



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN E  
INNOVACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES,  
PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
I.E.P. “LA INMACULADA”- CUNYA-DISTRITO DE  
YANAMA. PROVINCIA DE YUNGAY. REGIÓN ANCASH”**

# **TESIS**

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

**AUTOR:**

**CABELLO MUÑOZ, RÓMULO CEBERO**

**ASESOR:**

**Dr. CESAR A. CARDOSO MONTOYA**

**LAMBAYEQUE - PERÚ**

**2019**

**“PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN E INNOVACIÓN DE  
RELACIONES INTERPERSONALES, PARA MEJORAR LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN LA I.E.P. “LA INMACULADA”- CUNYA-DISTRITO  
DE YANAMA, PROVINCIA DE YUNGAY, REGIÓN ANCASH”**

**PRESENTADA POR:**

---

**ROMULO C. CABELLO MUÑOZ.  
AUTOR**

---

**Dr. CÉSAR A. CARDOZO MONTOYA  
ASESOR**

**APROBADO POR:**

---

**M. Sc. CARLOS REYES APONTE  
PRESIDENTE**

---

**M. Sc. MARTHA RIOS RODRÍGUEZ  
SECRETARIO**

---

**M. Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES  
VOCAL**

## DEDICATORIA

	A mis tres hijos: Raúl, Roberto y Robin, que gracias a su carisma, ternura y amor han permitido que logre mis objetivos.

## AGRADECIMIENTO

	A los docentes de la Maestría de Ciencias de la Educación, con Mención en Gerencia Educativa Estratégica de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque por permitirme sistematizar mis experiencias personales y profesionales.

## INDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>INDICE .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>ix</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>1</b>
1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	1
1.1.1 Departamento de Ancash.....	1
1.1.2.Provincia de Yungay.....	2
1.1.3.Distrito de Yanama.....	4
1.1.4.I.E.P. “La Inmaculada” – Cunya .....	5
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	6
1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	14
1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	16
1.4.1.Diseño de la Investigación.....	16
1.4.2 Población y Muestra.....	16
1.4.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos... 17	
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>18</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1.1. Antecedentes.....	18
2.1.2. Fundamentos normativos del Ministerio de Educación.....	20
2.2. BASE TEÓRICA.....	31
2.2.1 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.....	31
2.2.2.Teoría de las Necesidades.....	39
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>45</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA.....</b>	<b>45</b>
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	45
3.1.1. Resultados de Guía de Observación.....	45
3.1.2. Resultados de Encuesta.....	49
3.2. MODELO TEÓRICO.....	60
3.2.1.Realidad Problemática.....	62
3.2.2.Objetivo de la Propuesta.....	62

3.2.3.Fundamentación.....	62
3.2.4.Estructura de la Propuesta.....	64
3.2.5. Cronograma de la Propuesta. ....	102
3.2.6.Presupuesto. ....	102
3.2.7.Financiamiento de los Talleres.....	103
<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>104</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>106</b>
<b>LINKOGRAFÍA .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>

## RESUMEN

La tesis titulada: **“PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN E INNOVACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES, PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA I.E.P. “LA INMACULADA”- CUNYA-DISTRITO DE YANAMA, PROVINCIA DE YUNGAY, REGIÓN ANCASH”**. Evidenciado en Carencia de trabajo en equipo e individualismo del personal jerárquico y docente, Deficiencias en el manejo de las estrategias administrativas, escasa integración del personal docente y jerárquico en las actividades pedagógicas, Ineficiente liderazgo, limitada influencia del director sobre los grupos, falta de solidaridad y empatía entre compañeros de trabajo, entre otras. Una buena cultura organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral tiene como Objetivo general: Diseñar un Programa de Capacitación e Innovación de Relaciones Personales para mejorar la cultura organizacional de la I.E.P. “La Inmaculada” – Cunya, Distrito de Yanama, Provincia de Yungay, pues en nuestra I.E.P. “La Inmaculada” - Cunya es común observar una situación de conflictos internos, un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa; en lo referente al proceso de identificación institucional, una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa.

Concluimos como logros de la investigación, haber mejorado las relaciones interpersonales en la cultura organizacional de la institución educativa, con lo cual se valida la hipótesis.

**Palabras clave:** Programa de Capacitación e Innovación de Relaciones Interpersonales; Cultura Organizacional.

## ABSTRACT

The thesis entitled: "PROPOSAL OF TRAINING PROGRAM AND INNOVATION OF INTERPERSONAL RELATIONS, TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE I.E.P. "LA INMACULADA" - CUNYA-YANAMA DISTRICT, YUNGAY PROVINCE, ANCASH REGION". Evidenced in Lack of teamwork and individualism of the hierarchical and teaching staff, Deficiencies in the management of administrative strategies, poor integration of teaching and hierarchical personnel in pedagogical activities, Inefficient leadership, limited influence of the director on the groups, lack of solidarity and empathy among co-workers, among others. A good organizational culture helps and encourages being competent among co-workers, creating a mature behavior of all its members, allowing them to commit to be responsible for their work assignments, giving the best of himself in gratitude for his job satisfaction has like General objective: To design a Program of Training and Innovation of Personal Relations to improve the organizational culture of the IEP "The Immaculate" - Cunya, District of Yanama, Province of Yungay, then in our I.E.P. "La Inmaculada" - Cunya is common to observe a situation of internal conflicts, an inadequate management of interpersonal relationships, generating, distortion in communications and in dealing with different members of the educational community; regarding the process of institutional identification, a disorganization in the solution of institutional problems, turning all these aspects into factors that do not generate a working environment that favors the optimization of educational quality levels.

We conclude as achievements of the research, to have improved the interpersonal relationships in the organizational culture of the educational institution, with which the hypothesis is validated.

**Keywords:** Interpersonal Relationship Training and Innovation Program; Organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

La labor educativa es un esfuerzo en común de un grupo de profesionales que unen sus habilidades para lograr que el educando adquiera las competencias necesarias para desenvolverse en su vida diaria por lo que el clima organizacional es de suma importancia en el logro de los objetivos de una comunidad educativa. Si en una institución educativa la cultura organizacional se ha ido deteriorando se debe principalmente a la inadecuada comunicación entre los binomios directivos – docentes y directivos administrativos.

La importancia del estudio de la cultura organizacional de una institución educativa se basa en el conocimiento de que cada directivo, docente y personal administrativo perciba del contexto en el que se desenvuelve y que dicha percepción influya en su comportamiento incidiendo en la calidad del servicio educativo que ofrece.

En nuestra I.E.P. “La Inmaculada”- Cunya, percibimos una situación de conflictos internos (entre directivo, docentes, y personal administrativo), un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa; en lo referente al proceso de identificación institucional, una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa.

**Problema:** La falta de relaciones interpersonales en la cultura organizacional de la I.E.P. “La Inmaculada” – Cunya.

**Objetivo general:** Diseñar un Programa de Capacitación e Innovación de Relaciones Personales para mejorar la cultura organizacional de la I.E.P. “La Inmaculada” – Cunya, Distrito de Yanama, Provincia de Yungay.

**objetivos específicos:** Diagnosticar la cultura organizacional de la I.E.P. “La Inmaculada”; Investigar el nivel de impulso motivacional en la I.E.P. “La Inmaculada” y Elaborar la propuesta en relación al propósito de la investigación.

**La pregunta de posible solución al problema de investigación:** ¿El diseño de un Programa de Capacitación e Innovación de Relaciones Interpersonales logrará mejorar la cultura organizacional de la I.E.P. “La Inmaculada” – Cunya, Distrito de Yanama, Provincia de Yungay?

**Objeto de estudio:** Cultura Organizacional.

**Campo de acción:** Programa de Capacitación e Innovación de Relaciones Interpersonales para mejorar la cultura organizacional de la I.E.P. “La Inmaculada” – Cunya, Distrito de Yanama, Provincia de Yungay.

**Hipótesis:** “**Si** se elabora un Programa de Capacitación e Innovación de Relaciones Interpersonales sustentada en las teorías de Rensis Likert y Edgar Schein, **entonces** se logrará mejorar la cultura organizacional de la I.E.P. “La Inmaculada” – Cunya, Distrito de Yanama, Provincia de Yungay”.

Aplicamos guías de observación y de encuesta a los participantes. Asimismo entrevistas y testimonios.

Nuestra investigación está estructurada en tres capítulos:

**El capítulo I:** comprende la ubicación geográfica del problema de estudio; ubicación de la I.E.P. “La Inmaculada” – Cunya; Evolución histórico tendencial y la situación histórico contextual del objeto de estudio, las características del problema y la metodología empleada.

**En el capítulo II:** concretizamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la

síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert y Edgar Schein

**En el capítulo III:** analizamos e interpretamos los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego elaboramos la propuesta en base al modelo y teorías aludidas. Los elementos constitutivos de la propuesta son los siguientes: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres cada una con sus respectivas temáticas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



## **CAPÍTULO I**

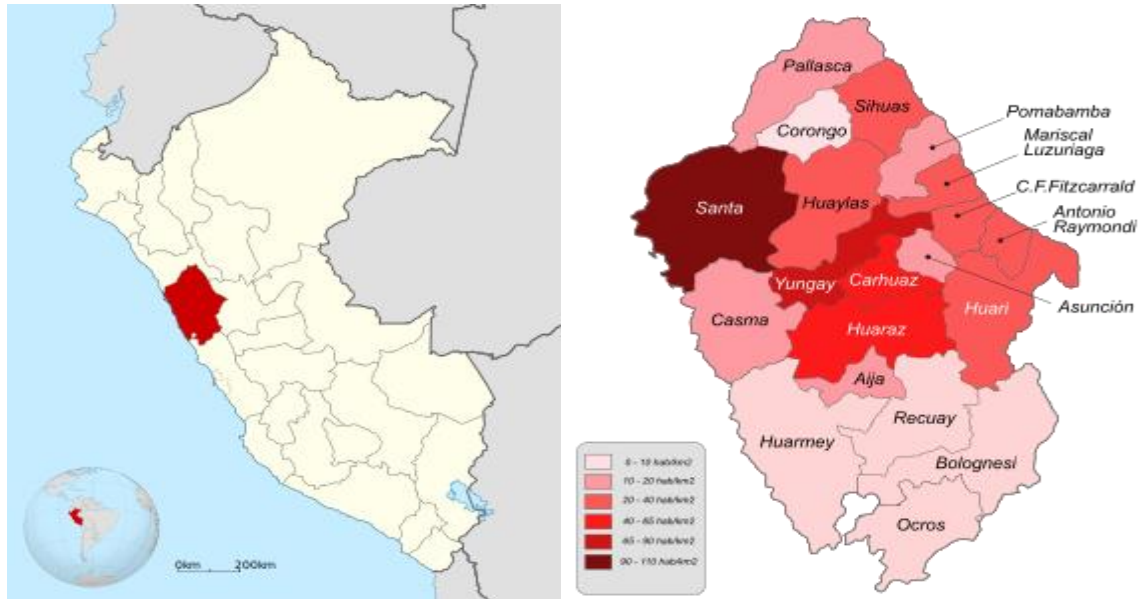
### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.**

##### **1.1.1. Departamento de Ancash.**

Departamento del Perú situado en la parte central y occidental del país. Limita con el Océano Pacífico al oeste, al norte con el departamento de la Libertad, al este con Huánuco y al sur con Lima. Abarca gran parte de la costa norte en su parte occidental y una gran sección de la cordillera de los Andes. Con una población estimada al año 2015 de 1 148 000 habitantes, tiene una superficie de 36 mil km<sup>2</sup> que representa el 2,8% del territorio nacional. (Recuperado de <https://es.wikipedia.org>.)

Se divide administrativamente en veinte provincias: Aija, Antonio Raimondi, Asunción, Bolognesi, Carhuaz, Carlos Fermín Fitzcarrald, Casma, Corongo, Huaraz, Huari, Huarmey, Huaylas, Mariscal Luzuriaga, Ocros, Pallasca, Pomabamba, Recuay, Santa, Sihuas, y Yungay. Su capital es Huaraz, reconocida como sede del Gobierno Regional de Áncash y una las cortes superiores de justicia de Áncash. La ciudad más poblada y desarrollada es Chimbote.



Fuente: <https://www.google.com.pe/>

### 1.1.2. Provincia de Yungay.

Yungay (fundada como Santo Domingo de Yungay el 4 de agosto de 1540) es una ciudad peruana localizada en la zona central del Callejón de Huaylas en el departamento de Áncash. Es capital del distrito y provincia homónimos, desde la creación provincial en 1904. Cuenta con una población urbana de 8 mil habitantes, ubicada a una altitud media de 2 458 m.s.n.m. bastante cerca del Río Santa, que se desplaza de sur a norte.

La ciudad fue reubicada 1 km al Norte de donde se erigía originalmente a consecuencia del trágico terremoto y posterior alud del 31 de mayo 1970 que sepultó el pueblo original. Aún pueden verse hoy las copas de las palmeras de la antigua plaza de armas. Ídem.

La ciudad se sitúa en la parte central de Áncash, en el valle del río Santa, denominado coloquialmente "Callejón de Huaylas" a unos 30 km de Huaraz, capital de la región. Ídem.

Los habitantes de la provincia de Yungay conforman pueblos con historia y cultura plurimilenaria que tienen sus orígenes en los inicios de la civilización, cuyos vestigios de hace 10 600 años a.C en la Cueva del Guitarrero demuestran que esta tierra fue uno de los primeros focos de desarrollo de la agricultura en

Debido a los continuos fenómenos tectónicos de esta zona altamente sísmica, los pueblos que se asentaban en estas tierras sufrieron varios siniestros, lo que llevó a que esta zona tenga varios vestigios de pueblos como los de Huarca, Queushu, Marccayoc, Etzahuain (Etsaswaain), Huansakay, Orqotunan, Jato Viejo, Collo-Jirca, Unchuscoto y otros (todos con antigüedad mayor de 1.500 años) y el Pueblo de Ancash (1725). En el siglo pasado destacan el aluvión de Ranrahirca (1962) y la desaparición de la ciudad de Yungay (1970), cuando se desplomó una inmensa cantidad de hielo de la cumbre norte del bicornio Nevado Huascarán, cubriendo de rocas y lodo prácticamente toda la ciudad. La tragedia de 31 de mayo de 1970 convocó la solidaridad mundial y la reconstrucción durante el gobierno de Juan Velasco Alvarado. Ídem.

La provincia fue creada por Ley del 28 de octubre de 1904, en el gobierno del Presidente José Pardo y Barreda, con su capital homónima, junto con la tercera de Provincia de Huaylas, por división de la segunda provincia de este mismo nombre de Huaylas. Ídem.

Esta provincia se divide en ocho distritos:

1. Yungay
2. Cascapara
3. Mancos
4. Matacoto
5. Quillo

6. Ranrahírca
7. Shupluy
8. Yanama



Fuente: <https://www.google.com.pe>

### 1.1.3. Distrito de Yanama.

El distrito de Yanama es uno de los ocho que conforman la Provincia de Yungay, ubicada en el Departamento de Ancash, bajo la administración del Gobierno Regional de Áncash, Perú. Limita por el este con la provincia de Fitzcarrald; por el sur, con la provincia de Asunción y de Carhuaz; por el oeste, con el distrito de Yungay y la provincia de Huaylas; por el norte, con la provincia de Luzuriaga.

