.				
Sub total				
Total				
Valoración				