La mayoría de la población del área rural habla el quechua; y desde los años 90 del siglo XX, se ejecutan programas de educación bilingüe, involucrando quechua y castellano. Ídem.

Su capital es el pueblo de Yanama a una altitud de 3 375 m.s.n.m., rodeado por la Cordillera en un arco de 270 grados. De clima frío; los últimos 25 años ha aumentado la construcción de

viviendas y el número de sus pobladores. Cuenta con 556 habitantes; el distrito tiene 30 moradores con no menos de 90 años. Por los años ochenta, se construyó la carretera que la conecta, por el oeste, con Yungay, por el este con Llumpa; hay una carretera que la vincula con Chacas. La educación superior se imparte a través del Instituto Tecnológico "Antonio Raimondi". Es subsidiaria del grupo católico de italianos, "operación Matto Grosso" Ídem.

#### **1.1.4. I.E.P. “La Inmaculada” – Cunya**

La Institución Educativa Pública “La Inmaculada” se encuentra ubicada en el Centro Poblado Menor de Cunya del Callejón de Conchucos, Distrito de Yanama, Provincia de Yungay y Región Ancash.

El nivel primario empezó a funcionar el año 1945 y el nivel secundario el año 1985.

En la actualidad la Institución Educativa carece de servicios básicos como el agua potable (sólo agua natural canalizada por tubos), desagüe, energía eléctrica y otros.

Cuenta con siete aulas construido de material noble, un centro de cómputo y una losa deportiva y una biblioteca. Además cuenta con 1561 m<sup>2</sup> de área total. Construidos 420 m<sup>2</sup> de infraestructura (aulas). El terreno se encuentra registrado en los registros públicos con el título N° 00002035.

El personal está conformado por un Director, 12 docentes, 1 un personal administrativo. (Secretaría Docente).

### **Centro Poblado de Cunya.**

Cunya proviene de la palabra quechua Cunyaraq, que significa lleno de plantas frondosas y otros argumentan de la palabra Cunyaq flor amarilla oriundo de la zona.

Cunya está ubicado a 40 Km de Yanama, a 120 km de la ciudad de Yungay y a una altura de 3160 m.s.n.m., la actividad económica que prima es la agricultura (cereales, leguminosas, tubérculos y cucurbitáceas) y la ganadería (vacuno, ovino, caprino y marrano) tradicional.

La población cunyina es pegada en su cultura andina del Callejón de Conchucos y su fiesta patronal es la de la Virgen “La Inmaculada”. (Secretaría Docente de la I.E.P. “La Inmaculada” – Cunya).

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

En sentido restringido, 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.

Finalmente, y en un sentido más estricto, la organización se la concibe como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos.

En relación al clima, Etkin (2007) ETKIN, G. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Buenos Aires: Granica. dice que utilizar 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.

Por ejemplo una estructura democrática favorece (no determina) un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable.

Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional. Chiang (2010) CHIANG, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas. manifiesta que la definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales.

Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales.

Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes.

Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

Basado en ello, Chiang (2010) *Idem.* presenta una serie definiciones elaborado por diferentes estudiosos sobre clima organizacional:

Taigiuri (1951)

Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede

ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.

En la misma obra citada, Litwin en 1968, lo vincula a un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Igualmente, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) CAMPBELL, G. (1970). El clima laboral. Montevideo: Pléyade. (p. 44)., lo definen como:

Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.

En la obra de Chiang (2010) Payne en (1971), lo conjetura como:

Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico.

Shneider (1975) SCHNEIDER, J. (1975). Psicología social de la organización. México: Trillas. (p.45). en la

misma obra, lo conceptúa como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema”.

Porter, Lawler y Hackman en (1976), en la obra citada, indican que “Se refiere a las propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él”.

Friedlander y Margulies en (1969) En Chiang, 2010. (p, 56). quienes lo catalogan como “propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales”. En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado a través de comportamientos y actitudes.

Finalmente en base a la concepción de Likert (1978) Acero (2003) ACERO, L. (2003). Clima y comportamiento en la organización. Venezuela: Los Andes. (p. 10).conceptualiza el clima organizacional como:

La percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos.

En tal sentido, Acero, define el clima como un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización, determinando las dimensiones de este expresando en forma objetiva la forma como se presenta situacionalmente el proceso organizacional, en este caso aplicado al ámbito educativo. *Idem.*

En la actualidad, se espera que las organizaciones educativas sean eficientes en cuanto al servicio que brindan con la finalidad de lograr una enseñanza - aprendizaje de mejor calidad.

El clima organizacional educativo se compone de factores psicosociales, política interna y externa a nivel gestión tanto administrativa como pedagógica, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal – grupal al interior de la organización educativa que se proyecta hacia el contexto social.

La capacitación y actualización de los docentes y directivos es importante para que las organizaciones educativas enfrenten una realidad competitiva cambiante en cuanto a su estructura organizacional. Ante esta realidad un adecuado funcionamiento directivo conlleva a que el trabajador, profesional o empleado conviva en un ambiente armonioso, generando mejores desempeños laborales.

A nivel mundial, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y

de sus empleados.

En **España**, Martínez (2003), MARTÍNEZ, P Beatriz (2003) Explicación del clima laboral. Barcelona: GRAÓ. afirma que el clima organizacional es deficiente, debido a que la percepción que tienen los miembros de las instituciones educativas acerca de la existencia de su ambiente de trabajo es incómoda y que las relaciones sociales que se dan entre docentes, directivos y alumnos son incompatibles. A esto se suma, que la cooperación que debe ser un sentimiento donde los miembros de la organización muestren espíritu de ayuda entre docentes, administrativos y otros son inferiores. Asimismo, Martínez arguye que los estándares de las normas de rendimiento en las instituciones no son enfáticos debido al grado de conflictividad que hay entre los miembros, no se aceptan opiniones discrepantes y temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan en la corporación educativa, ya que sus miembros más comparten los objetivos personales que los de la institución educativa.

En **América Latina** las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta. Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. El clima laboral es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

En **Colombia** el clima organizacional en las escuelas debe estar enfocada en cinco aspectos: Apertura a los cambios tecnológicos, el

cual debe basarse en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a los individuos; recursos humanos, implica prestar la atención por parte de la dirección al bienestar de los trabajadores en el centro laboral; comunicación, este aspecto se basa en las redes de comunicación que deben existir dentro de las universidades así como la facilidad que tienen los docentes de hacer que se escuchen sus quejas en las dependencias académicas; motivación, está referida a las condiciones que llevan a los docentes a trabajar más o menos intensamente dentro de la universidad; toma de decisiones, debe evaluarse la información disponible y utilizarla en las decisiones que se tomen en el interior de las escuelas así como el papel de los docentes, personal administrativo y jerárquico en este proceso. BELTRÁN Luis Ramiro (2005)

Salud pública y comunicación social. Quito: Chasqui.

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

En **Uruguay**, según Davis (2009) DAVIS, Keith (2009) Comportamiento humano en las organizaciones.

México: McGrawHill. en la comunidad escolar no se tratan como miembros de una gran familia; no cuentan con el apoyo entre colegas para su trabajo diario; existe poca cooperación entre docentes; se trabaja poco en equipo; existe poca lealtad entre docentes; no se llegan a acuerdos

para cumplir con los objetivos institucionales y la percepción hacia su centro de trabajo es inestables ya que indican que si se les presenta otras oportunidades lo abandonan.

En relación a las investigaciones realizadas en **Chile**, se destaca la realizada por Fernández (2009), quien afirma que un buen clima organizacional, impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo, pues “La motivación por el trabajo es la característica más sobresaliente de los trabajadores creativos”. Con una mayor motivación por la labor que se realiza sin importar que tan compleja o simple sea ésta, dicha motivación es la que hace que las personas se sientan satisfechas en supuesto y que lo demuestren en éste, en los resultados de su labor, en su relación con los demás, en la preocupación por la organización escolar, en la concientización de que es allí donde se desarrolla laboral y personalmente, aspectos éstos que se van a ver reflejados en el crecimiento de la organización, en el mejoramiento de sus profesionales o programas de estudio, en la imagen de las escuelas (hacia el exterior) y en la identidad de la misma (al interior).

FERNÁNDEZ, Guadalupe (2009) Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos en la organización. España: Deusto.

En el **Perú**, las instituciones educativas presentan graves situaciones problemáticas que dificultan la gestión educativa, una de ellas es el clima organizacional donde la percepción de los docentes de las escuelas respecto a la forma en que los superiores comunican, motivan y dirigen la dinámica de trabajo, así como las formas de control que se implementan al interior de las escuelas y la calidad de interrelaciones que propician los superiores con docentes, administrativos, alumnos y otros es inadecuada, también existe inconformidad de los docentes respecto al poco reconocimiento de estímulos por su trabajo que realiza en las unidades académicas; desigualdad para la supervisión en la asistencia y puntualidad en su trabajo; existe disgusto por el trabajo que

realiza debido a la poca motivación que existe en la organización escolar, todo ello conlleva a un mal clima organizacional institucional.

En este contexto, en las instituciones escolares la acción integrada para afianzar el clima organizacional es necesaria, ya que busca identificar la red de significados que los docentes como actores sociales tejen alrededor de su acción laboral y las funciones escolares, que configuran cotidianamente en el marco institucional que combina experiencia y desarrollo profesional.

### **1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la organización en la cual trabajan.

Dado que el recurso humano es el más valioso dentro de la organización, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión a largo plazo, pues un trabajador motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia;

La cultura organizacional de la I.E.P. “La Inmaculada” - Cunya no es la ideal para poder empoderarla, siendo el problema: La falta de relaciones interpersonales en la cultura organizacional de la I.E.P. “La Inmaculada” – Cunya.

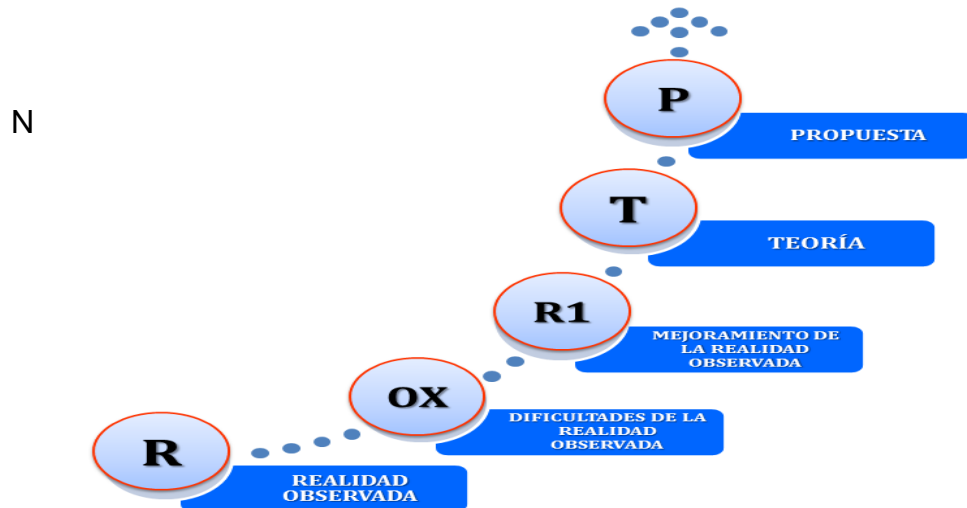
El Director, docentes y personal administrativo nos manifestaron a través de testimonios y entrevistas:

- Carencia de trabajo en equipo del personal jerárquico y docente.
- Individualismo por parte de los directivos como de docentes para llevar a cabo una determinada tarea.
- Deficiencias en el manejo de las estrategias administrativas.
- Escasa integración del personal docente y jerárquico en las diferentes actividades pedagógicas.
- Ineficiente liderazgo y limitada influencia del director sobre los grupos, lo cual no permite el logro de objetivos.
- Existen débiles relaciones interpersonales
- No existe el sentido de pertenecía institucional
- El ambiente laboral de trabajo es inadecuado
- Inadecuado estilo de dirección
- Débil comunicación
- No se da el trabajo en equipo
- Falta de solidaridad y empatía entre compañeros de trabajo:

## 1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.

### 1.4.1. Diseño de la Investigación.

Nuestra investigación adoptó el siguiente diseño de investigación:



FUENTE: Elaborado por Investigador.

### 1.4.2. Población y Muestra.

➤ **Población:** El universo o población de estudio está constituido por:

Director	=	1
Administrativo	=	1
Docentes	=	12

---

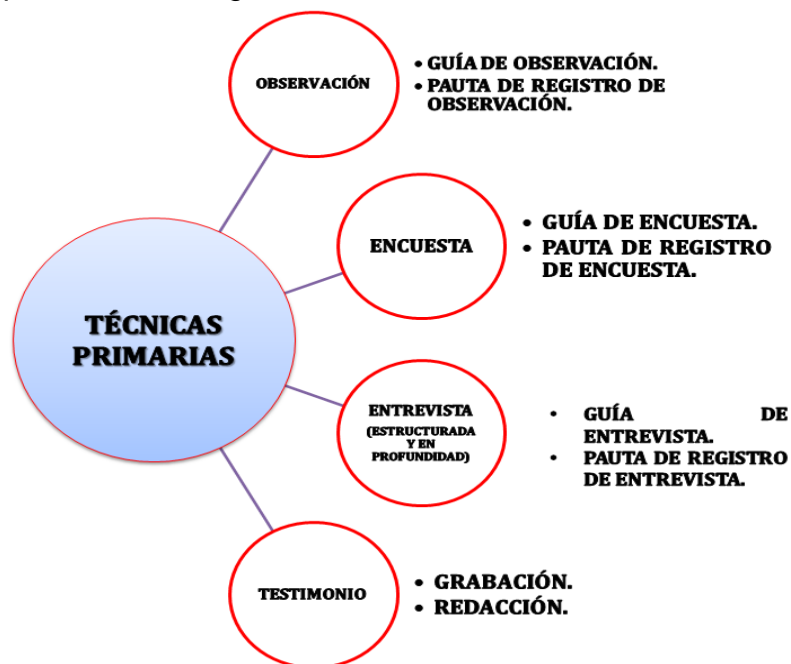
$$U = 14 \text{ Participantes.}$$

➤ **Muestra:** Como el universo es homogéneo y pequeño, entonces estamos frente a un caso de universo muestral por ser el universo homogéneo y pequeño, o sea:

$$n = U = 14 \text{ Participantes.}$$

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

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



FUENTE: Elaborado por Investigador.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **2.1.1. Antecedentes**

**GUERRERO GARCÍA**, Pedro Iván (2015). En su investigación: “Diseño De Un Plan De Mejoramiento Para Fortalecer El Clima Organizacional En La Empresa Construcción, Gerencia Y Proyectos Especializados S.A.S.” tuvo como objetivo general: Diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S. Objetivos específicos: Realizar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa en la actualidad, que permita conocer las necesidades de sus empleados en cuanto al clima organizacional y las causas del deterioro del mismo.

Por lo cual se concluye que se debe:

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa en la actualidad, que permita conocer las necesidades de sus empleados en cuanto al clima organizacional y las causas del deterioro del mismo. De acuerdo a este objetivo principalmente se hizo necesario entablar una especie de entrevista con cada uno de los trabajadores en sus espacios donde desarrollan sus actividades operativas.
- Posterior a estos resultados automáticamente cambio el estado del clima organizacional en la empresa porque su primer acto fue demostrar el sentido de pertenencia de cada uno de los integrantes de la empresa empezando por los directivos.

<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8309/1/T06261.pdf>

**ANAYA GAMARRA**, Lizeth del Rocío & **PAREDES RIVERA**, Juan Manuel. (2015). En su tesis: “Propuesta De Mejora De Clima

Organizacional A Partir De La Gestión Del Talento Humano” tuvieron como objetivos de estudio: Profundizar en el análisis de resultados (áreas de oportunidad) expuestos por GPTW; Generar una estructura alineada con los dominios de RR.HH propuestos por GPTW; Contar con una base para proponer un plan de mejora integral del clima organizacional. Llegando a las conclusiones:

- Del análisis estratégico realizado se concluye que la estrategia de excelencia operativa seguida por la empresa es la que le ha permitido tener un crecimiento sostenido hasta el 2013. Sin embargo, los cambios en el sector de consumo y el aumento de la competencia han detenido este crecimiento. La propuesta posiciona la mejora del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño y factor determinante en consecución de las nuevas estrategias adoptadas por la empresa, como la incursión en nuevos mercados, decisión que requiere de personas motivadas, con conocimiento del negocio, capacitadas y alineadas con la cultura.
- El reconocimiento no debe limitarse a conseguir los objetivos que VC determina anualmente para el equipo, estas son herramientas complementarias para controlar a las personas en el logro de los mismos. El reconocimiento debe afrontar los problemas que surgen en VC al momento de realizar las acciones de evaluación y retroalimentación, el desconocimiento general sobre la forma de definir los objetivos y considerar las emergencias atendidas en el proceso.
- Del análisis realizado se concluye que VC (en coordinación con RRHH) identifica personas idóneas para el desempeño dentro de su cultura y que se adapte con éxito a la misma. Existe, incluso, una base emocional positiva que genera identificación frente a la organización y un ambiente propicio para el desempeño. Sin embargo, existen problemas de frustración y baja motivación a causa

de los constantes cambios en las tareas, que no son consideradas formalmente durante las evaluaciones anuales.

### **2.1.2. Fundamentos normativos del Ministerio de Educación.**

- FUNDAMENTOS Y DISPOSICIONES GENERALES DE LA LEY GENERAL DE EDUCACION .LEY N° 28044.

#### **Artículo 1°.- Objeto y ámbito de aplicación**

La presente ley tiene por objeto establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

Artículo 2°.- Concepto de la educación La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad

#### **Son principios de la educación:**

La educación peruana tiene a la persona como centro y agente fundamental del proceso educativo. Se sustenta en los siguientes principios:

a) La ética, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.

b) La equidad, que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.

c) La inclusión, que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.

d) La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.

e) La democracia, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías así como al fortalecimiento del Estado de Derecho.

f) La interculturalidad, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.

g) La conciencia ambiental, que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida. h) La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

### **Son fines de la educación peruana:**

a) Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en

armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento.

b) Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado.

El **director** es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68º de la presente ley.

b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.

c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.

d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.

e) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado. El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley. (Art.55)

El **profesor** es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. Le corresponde:

- a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.
- b) Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley; estar comprendido en la carrera pública docente; recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones previsionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.
- d) Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- e) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.
- f) Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y
- g) Los demás derechos y deberes establecidos por ley específica. (Art. 56)

➤ PROYECTO EDUCATIVO AL 2021.

El objeto de un Proyecto Educativo Nacional se sitúa en dos dimensiones indisociables y mutuamente influyentes: una educación para la realización

personal de todos los peruanos y una educación para la edificación colectiva de la democracia y del desarrollo del país.

Para lograr esta educación, los peruanos necesitamos tomar y ejecutar decisiones concretas, reconocer nuestras fortalezas y capacidades, dejar atrás divisiones menudas o de fundamentos egoístas y consolidar una voluntad colectiva dirigida tenazmente hacia una misma dirección.

Objetivos estratégicos.

Se reconoce en primer lugar, como verdad fundamental, que la educación es un derecho individual y colectivo y que el ejercicio de ese derecho debe ser una experiencia de disfrute y de enriquecimiento de nuestra humanidad. Sobre la base de esa convicción, para el Consejo Nacional de Educación son seis los cambios que requiere la educación peruana:

- 1- Sustituir una educación que reproduce desigualdades por otra que brinde resultados y oportunidades educativas de igual calidad para todos, ajena a cualquier forma de discriminación.
- 2- Convertir cada centro educativo en un espacio de aprendizaje auténtico y pertinente, de creatividad e innovación y de integración en una convivencia respetuosa y responsable en el ejercicio de deberes y derechos.
- 3- Organizar una gestión éticamente orientada, con participación, descentralizada y con más recursos, los cuales utiliza con eficiencia óptima.
- 4- Pasar de un ejercicio docente poco profesional y masificante a una docencia con aspiraciones de excelencia profesional y conducida mediante un reconocimiento objetivo de méritos y resultados.
- 5- Propiciar la creación, la innovación y la invención en el ámbito de la

educación superior con plena conciencia de que debe ser un soporte para superar nuestra histórica situación de pobreza y para alcanzar el desarrollo social y la competitividad del país.

6- Romper las fronteras de una educación encerrada en las estrechas paredes de la escuela para fortalecer una sociedad que forma a sus ciudadanos, los compromete con su comunidad y dibuja la educación del futuro.

Primer Objetivo Estratégico: Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos

Una educación básica que asegure igualdad de oportunidades y resultados educativos de calidad para todos los peruanos, cerrando las brechas de inequidad educativa

Toda escuela peruana debe recibir una dotación básica o paquete de insumos y condiciones elementales, dotación que hoy es asumida en muchos casos por los padres de familia, sobre todo en las escuelas más pobres: materiales educativos, bibliotecas de aula, horas de acceso a una cabina de internet cercana al centro educativo y recursos tan esenciales como agua potable y energía eléctrica. Esa dotación debe provenir del Estado en el caso de las escuelas públicas.

Segundo Objetivo Estratégico: Instituciones educativas que garantizan aprendizajes pertinentes de calidad

Transformar las instituciones de Educación Básica en organizaciones efectivas e innovadoras capaces de ofrecer una educación pertinente y de calidad, realizar el potencial de las personas y aportar al desarrollo social.

Las políticas anteriores ofrecen un sólido marco de acción que permitirá que

cada escuela se convierta en un foco de innovación sustentado en el aprendizaje colaborativo e intercultural y en la creación de un clima institucional amigable, integrador y estimulante.

La acción del Estado debe fortalecer y estimular esa innovación y promover redes de intercambio entre centros educativos de manera tal que unos aprendan de otros. Asimismo, debe apoyar de manera directa a aquellos que no estén en condiciones de crecer por sí mismas. Para ello el Estado reconoce al centro educativo autonomía en sus decisiones en tres temas clave: recursos (definidos a partir de sus necesidades y no a partir de demandas predeterminadas en un escritorio), selección de docentes (dentro de una carrera pública magisterial), formación de sus equipos docentes; los centros educativos tendrán participación en la evaluación docente de acuerdo a marcos evaluativos legislados.

Esta política se complementa con una definición de las metas de aprendizaje que los estudiantes y sus familias tienen el derecho de exigir, elaboradas participativamente a partir de lineamientos nacionales. Estos se han de expresarse en un currículo nacional básico que garantice la cohesión de la sociedad peruana y sobre esa base, en currículos regionales, los mismos que deben posibilitar una mayor pertinencia de los aprendizajes tanto con la cultura y la lengua de cada población como con las diversas realidades sociales, económicas y geográficas que tenemos en el país. Todo ello debe asegurar el pleno desarrollo personal, social, productivo de los ciudadanos. Estas metas son evaluadas periódicamente para identificar los factores que permiten que algunas escuelas avancen y otras no, retroalimentando a las escuelas y a las políticas educativas.

Tercer Objetivo Estratégico: Maestros que bien preparados ejercen profesionalmente la docencia

Asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco

de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral.

Los docentes que laboran en los centros educativos del país son un factor clave de los cambios que propone el Proyecto Educativo Nacional. Hoy en día los maestros no gozan de incentivos, sino al contrario, para actuar con creatividad, profundizar su formación profesional o realizar esfuerzos adicionales a favor de sus estudiantes suelen enfrentar muchos obstáculos. El cambio que se propone demanda que los docentes puedan hacer carrera profesional con criterios objetivos de promoción, que se les posibilite una formación a la medida de sus necesidades para optimizar su contribución al centro educativo y que reciban incentivos acordes con su condición de profesionales y especialistas en una tarea fundamental para el país.

Cuarto Objetivo Estratégico: Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad

Asegurar una gestión y financiamiento de la educación nacional con ética pública, equidad, calidad y eficiencia

La educación peruana ha abundado en buenas intenciones y ha sido escasa en resultados. Poco o nada ha cambiado en las últimas décadas porque la transformación de la gestión educativa no se ha enfrentado con seriedad. Urge, por ello, tomar la determinación clara de romper el círculo vicioso de la ineficiencia transformando el triángulo «centro educativo-instancia intermedia-sede central»: una escuela con poder para hacer los cambios que necesita y recibe el soporte técnico que solicita, en cada región una entidad que articula la educación con las políticas sociales, la educación superior con la básica, al sector productivo con el Estado y la sociedad civil para que la educación sea relevante, útil para el despegue de la región. Un nivel central que asume un rol de liderazgo, y no de simple administrador, es responsable por los aprendizajes de los estudiantes, funciona para el logro

efectivo de objetivos de política educativa, garantiza su unidad y continuidad, la compensación de diferencias, el financiamiento suficiente.

Quinto Objetivo Estratégico: Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional

Asegurar la calidad de la Educación Superior y su aporte al desarrollo socioeconómico y cultural en base a prioridades, así como a una inserción competitiva en la economía mundial

Aunque resulte inverosímil, en el país no existe una política de educación superior. Las universidades se gobiernan con autonomía; la educación superior profesional, técnico profesional y la modalidad ocupacional, que abarcan aproximadamente 1,4 millones de matriculados, están dirigidas por una subdirección del Ministerio de Educación. Creemos que el principio de autonomía universitaria no es incompatible con una política nacional de amplio alcance que debería adecuar nuestra educación superior a las necesidades de desarrollo el país.

Sexto Objetivo Estratégico: Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad

Fomentar en todo el país una sociedad dispuesta a formar ciudadanos informados, propositivos y comprometidos con el desarrollo y bienestar de la comunidad.

Los aprendizajes que propone el Proyecto Educativo Nacional no se logran sólo dentro de las instituciones sino que requieren, además, convertir el espacio público en un lugar de aprendizaje convergente a los mismos propósitos.

Un factor de impacto significativo para el desarrollo económico y social es la generación de un nuevo capital social, lo que comprende aspectos como

valores compartidos, normas, cultura, la capacidad de concertar, construir redes, sinergias, clima de confianza, inteligencia de las instituciones u orientación al trabajo voluntario. Por eso, programas y actividades en campos como la movilización de la cultura popular, la promoción del asociacionismo, la apertura de canales concretos para la acción sin fines de lucro son parte esencial de las políticas educativas. Lo es también el fortalecimiento de capacidades de las redes sociales y comunitarias ya existentes, la generación de nuevos arreglos institucionales o pactos familia-escuela, sociedad-medios de comunicación.

El Consejo Nacional de Educación destaca el papel del gobierno local no sólo como un administrador del servicio educativo sino, fundamentalmente, como constructor de una ciudad educadora, que forma en ciudadanía y en convivencia social; o como el catalizador del desarrollo en las áreas rurales. El Proyecto Educativo Nacional llama también a los líderes de organizaciones sociales, partidos políticos y empresas, a jugarse por la educación; mostrando un estilo de liderazgo que sea pedagógico, pero también promoviendo el compromiso de sus instituciones con la educación de sus miembros y su comunidad. Finalmente, el Proyecto Educativo Nacional llama a los medios de comunicación a ejercer bien el papel que tienen en la formación ciudadana a través de la información.

#### ➤ LEY DE LA REFORMA MAGISTERIAL N° 29944.

La presente Ley tiene por objeto normar las relaciones entre el Estado y los profesores que prestan servicios en las instituciones y programas educativos públicos de educación básica y técnico productiva y en las instancias de gestión educativa descentralizada.

#### Artículo 3. Marco ético y ciudadano de la profesión docente

La profesión docente se ejerce en nombre de la sociedad, para el desarrollo

de la persona y en el marco del compromiso ético y ciudadano de formar integralmente al educando. Tiene como fundamento ético para su actuación profesional el respeto a los derechos humanos y a la dignidad de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores y el desarrollo de una cultura de paz y de solidaridad, que coadyuven al fortalecimiento de la identidad peruana, la ciudadanía y la democracia. Esta ética exige del profesor idoneidad profesional, comportamiento moral y compromiso personal con el aprendizaje de cada alumno.

#### Artículo 24. Evaluación del desempeño docente

La evaluación de desempeño tiene como finalidad comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor en el aula, la institución educativa y la comunidad. Esta evaluación se basa en los criterios de buen desempeño docente contenidos en las políticas de evaluación establecidas por el Ministerio de Educación, lo que incluye necesariamente la evaluación del progreso de los alumnos.

#### Artículo 25. Comité de evaluación del desempeño docente

En la evaluación del desempeño docente participa un comité de evaluación presidido por el director de la institución educativa e integrado por el subdirector o el coordinador académico del nivel y un profesor del mismo nivel educativo y al menos de una escala magisterial superior a la del evaluado.

El Ministerio de Educación califica, progresivamente, la competencia de los directores y subdirectores de instituciones educativas para participar en la evaluación del desempeño docente. Los comités de evaluación presididos por directores no calificados para este tipo de evaluación son supervisados por profesionales designados por el Ministerio de Educación.

## **2.2. BASE TEÓRICA.**

### **2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.**

Likert fundó el Instituto de Investigación Social de la Universidad de Míchigan en 1946 y realizó una serie de investigaciones para el Instituto, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación.
- Práctica de toma de decisiones.
- Interés por las personas.
- Influencia en el departamento.
- Excelencia tecnológica.
- Motivación.

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder.

El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”.

Bajo el sistema de administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert.

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

### **Tipos de Variables** LIKERT, R. y. (1986). Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.:

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

- **Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquéllas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- **Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- **Variables de resultados finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes. Tomando como

base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características

### **Sistema 1. Autoritarismo Coercivo o Explotador.**

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

- Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio.
- Sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.
- Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta

administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.

- Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

#### **a) Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista.**

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. En el fondo es un sistema 1, pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

- Proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior.
- Sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes

venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.

- Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la empresa.
- Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

#### **b) Sistema 3. Consultivo.**

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

- Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.

- Sistema de comunicación: prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigido hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.
- Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.
- Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

#### **c) Sistema 4. Participativo.**

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes:

- Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin

embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.

- Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia; Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas.
- Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales.
- Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados

Likert elaboró una especie de cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cuál sistema administrativo utilizan. Ese cuestionario define el llamado perfil organizacional de Likert y sitúa a la empresa en función del sistema de administración que en ella se utiliza. Como consecuencia de sus investigaciones

### **2.2.2. Teoría de las Necesidades.**

Abraham Maslow nació en Brooklyn, Nueva York el 1 de abril de 1908. <sup>ht</sup>  
El año 1970 muere de un ataque al corazón, el 8 de junio, a la edad de 62 años.

El libro más conocido e influyente de Maslow es *Toward a Psychology of Being* (1962).

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

- **Necesidades básicas:** Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son: necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse, necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal, necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos, necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- **Necesidades de seguridad y protección:** Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran: seguridad física y de salud, seguridad de empleo, de ingresos y recursos, seguridad moral, familiar y de propiedad privada.
- **Necesidades de afiliación y afecto:** Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de: asociación, participación, aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de

servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

- Necesidades de estima: Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio. La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.
- Autorrealización o auto actualización: Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización.

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

Maslow establece características de la persona realizada:

1. Percepción más eficaz de la realidad:
2. Aceptación del yo y de los demás:
3. Espontaneidad, simplicidad, naturalidad:
4. Centrado de problemas:

5. La necesidad de intimidad:
6. Autonomía:
7. Apreciación continúa:
8. Sentimiento de comunidad:
9. Relaciones personales:
10. Carácter tolerante:  
competencia de éstos es superior a la suya. La superioridad ajena se aprecia, y no se percibe en modo alguno como una amenaza.
11. Distinción entre fines y medios:
12. Sentido del humor filosófico, no hostil:
13. Creatividad:
14. Integridad de la personalidad:
15. Trascendencia de las divisiones:

### **2.2.3. Teoría de Schein del Hombre Complejo.**

Edgar Schein es uno de los representantes que han sentado los pilares fundamentales de Desarrollo Organizacional.

Edgar Schein se graduó como psicólogo social. Es un investigador curioso, quien trabajó de cerca con Douglas Mc Gregor lo que le ha dado oportunidades de familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas.

Sostiene que las organizaciones se han basado en tres opciones:

1. El “Modelo racional – económico” que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros
2. El “Modelo Social” que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares

de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo.

3. El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no lo están) suficientemente motivadas. Teniendo en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”.

- I. Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente. Schein sugiere que muchos de los conflictos que salen a luz como por ejemplo las huelgas en los cuales los reclamos por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicos, se originan por violaciones al “contrato psicológico” no-escrito.
- II. Una de las funciones que debe manejar con maestría tanto los directores como los gerentes, tiene que ver con sus habilidades para diagnosticar. Edgar Schein es famoso por desarrollar una particular forma de desarrollar sus trabajos de consultoría al que denomina consultoría de procesos y se diferencia de otras dos prácticas habituales: el modelo de compra donde el consultor acude a “un libro

en un estante” para acudir a una best practice y el modelo del “médico-paciente” donde alguien por sí solo sabe cuál es el problema y puede prescribir una única solución.

- III. Otro aspecto muy importante y que maneja genialmente Edgar Schein, es la variable tiempo. Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto y el inmediato quizás deba mantenerse dentro de los valores vigentes y concentrarse solamente en cambiar algunas prácticas y procedimientos. La transición de un trabajo con profesionalismo requiere habilidades, competencias, destrezas nuevas, y otros.
- IV. De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa.
- V. La importancia de desarrollar una cultura organizacional. Así como los ejércitos durante una confrontación en la guerra sacrifican soldados con roles de abanderados o músicos, las organizaciones también deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo características, reales fortalezas y debilidades – cuando se encuentran en dificultades, y muchas veces solamente cuando ha pasado mucho tiempo después de que han vivido las dificultades. Con el propósito de aliviar este tipo de situación Edgar Schein sugiere una

serie de procedimientos a utilizarse para diagnosticar situaciones que pueden ser apoyadas con algo de ayuda externa.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

#### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

##### 3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

**Cuadro N°01: Clima Organizacional entre los Participantes de la I.E.**

CLIMA ORGANIZACIONAL	Indicadores	Frecuentemente	A Veces	Nunca	Total
<b>Estructura</b>	La Institución Educativa cuenta con una organización establecida en su reglamento interno.	2	2	10	14
	Organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.	1	3	10	14
	Participan todos los integrantes de la Institución educativa al momento de decidir.	0	5	9	14
	Las decisiones son tomadas en asamblea.	1	1	12	14
	Hay apertura para escuchar las diversas opiniones.	0	4	10	14
	Se respetan las opiniones.	0	2	12	14

<b>Recompensa</b>	Recompensa al esfuerzo académico.	0	3	11	14
	Desarrollo profesional.	2	2	10	14
	Recompensa a su esfuerzo en sus deberes.	1	1	12	14
<b>Relaciones</b>	Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.	0	3	11	14
	Cooperación entre colegas y miembros de la Institución educativa.	1	1	12	14
	Buenas Relaciones humanas.	1	3	10	14
<b>Identidad</b>	Identidad con la institución.	1	2	11	14
	Compromiso con la institución educativa.	0	2	12	14
	Disfruto trabajar en la institución educativa.	1	4	9	14

**Fuente:** Guía de Observación aplicada. Junio del 2014.

### **Interpretación:**

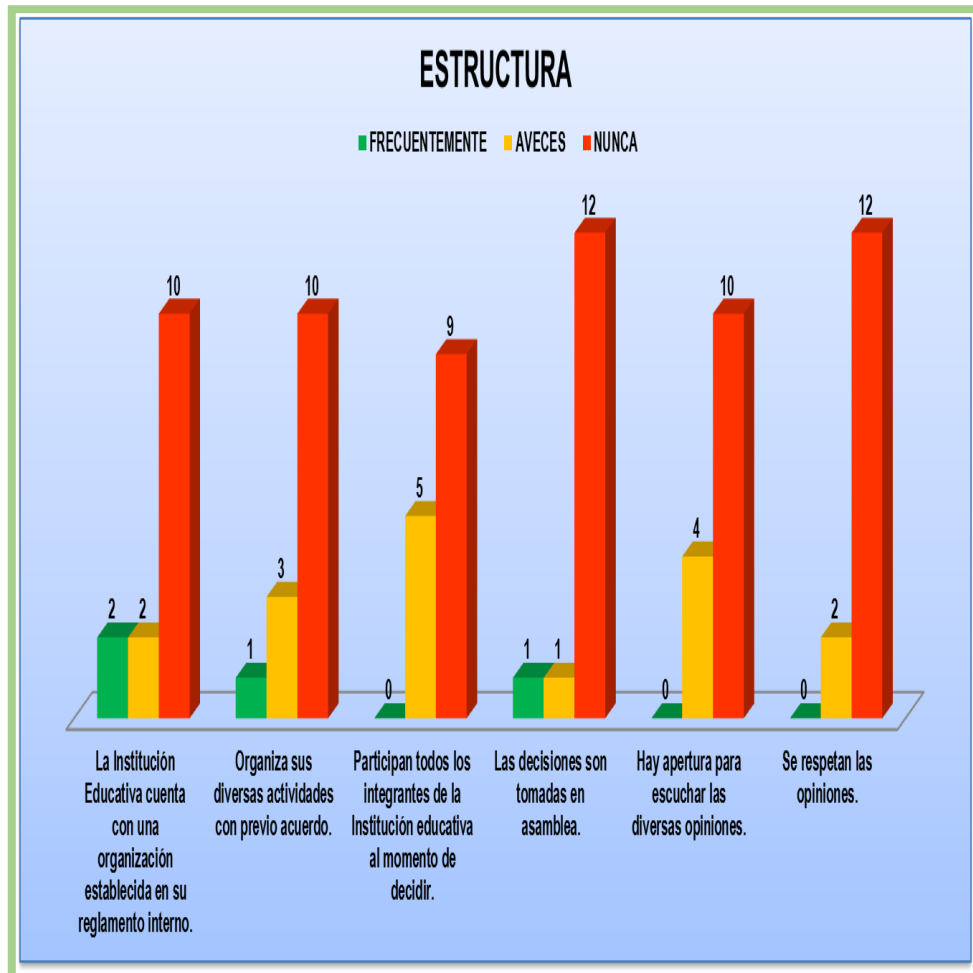
De acuerdo a la guía de observación aplicada a 14 participantes tenemos que:

En cuanto a la dimensión “**Estructura**”, las decisiones nunca son tomadas en asamblea y tampoco se respetan las opiniones (12).

La Institución Educativa no cuenta con una organización establecida en su reglamento interno; no organiza las diversas actividades con

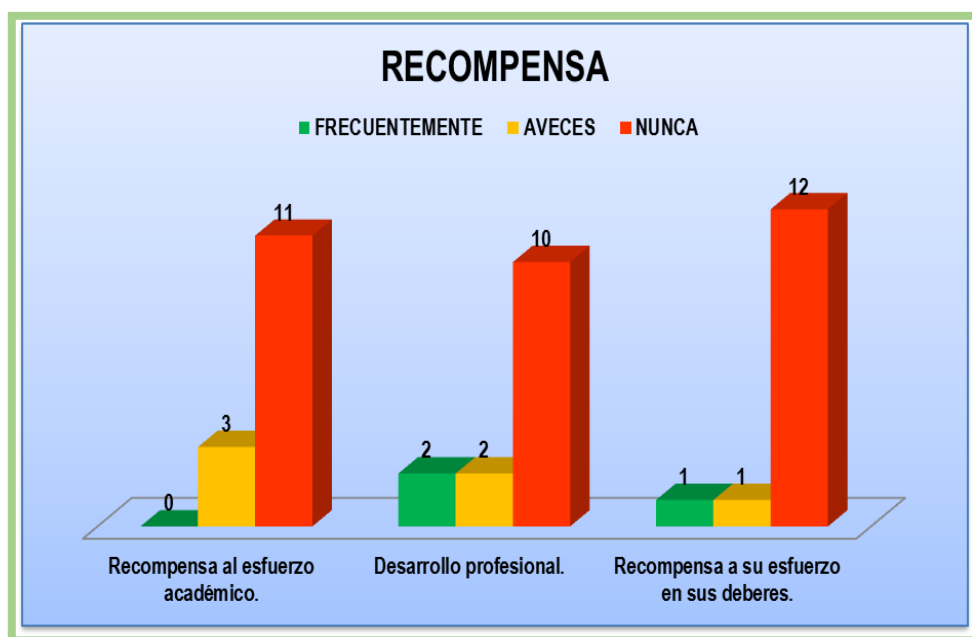
previo acuerdo y nunca hay apertura para escuchar las diversas opiniones (10).

Además los integrantes de la Institución Educativa nunca participan al momento de decidir (9).



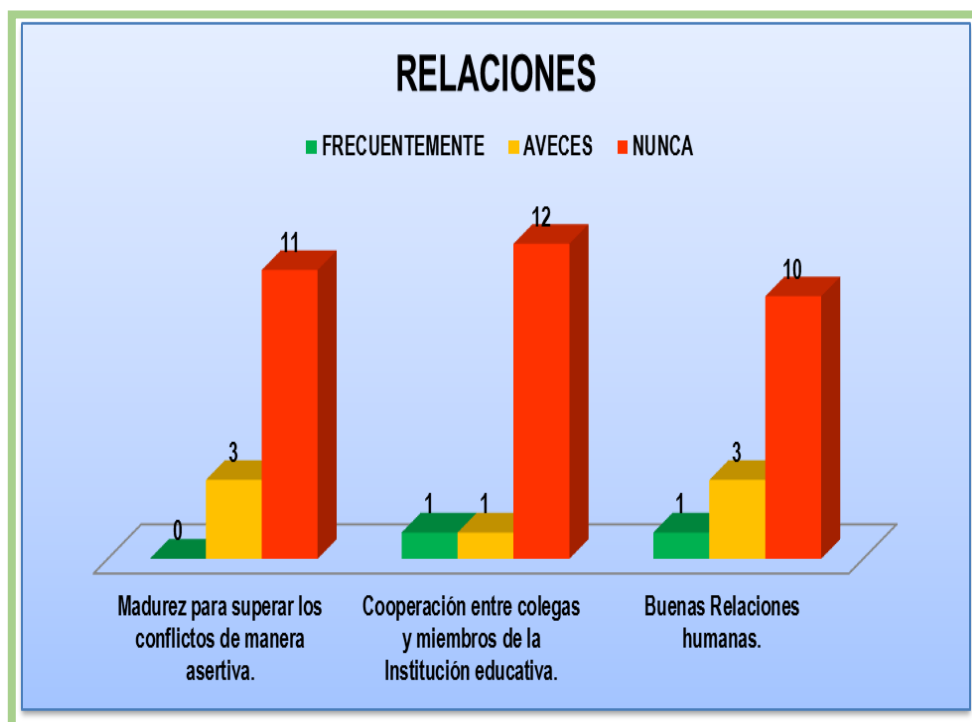
Fuente: Guía de Observación.

En la dimensión “**Recompensa**”, tenemos que nunca se les reconoce sus esfuerzos al cumplir sus deberes (12); tampoco por sus esfuerzos académicos (11) o por su desarrollo profesional (10).



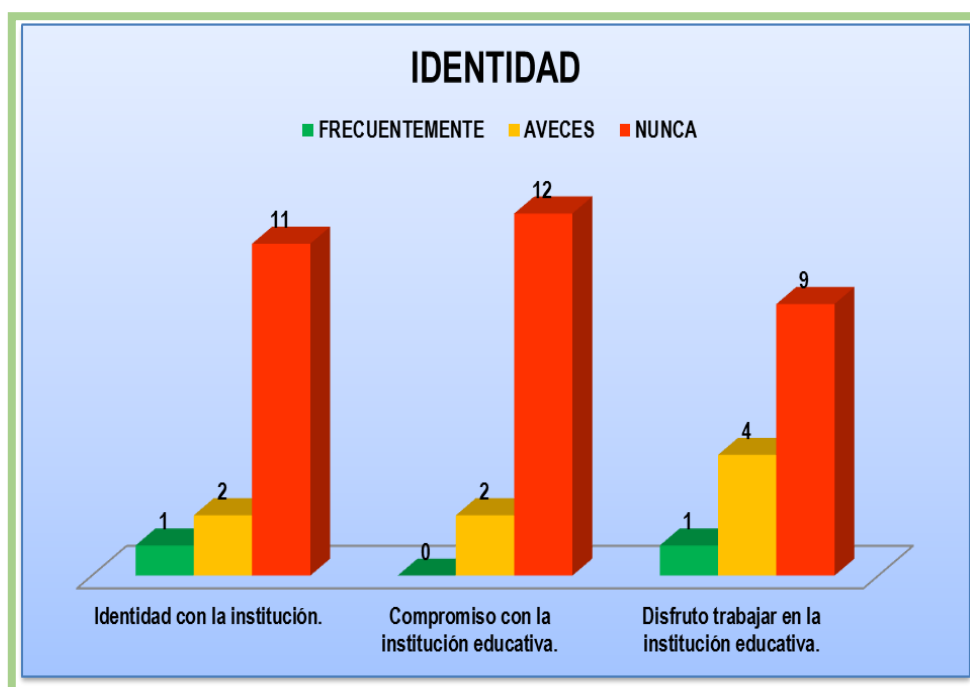
Fuente: Guía de Observación.

La dimensión “**Relaciones**”, nos muestra que los gestores no cooperan entre colegas y miembros de la Institución educativa (12); no tienen madurez para superar los conflictos de manera asertiva (11) y no existen buenas relaciones humanas (10).



Fuente: Guía de Observación.

En la dimensión “**Identidad**”, podemos observar que los gestores no muestran compromiso con la Institución en la que trabajan (12); no se identifican con la I.E. (11) y nunca disfrutan trabajar en la Institución ya sea por diversos problemas que se presentan (9).



Fuente: Guía de Observación.

### 3.1.2. Resultados de Encuesta.

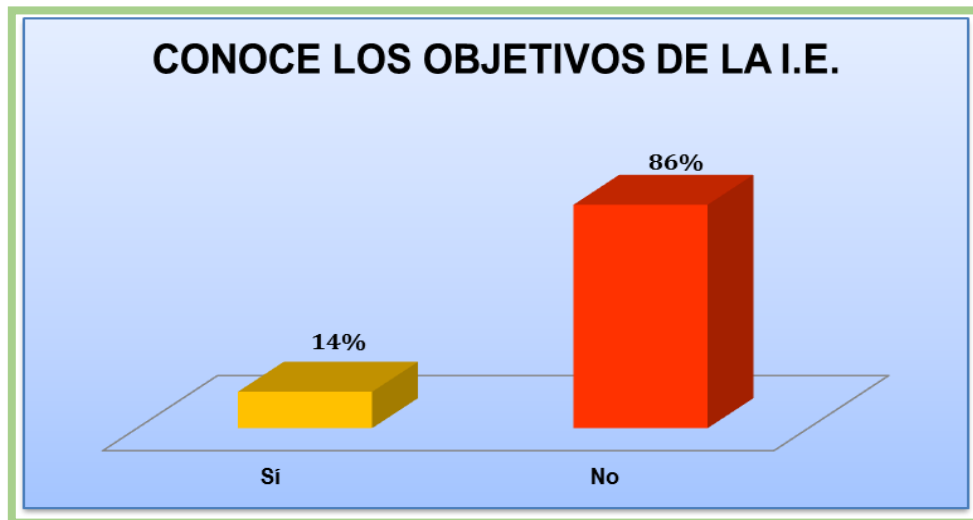
**Cuadro N° 02: Conocimiento de los Objetivos de la I.E.**

¿Conoces los objetivos de la Institución Educativa?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	2	14%
No	12	86%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Junio del 2014.

**Interpretación:**

Del total de encuestados 86% de los participantes manifiestan que no tienen conocimiento de los objetivos. A diferencia de un 14% que manifiesta que si tiene conocimiento de ello.



Fuente: Cuadro N°02.

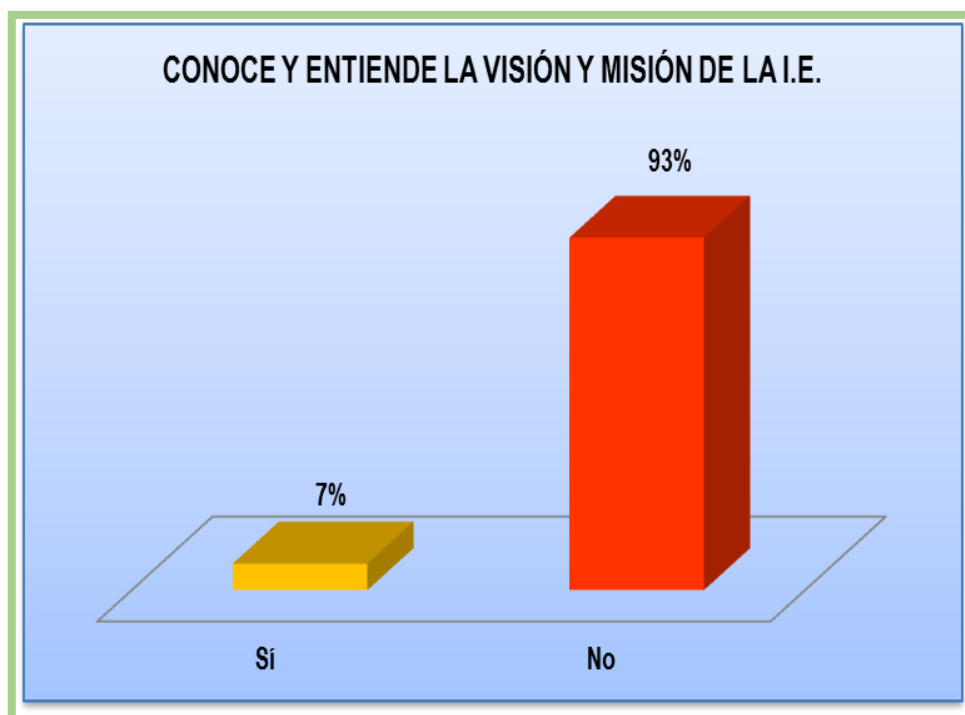
**Cuadro N° 03: Conoce y Entiende la Visión y Misión de la I.E.**

¿Conoce y entiendo la visión y misión de la institución educativa?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Junio del 2014.

**Interpretación:**

Del 100%, 93% de gestores manifiesta no conocer y mucho menos entender y tener en claro la misión y visión del lugar en el que trabajan; a diferencia de un 7% que manifiesta lo contrario.



FUENTE: Cuadro N°03.

**Cuadro N° 04: Entiende que el Trabajo que Desarrollan el Director y los Docentes permite Cumplir con los Objetivos de la Institución.**

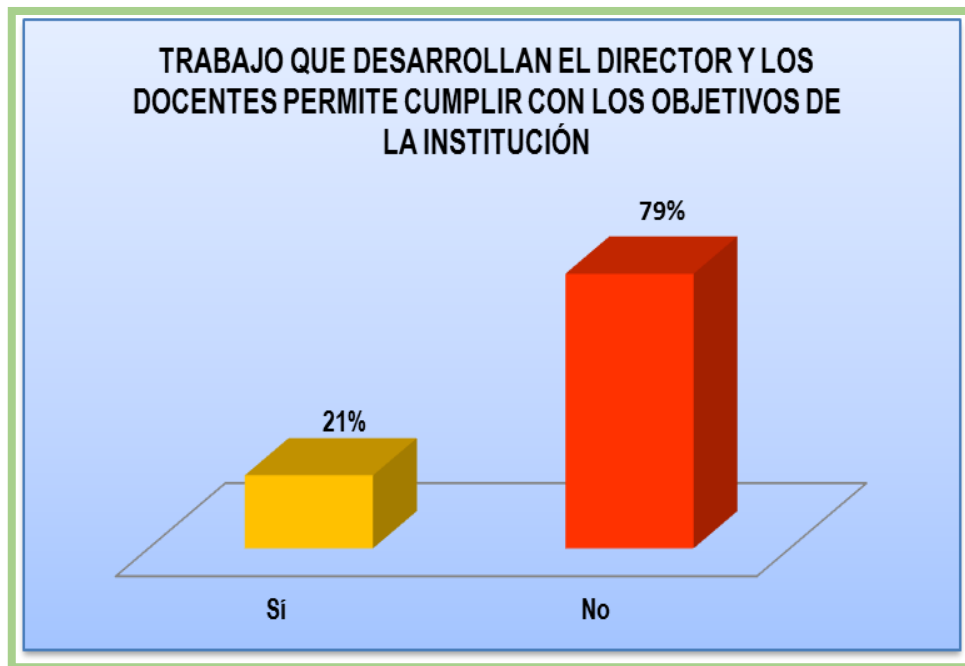
	¿Se entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución?	
	Frecuencia N	Porcentaje %
Sí	3	21%
No	11	79%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

uente: Encuesta aplicada. Junio del 2014.

#### **Interpretación:**

Del 100%, 79% de gestores manifiesta que no entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permita cumplir con los

objetivos de la institución; o que hace que esta Institución no avance y no progrese.



Fuente: Cuadro N°04.

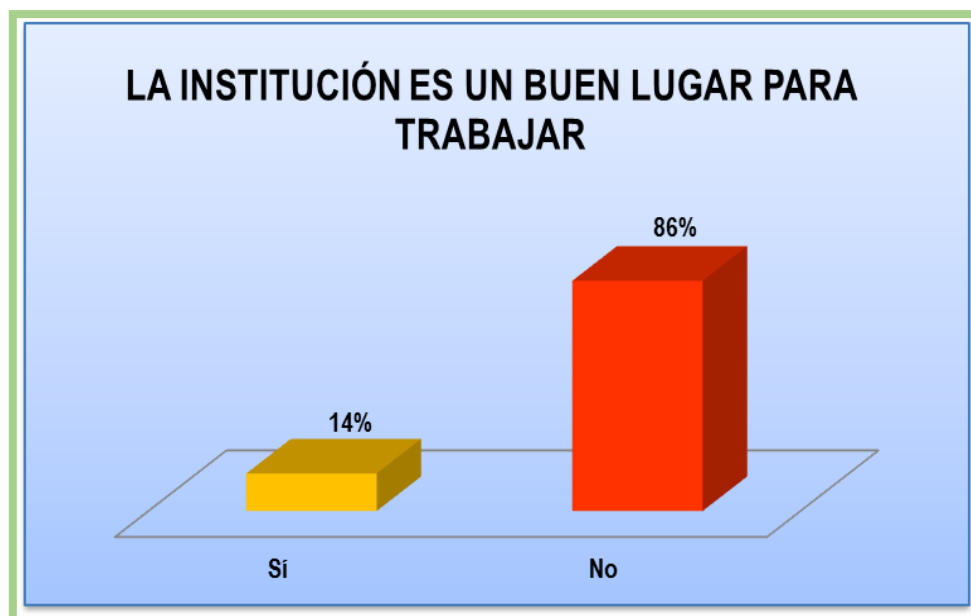
**Cuadro N° 05: Consideran que la Institución es un Buen Lugar para Trabajar.**

¿Considera usted que la Institución es un buen lugar para trabajar?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	2	14%
No	12	86%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Junio del 2014.

**Interpretación:**

86% de los encuestados manifiestan que el lugar en el que trabajan no es un buen lugar para trabajar, muchas veces esto debido a los conflictos constantes, las malas relaciones interpersonales que tienen los colegas, no existe comunicación, etc.



Fuente: Cuadro N°05.

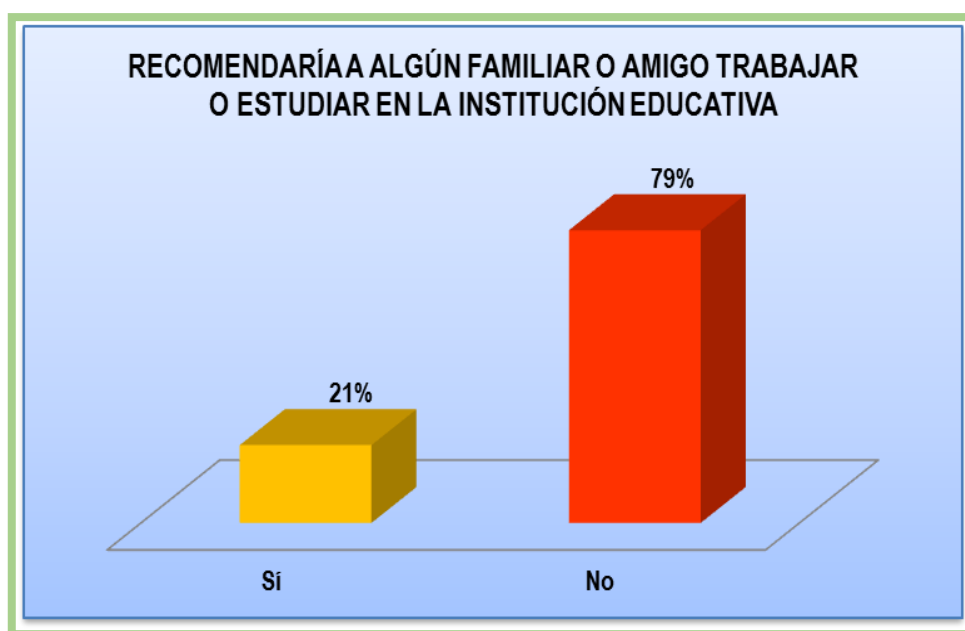
**Cuadro N° 06: Recomendaría a algún Familiar o Amigo Trabajar o Estudiar en la Institución Educativa.**

¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	3	21%
No	11	79%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E. "Jorge Basadre". Junio del 2014.

### **Interpretación:**

79% no recomendaría a su familiar o amigo la Institución en la que trabaja, ya que esta presenta diversos conflictos que afectan sin lugar a dudas las relaciones y el rendimiento de la escuela en general. Sólo un 21% si recomendaría su I.E.



Fuente: Cuadro N°06.

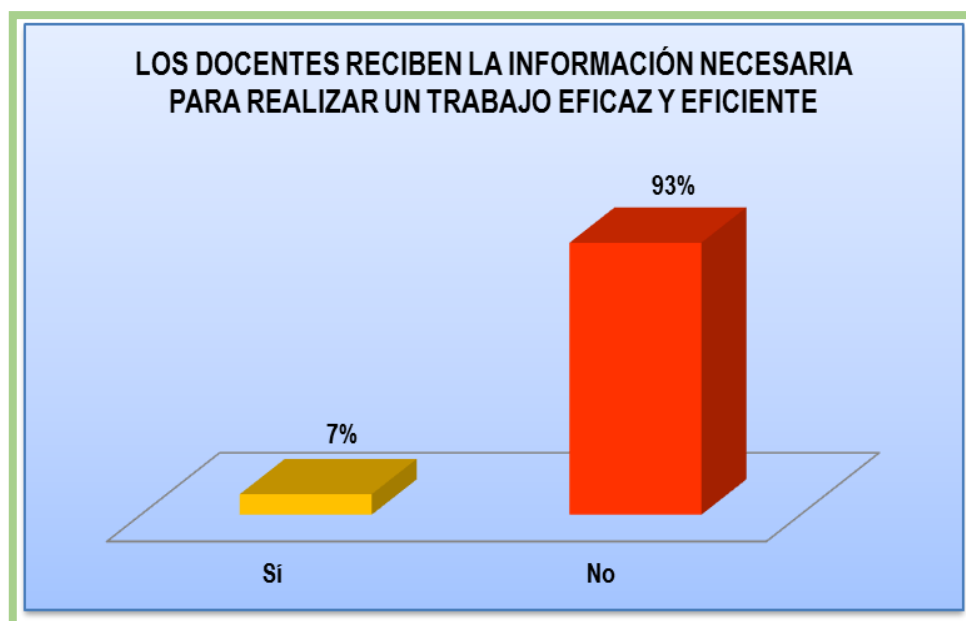
**Cuadro N° 07: Considera que los Docentes Reciben la  
Información Necesaria para Realizar un Trabajo Eficaz y  
Eficiente.**

¿Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
<b>Sí</b>	1	7%
<b>No</b>	13	93%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Junio del 2014.

**Interpretación:**

93% de los gestores no considera recibir la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente. Sólo un 7% manifiesta lo contrario.



Fuente: Cuadro N°07.

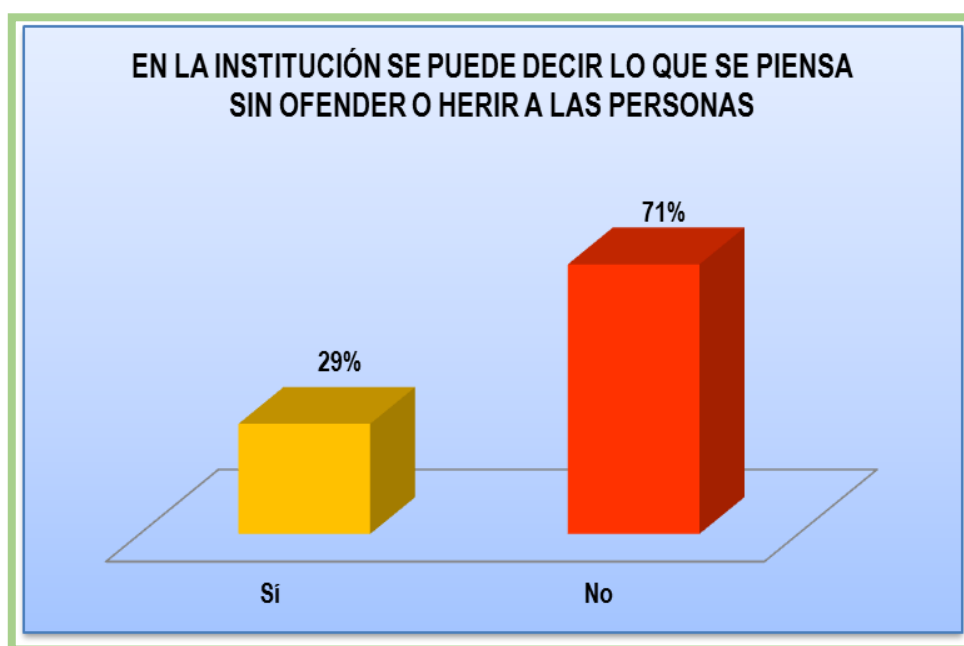
**Cuadro N°08: En la Institución se Puede Decir lo que se Piensa  
sin Ofender o Herir a las Personas.**

¿En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
<b>Sí</b>	4	29%
<b>No</b>	10	71%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Junio del 2014.

### **Interpretación:**

71% de los gestores manifiestan que en la Institución en la que trabajan no se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas. El 29% manifiesta lo contrario.



Fuente: Cuadro N°08.

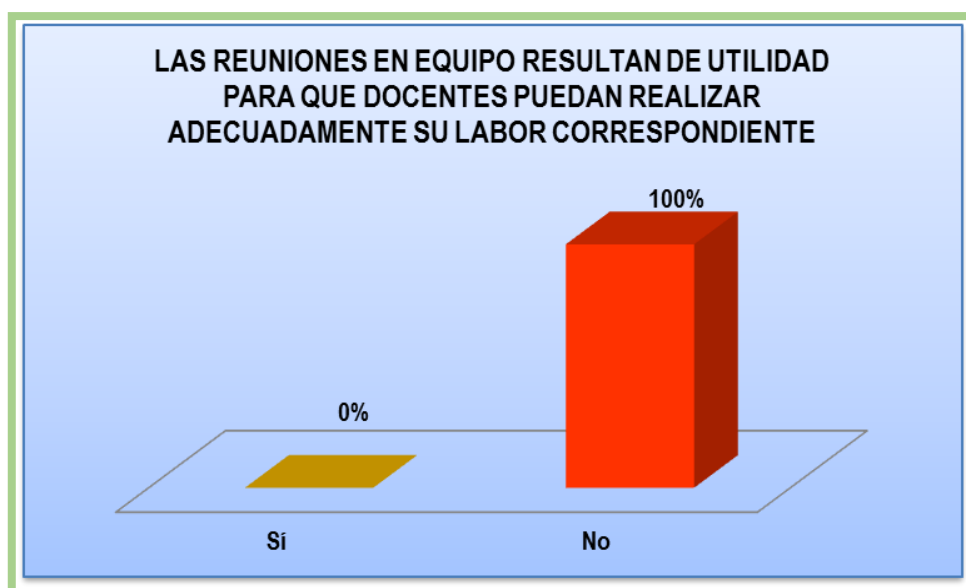
**Cuadro N°09: Las Reuniones en Equipo resultan de Utilidad para que Docentes puedan realizar adecuadamente su Labor Correspondiente.**

¿Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Sí	0	0%
No	14	100%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Junio del 2014.

### Interpretación:

100% de los gestores manifiestan que las reuniones en equipo no resultan de utilidad para que docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente. Existen conflictos y las reuniones siempre terminan en discusiones.



Fuente: Cuadro N°09.

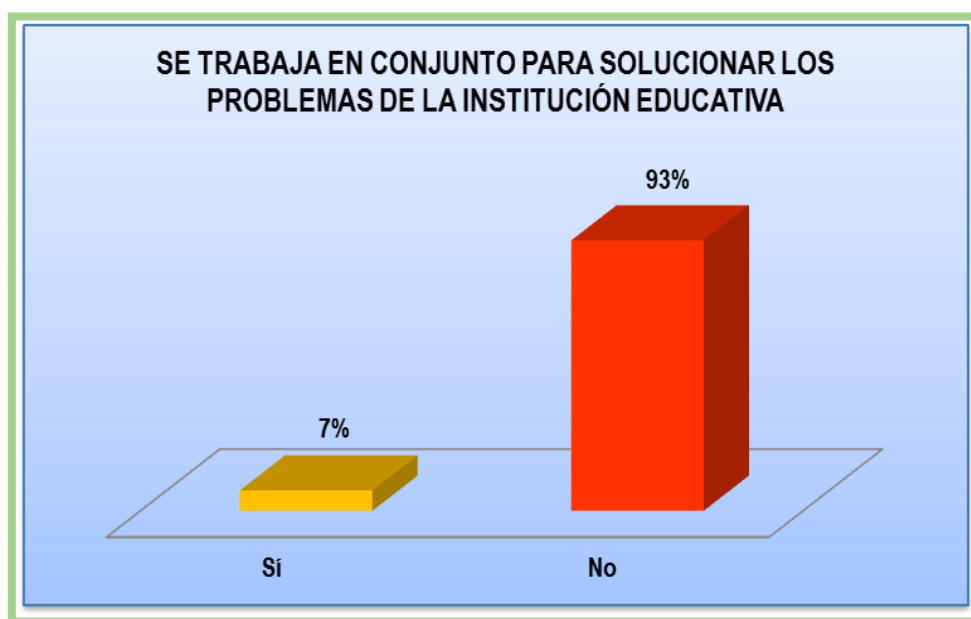
**Cuadro N°10: Se Trabaja en Conjunto para Solucionar los  
Problemas de la Institución Educativa.**

¿Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la Institución Educativa?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
<b>Sí</b>	1	7%
<b>No</b>	13	93%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Junio del 2014.

### **Interpretación:**

97% de gestores no trabajan en equipo, pues nunca llegan a soluciones ante los diversos problemas que se presentan en la I.E. en la que trabajan.



Fuente: Cuadro N°10.

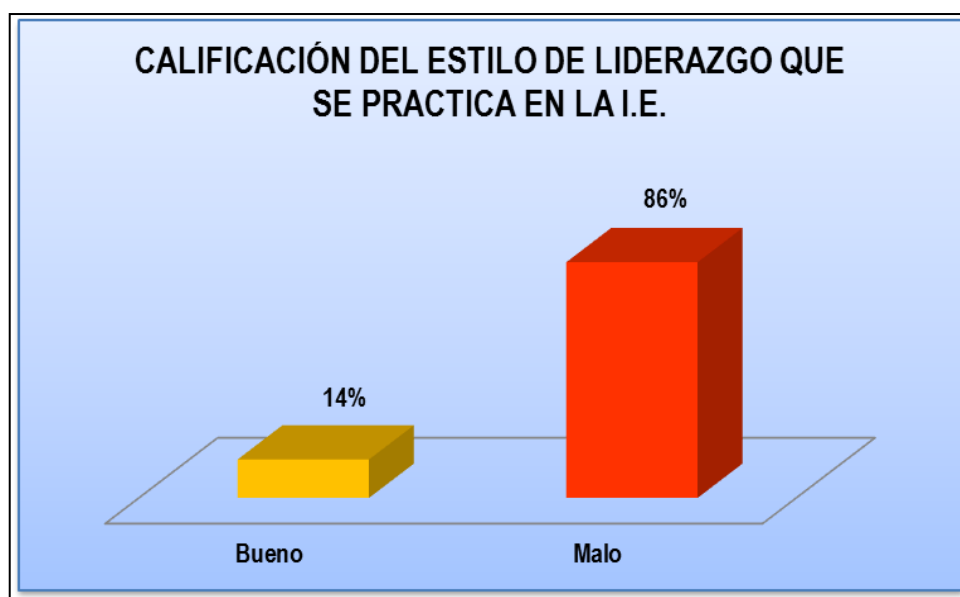
**Cuadro N°11: Calificación del Estilo de Liderazgo que se Practica en la I.E.**

¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la I.E.?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Bueno	2	14%
Malo	12	86%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Junio del 2014.

### Interpretación:

86% de los encuestados califican como malo el estilo de liderazgo que se practica en la Institución Educativa. Sólo un 14% de los gestores la califican de bueno.



Fuente: Cuadro N°11.

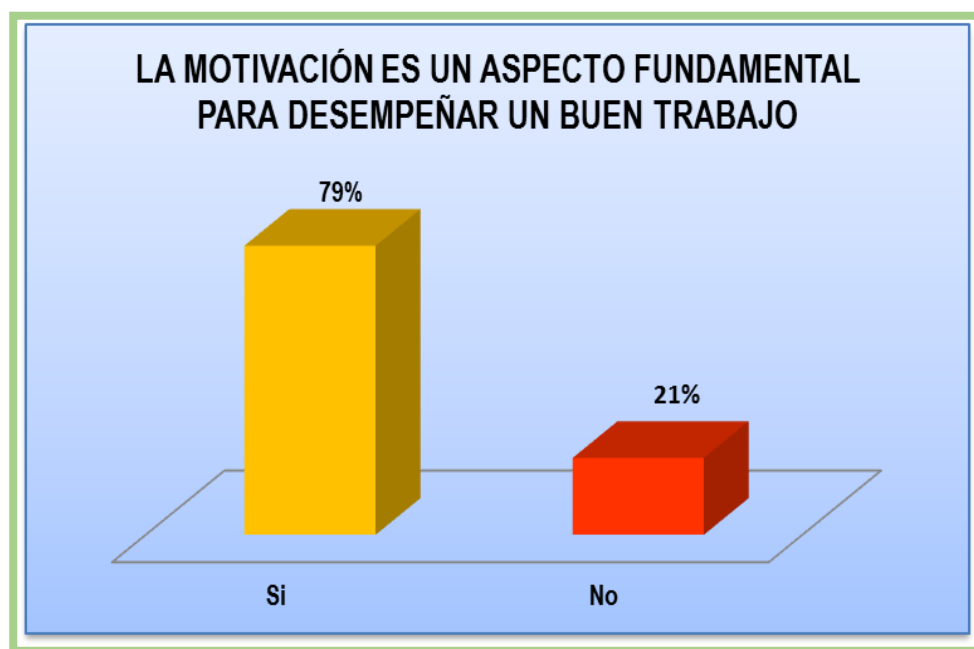
**Cuadro N°12: La Motivación es un Aspecto Fundamental para Desempeñar un Buen Trabajo.**

¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
	N	%
Si	11	79%
No	3	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada. Junio del 2014.

**Interpretación:**

79% de los gestores manifiestan que la motivación si es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo, lo que no se desarrolla en la Institución en la que trabajan.



Fuente: Cuadro N°12.

### **3.2. MODELO TEÓRICO.**

**“Programa de Capacitación e Innovación de Relaciones Personales para Mejorar la Cultura Organizacional”**

**“Programa de Capacitación e Innovación de Relaciones Personales para Mejorar la Cultura Organizacional”**

**Taller N°01:**  
Fortaleciendo la Cultura Organizacional en la Institución Educativa.

Reflexionar sobre las diversas actitudes y comportamientos que perjudican una armoniosa cultura organizacional.

El Clima Organizacional.

Influencia del Modelo de Gestión y el Clima Organizacional.

Identificamos Conflictos en la I.E. para Mejorar la Cultura Organizacional.



**Taller N°02:**  
Liderazgo Transformador.

Reflexionar sobre la importancia de fortalecimiento del liderazgo en su Institución Educativa.

Liderazgo.

Toma de

Trabajo En Equipo



**Taller N°03:**  
Gestión Institucional Centrada en los Aprendizajes— Acciones de Monitoreo del Liderazgo y Cultura

Mejorar la cultura organizacional a través de herramientas que permitan fortalecer los lazos de compañerismo entre los trabajadores de la I.E.

Cultura Organizacional Positiva da Paso a la Innovación Educativa

Construcción de Proyectos de Innovación Educativa.

Evaluando el Clima Organizacional.



Fuente: Elaboración propia

### **3.2.1. Realidad Problemática.**

La cultura organizacional influye en el comportamiento de las personas, éstas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que éstas son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman.

Es por ello que es importante proponer un programa, que estimule el desarrollo de todas las capacidades físicas, afectivas, intelectuales y sociales, que buscan ajustar los programas y recursos metodológicos a las características individuales de cada gestor.

Nuestra propuesta se caracteriza por la interacción como fuente de desarrollo y estímulo para la cultura organizacional, el enfoque globalizador, la secuencia de los niveles de dificultad para cada grupo, si es posible, para cada gestor; atención individualizada mediante procesos diferenciados dentro de las actividades, utilización de métodos y recursos variados que potencien la creación y el uso de nuevos programas de búsqueda y organización de los elementos requeridos para solucionar un problema.

### **3.2.2. Objetivo de la Propuesta.**

Diseñar un Programa de Capacitación e Innovación de Relaciones Personales para mejorar la cultura organizacional.

### **3.2.3. Fundamentación.**

#### **➤ Fundamento Teórico:**

Esta propuesta se basa fundamentalmente en: La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser

humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal,

la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert: El ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se descende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

➤ **Fundamentación Sociológica:**

La Sociología nos permite comprender el entorno social. Nos da elementos para entender el para qué de la buena cultura organizacional, en un entorno bastante complejo. El aprendizaje aclara las relaciones con la sociedad en que el sujeto vive e incorpora de este modo al individuo en su comunidad, al proporcionarle una forma de educación mediante la cual su crecimiento se relaciona vitalmente con las necesidades de las sociedades.

➤ **Fundamentos Filosóficos:**

Se expresa en torno a la concepción del tipo de hombre que se desea formar, a partir de la buena organización. La explicitación

considera que el ser humano está condicionado por las relaciones sociales existentes (entorno de los gestores) y por las exigencias, aspiraciones y características de la civilización universal (interdependencia)

### **3.2.4. Estructura de la Propuesta.**

#### **Taller N°01: Fortaleciendo la Cultura Organizacional en la Institución Educativa.**

##### **Resumen:**

La cultura organizacional llega a formar parte de la cultura de cada institución, vale decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente. DURÁN, 2005. La cultura organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y cómo estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

##### **Fundamentación:**

La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se descende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional. LIKERT S., 1972.

##### **Objetivo:**

Reflexionar sobre las diversas actitudes y comportamientos que perjudican una armoniosa cultura organizacional.

## Estructura Temática:

### Tema N°01: El Clima Organizacional.

## CLIMA ORGANIZACIONAL



**La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.**

Fuente: <https://www.google.com.pe>

**Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).**



- **El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.**
- **El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.**
- **El clima es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.**

Fuente: <https://www.google.com.pe>

## CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos sobre Clima Organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros, está vinculado con el ambiente laboral.

La Cultura Organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

Fuente: <https://www.google.com.pe>

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación. Satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalarlas siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.



Fuente: <https://www.google.com.pe>

## **Tema N°02: Influencia del Modelo de Gestión y el Clima Organizacional.**

### **Influencia del modelo de gestión y el clima organizacional.**

En un mundo caracterizado por rápidos y complejos cambios, a los directivos de las instituciones educativas cada vez se les plantean problemas más difíciles que afectan no solo su organización sino que tienen impacto en el clima organizacional que afecta al comportamiento de sus trabajadores y en el conjunto de la sociedad. Por esto, cada vez tendrán mayor necesidad de enfrentar las situaciones de un modo creativo e innovador. Sin embargo, estudios recientes sobre el manejo de la creatividad y la innovación en las organizaciones revelan que en realidad el camino por recorrer es muy largo.

Las instituciones educativas del siglo XXI se enfrentarán a entornos muy cambiantes, donde existen muchas presiones por efectos de la globalización, el Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación y los órganos intermedios como son las UGELs que obligan a que los directivos definan, desarrollen planes estratégicos, proyectos educativos institucionales y curriculares producto de la evaluación de los efectos de las variables circundantes, de aquellas que tienen más incidencia, de las oportunidades y amenazas, es decir, todo aquello que le permita colocarse en una ventajosa posición competitiva dentro del campo educativo.

<https://www.isotools.org/2015/05/12/como-influye-el-clima-laboral-en-tu-empresa/>

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

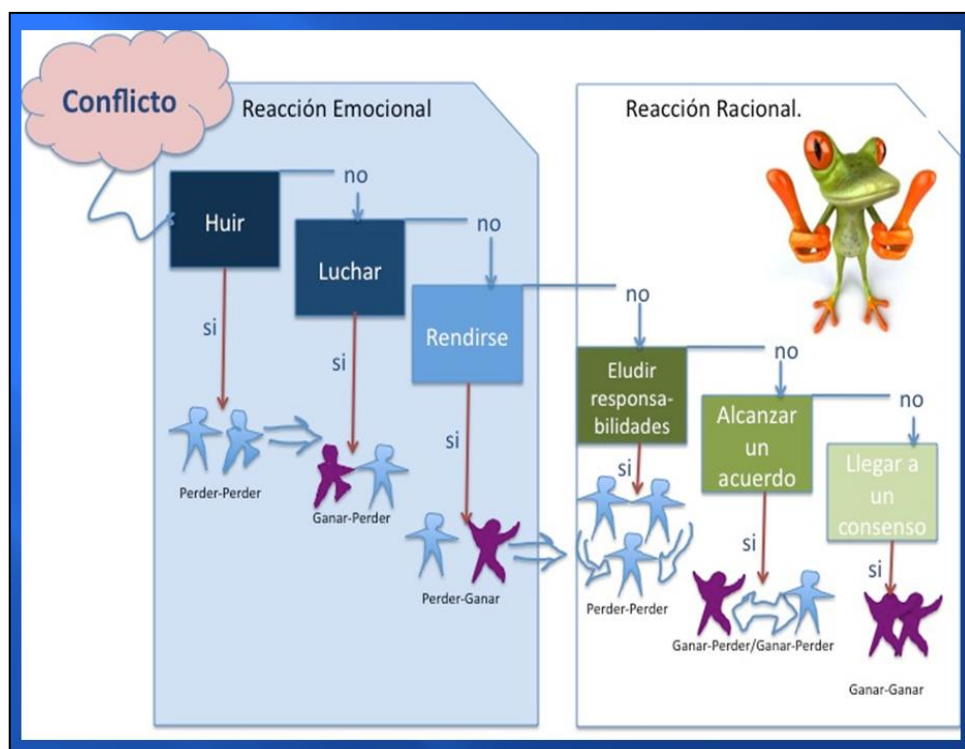
Lo cierto, que el entorno es muy dinámico, difuso, muchas veces riesgoso, como en el caso nuestro, en donde el Estado está desempeñando un rol para muchos incierto (existe internamente cierta sensación de inseguridad en la política educativa actual), en donde todavía cierto sector del partido de gobierno desconoce su propio programa ya que si bien es cierto existe un Proyecto Educativo Nacional( PEN) ; se nota claramente la ausencia de concatenación con el Proyecto Educativo Regional), el Proyecto Local (que hasta ahora no existe en ninguna UGEL) y los proyectos Educativos Institucionales (PEI) que están en constante cambio.

En general, pese a no reconocerlo, los directivos de las instituciones educativas públicas entorpecen o no propician la creatividad y las capacitaciones o simplemente se ha llegado a un conformismo por parte de los docentes lo que los ponen en desventaja para asumir los retos del nuevo milenio.

La sociedad actual necesita directivos capaces de asumir un verdadero compromiso con sus trabajadores, más que desempeñar funciones preestablecidas, que sean innovadores y comprometidos con su propio desarrollo y el de la sociedad.

**Fuente:** <https://www.isotools.org/2015/05/12/como-influye-el-clima-laboral-en-tu-empresa/>

**Tema N°03: Identificamos Conflictos en la I.E. para Mejorar la Cultura Organizacional.**



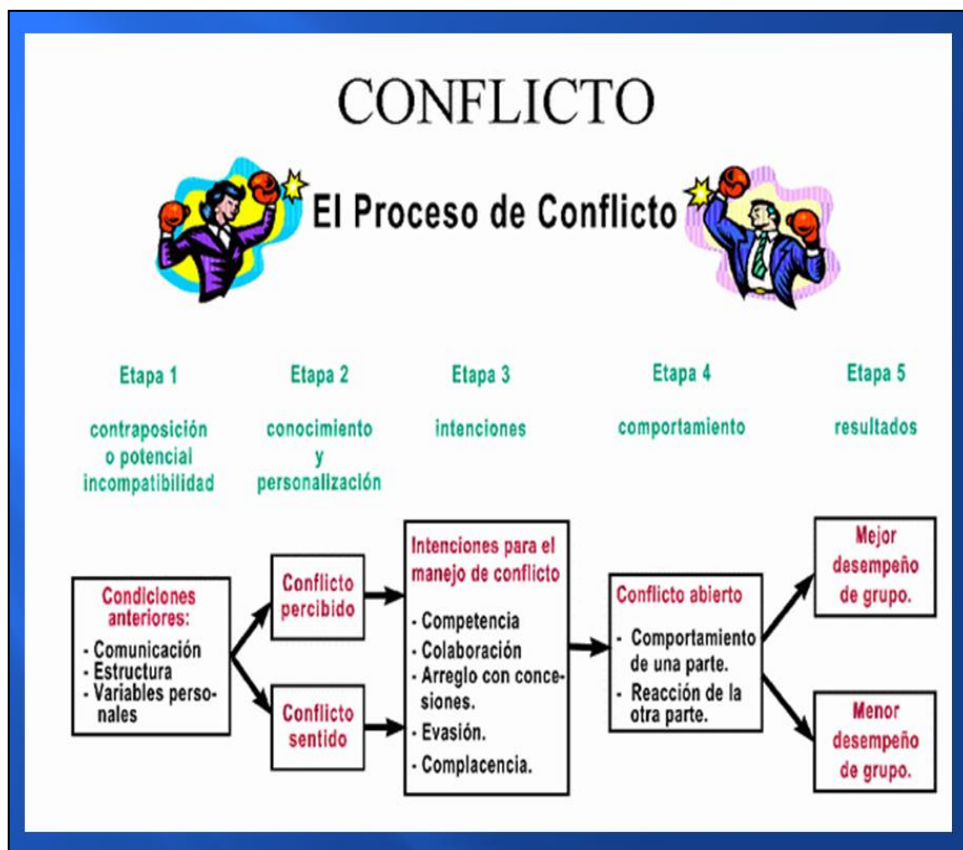
Fuente: <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/manejo-de-conflictos-445430>



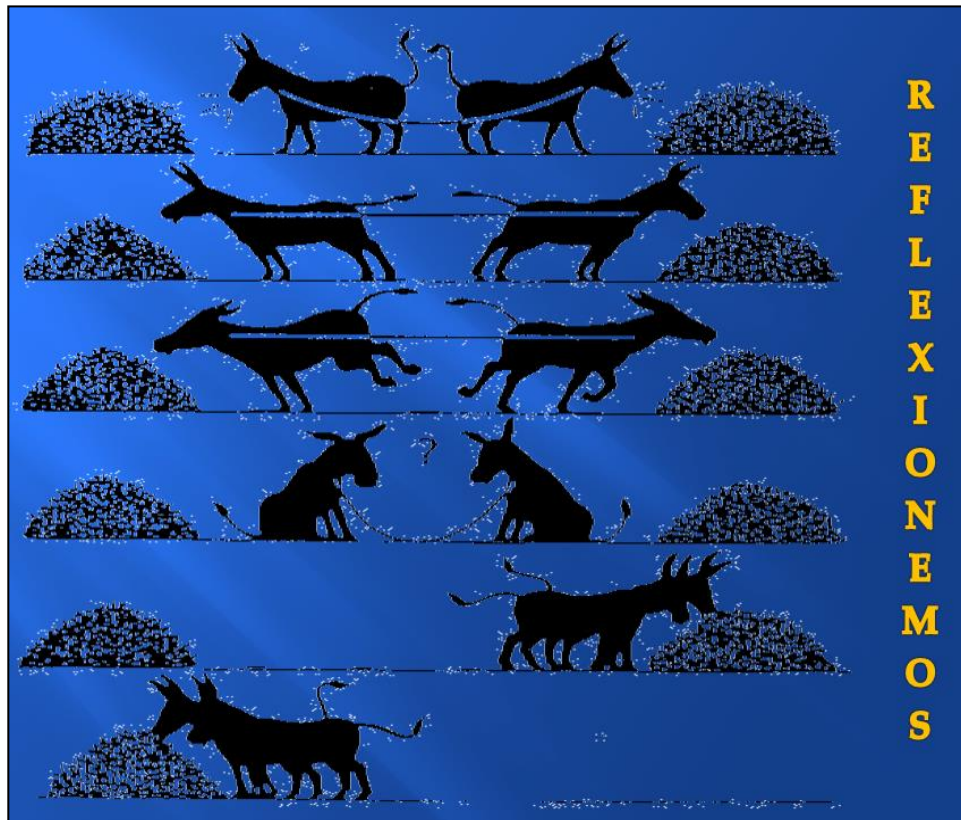
Fuente: <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/manejo-de-conflictos-445430>



Fuente: <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/manejo-de-conflictos-445430>



Fuente: <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/manejo-de-conflictos-445430>



Fuente: <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/manejo-de-conflictos-445430>



Fuente: <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/manejo-de-conflictos-445430>

### Desarrollo Metodológico:

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

Partes componentes de cada Taller.	Acciones
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Motivación.</li><li>➤ Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>➤ Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>➤ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>➤ Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>➤ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>➤ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>➤ Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>➤ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>➤ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>

### Agenda Preliminar de Ejecución de Taller.

- **Mes:** Setiembre, 2014.
- **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

#### Desarrollo de Taller:

Mes y fecha	Julio		
Actividad	11	12	13
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.	30 min.
Receso.	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.	120 min.
Tiempo Total	325 min.	325 min.	325 min.

#### Evaluación del Taller

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

<b>I. Objetivos del Taller (Marca con una X )</b>			
1. Se cumplieron	Si	No	
2. Respondieron a las expectativas	Si	No	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Si	No	
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>			
1. Le permitió familiarizarse con el tema	Si	No	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	Si	No	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	Si	No	
4. Respondieron a sus expectativas	Si	No	
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	Si	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

### **Conclusiones:**

1. La Cultura Organizacional es tan importante como los miembros de la organización quieran que lo sea. Debido a esto es imprescindible que la urgencia del cambio venga desde el personal directivo, de lo contrario las fuerzas de resistencia al cambio serán un obstáculo imposible de vencer y se expresara en conflictos internos entre el director, docentes y personal administrativo.
2. La situación conflictiva institucional no contribuye a la estimulación motivacional para realizar diversas actividades de carácter pedagógica e institucional con principios del marco del Buen Desempeño docente.

### **Recomendaciones:**

1. Profundizar las temáticas planteadas en los talleres.
2. Estimular a los participantes para que puedan aplicar diversas técnicas que estimulen la mejora de la Institución.

### **Bibliografía:**

- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
- FRITZEN, Silvino. (1984). 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.

## **Taller N°02: Liderazgo Transformador.**

### **Resumen:**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. El trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

### **Fundamentación:**

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert; las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

La Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, permite identificar un conjunto de estrategias ligadas a la satisfacción de las necesidades de la persona, a través de este modelo uno puede también comprender las necesidades de aquellos que lo rodean; (las necesidades de seguridad y protección - las necesidades de afiliación y afecto - necesidades de estima y la autorrealización) hago mención a estas necesidades ya que es a partir de estas categorías donde se enmarca la investigación.

## Objetivo:

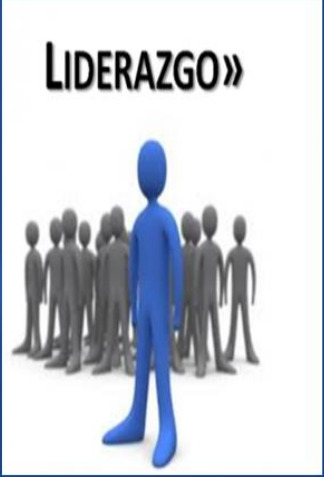
Reflexionar sobre la importancia de fortalecimiento del liderazgo en su Institución Educativa.

## Estructura Temática:

### Tema N°01: Liderazgo.

# LIDERAZGO

Es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección motivándolos y ayudándolos a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo (s)



Fuente: <https://es.slideshare.net/fabian1070/diapositivas-liderazgo-7504956>

**El LIDERAZGO**  
es la capacidad de  
**TRANSFORMAR**  
la **VISIÓN** en **REALIDAD.**



Fuente: <https://es.slideshare.net/fabian1070/diapositivas-liderazgo-7504956>



Fuente: <https://es.slideshare.net/fabian1070/diapositivas-liderazgo-7504956>



Fuente: <https://es.slideshare.net/fabian1070/diapositivas-liderazgo-7504956>



Fuente: <https://es.slideshare.net/fabian1070/diapositivas-liderazgo-7504956>



Fuente: <https://es.slideshare.net/fabian1070/diapositivas-liderazgo-7504956>



Fuente: <https://es.slideshare.net/fabian1070/diapositivas-liderazgo-7504956>

## Tema N°02: Toma de Decisiones.



Fuente: <https://www.google.com.pe>




Fuente: <https://www.google.com.pe>

## Tema N°03: Trabajo En Equipo.

# TRABAJO EN EQUIPO

Es un conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarias directamente relacionadas entre si que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes , con un alto grado de compromiso , un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo cual se consideran mutuamente responsables .




Fuente: <https://es.slideshare.net/Miriam2727/diapositivas-trabajo-enequipo>

## ¿ Cómo Funciona un Equipo ?

El trabajo en equipo es la base de toda buena gestión

### ¿ En qué Consiste un Buen Equipo?

Un auténtico equipo es una fuerza dinámica compuesta por una serie de personas



### Características

- Un liderazgo fuerte y eficaz
- Establecer objetivos específicos
- Tomar decisiones

Fuente: <https://es.slideshare.net/Miriam2727/diapositivas-trabajo-enequipo>

### Desarrollo Metodológico:

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

Partes componentes de cada Taller.	Acciones
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Motivación.</li><li>➤ Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>➤ Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>➤ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>➤ Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>➤ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>➤ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>➤ Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>➤ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>➤ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>

### Agenda Preliminar de Ejecución de Taller.

- **Mes:** Octubre, 2014.
- **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

#### Desarrollo de Taller:

Mes y fecha	Agosto		
Actividad	21	22	23
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.	30 min.
Receso.	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.	120 min.
Tiempo Total	325 min.	325 min.	325 min.

#### Evaluación del Taller

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

Objetivos del Taller (Marca con una X )			
1. Se cumplieron	Si	No	
2. Respondieron a las expectativas	Si	No	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Si	No	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X )			
1. Le permitió familiarizarse con el tema	Si	No	
1. Le ofreció actualizarse en la temática	Si	No	
2. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	Si	No	
3. Respondieron a sus expectativas	Si	No	
Contenidos y Temas (Responder )			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	Si	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

**Conclusión:**

1. Tener en claro que el buen liderazgo. Toma de decisiones y trabajo en equipo son algunas de las herramientas para mejorar el clima organizacional y sobre todo para alcanzar el éxito.

**Recomendación:**

1. Las actividades deben aplicarse en la I.E. a fin de impulsar una buena cultura organizacional.
2. Las temáticas deben desarrollarse con frecuencia para mejorar los conflictos que dificultan un buen clima organizacional en todas las I.E.

**Bibliografía:**

- ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24º edición.
- BORISOFF, Víctor. (199)1. Gestión de conflictos. Madrid.
- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico
- RALP, Nicholz. (2005). Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

### **Taller N°03: Gestión Institucional Centrada en los Aprendizajes— Acciones de Monitoreo del Liderazgo y Cultura Organizacional.**

#### **Resumen:**

La Cultura Organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Una Cultura Organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: Aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto.

#### **Objetivo:**

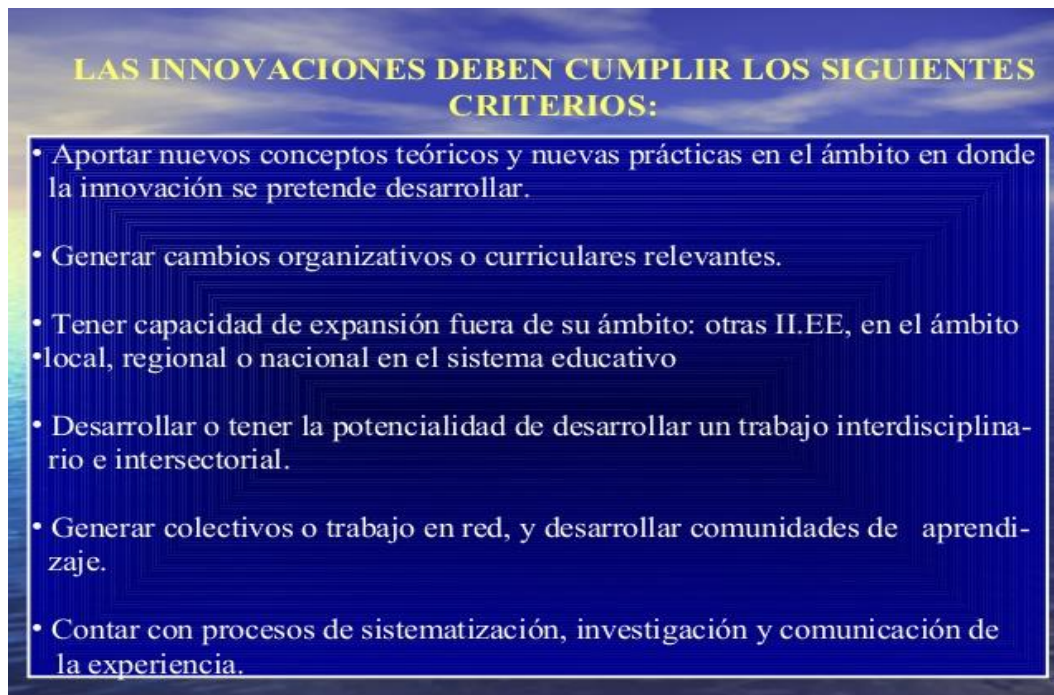
Mejorar la cultura organizacional a través de herramientas que permitan fortalecer los lazos de compañerismo entre los trabajadores de la I.E.

## Estructura Temática:

**Tema N°01:** Cultura Organizacional Positiva da Paso a la Innovación Educativa.



Fuente: <https://es.slideshare.net/santacruz0009/proyecto-de-innovacion-ppt>



Fuente: <https://es.slideshare.net/santacruz0009/proyecto-de-innovacion-ppt>

## **Tema N°02: Construcción de Proyectos de Innovación Educativa.**

### **Construcción colectiva de los proyectos de innovación educativa**

Las instituciones educativas son los organismos encargados de proponer y ejecutar proyectos de innovación pedagógica destinados a elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y a mejorar, en general, el servicio educativo. En esta labor, el Consejo Educativo Institucional (CONEI) desempeña un rol fundamental pues es el órgano que, finalmente, aprobará el proyecto y la conformación del Comité de Gestión del Proyecto (CGP), el cual tendrá una participación importante en su formulación, en su ejecución y en su evaluación.

Una característica muy importante e infaltable del proceso de elaboración de un proyecto de innovación pedagógica es la participación activa de los distintos actores educativos y sociales comprometidos con el mejoramiento de la educación.

Este proceso de elaboración participativa involucra, principalmente, a directivos, a docentes, a estudiantes, a madres y padres de familia, a autoridades y al Consejo Educativo Institucional (CONEI). Se busca comprometer a todos en la resolución de los problemas que tienen las instituciones educativas y que afectan negativamente la formación integral de niñas, niños y adolescentes.

Elaborar, de manera participativa, un proyecto comprende tres momentos:

#### **1. Primer momento: La identificación del problema: ¿Cuál es el problema?**

Este primer momento consta de cuatro pasos:

##### **1. El listado de situaciones problemáticas. Para la identificación de los problemas se pueden utilizar algunas de las siguientes fuentes:**

- El diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional
- Los temas transversales del Diseño Curricular Nacional
- Los temas de investigación de los docentes sobre sus escuelas
- El diálogo consensuado para la identificación del problema

Con la ayuda del ejemplo, hagamos juntos un listado de las 10 situaciones problemáticas más relevantes que se presentan en nuestra institución educativa. Recuerden que deben involucrar en este proceso a docentes, a estudiantes, a madres y padres de familia, a autoridades y al CONEI.

Fuente:

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%C3%91O%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>

LISTADO DE LAS 10 SITUACIONES PROBLEMÁTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Extraído del Guía de Formulación de Proyectos de Innovación Educativa, FONDEP 2011

## 2 La agrupación y priorización del problema

Ahora que ya tenemos el listado de las situaciones problemáticas, debemos hacer la agrupación y priorización del problema; es decir, señalar cuál de ellos es el más relevante y urgente de enfrentar con un proyecto de innovación pedagógica.

Hay dos criterios a tener en cuenta: uno consiste en considerar las situaciones problemáticas sobre los aprendizajes de los estudiantes. El otro es tomar en cuenta las capacidades o fortalezas internas y las oportunidades externas para enfrentar un determinado problema.

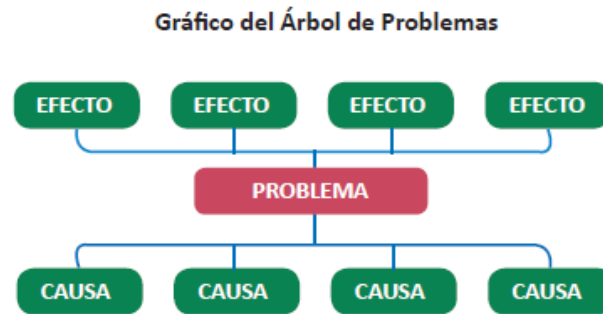
El FODA es una buena herramienta para definir cuál será el problema. A través de él, sabremos si tenemos las capacidades y las condiciones para enfrentar una determinada situación problemática.

Fuente:

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%C3%91O%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>

### 3. La definición de las causas y los efectos del problema priorizado

Para realizar esta tarea se utiliza la técnica "árbol de problemas". Para identificar las causas podemos ayudarnos de la siguiente pregunta: ¿Qué originó el problema? . Para identificar los efectos formulemos esta pregunta: ¿Qué produce u ocasiona el problema?, veamos el siguiente gráfico:



Ahora elabora juntos con los integrantes de la comunidad educativa emplea la técnica del árbol de problemas.

Fuente:

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%C3%91O%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>

## **ALGUNAS PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL ANÁLISIS DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA**

¿QUE INNOVACIÓN SE REALIZARÁ?

¿POR QUÉ SE REALIZA ESTA INNOVACIÓN?

¿OBJETIVOS DEL PROYECTO?

¿CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO?

¿QUÉ MARCO TEORICO APOYA LA INNOVACIÓN?

¿QUIÉNES REALIZAN LA INNOVACIÓN?

¿QUIÉNES SON LOS BENEFICIARIOS O DESTINATARIOS DE LA INNOVACIÓN? ¿CÓMO SE EVALUARÁ LA INNOVACIÓN

### **La gestión educativa centrada en los aprendizajes**

Cuando un docente se hace cargo de un grado o curso, lo asaltan un sin número de criterios y si es recién contratado sea profesional o no, más. Lo primero que se encuentra es un curriculum cargado de contenidos que lo sumerge en la siguiente pregunta, ¿cómo voy a cumplir con todo esto? Si a esto se le añade que los alumnos en la sala de clases son numerosos, termina pensando cómo transmitir el conocimiento para que el estudiante lo asimile de la forma más fácil.

Varios autores entre los que se encuentran Zubiria De (1994 y 1998), Blanco (1999), Silvestre y Zilberstein (2000), Olmedo (2000), Soubal (2003) han planteado las limitaciones que aun siguen registrándose en la praxis del docente y como consecuencia en el aprendizaje de los estudiantes:

- Insuficiente análisis e interpretación.
- Insuficiente búsqueda de información
- Pobre determinación de relaciones entre las cosas.
- Tendencias a la ejecución de forma reproductiva.
- Pocos procedimientos para aprender a aprender
- Insuficiente desarrollo de la generalización y la reflexión.
- Deficiente comunicación.
- Deficientes habilidades para planificar el estudio y realización de tareas escolares.

La tendencia de los estudiantes es la reproducción del conocimiento y no a su construcción, por lo que las propias limitaciones en el desarrollo de los estudiantes están centradas en el sistema educacional y en los docentes que no gestionan el aprendizaje eficazmente en correspondencia con las tendencias modernas.

Fuente:

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%20C3%91O%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%20C3%93N%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>

“Ya no se puede admitir que el profesor continúe siendo el sabio por profesión frente al joven ignorante por definición, el profesor informador y el alumno oyente tendrán que ser reemplazados por el profesor animador y por el alumno investigador” (UNESCO)

La escuela debería ser un lugar distinto en que la gestión del aprendizaje propendiera al aprendizaje significativo, un lugar en que los alumnos se descongestionen de la polución mental, mejor aún, en donde se preparen con recursos valiosos, integralmente, para hacer frente a los niveles de polución mental que encontrarán a lo largo de su vida

Es por ello que ha cobrado fuerza en la formación, un concepto que integralmente revela las distintas facetas en el que el humano debe estar preparado, que propicie comportamientos para enfrentar los retos que le depara el proceso de la vida en niveles cualitativamente superiores. Este concepto es el de competencias, que aunque surgió como una necesidad en el plano de la actividad productiva, no se descarta por su amplitud que pueda ser utilizado en la formación general.

Este término es visto como la integración de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, emociones y sentimientos, así como valores, y se debe empezar a tratar desde los primeros grados hasta que después puedan ser más específicos y relacionados con la labor que desarrollará el futuro profesional.

Es importante dominar que desde los primeros grados hay competencias genéricas de desarrollo personal que son necesarias potenciar y apoyar en su configuración, porque resulta ser la base para los comportamientos de los propios estudiantes y el futuro profesional. Estas son: la comprensión, la comunicación, la búsqueda de la información, la solución de problemas y la utilización del tiempo. Por ello la clase debe cambiar; que sirva para descubrir las potencialidades humanas y desencadenarlas, pasar de la enseñanza de teorías a la enseñanza del aprendizaje que es la verdadera identidad de la educación. Es tan cuantiosa la información que hay, que se requiere que el alumno sepa los fundamentos de los acontecimientos, y no tantas teorías que requerirían de una escuela interminable. Lo que si no cabe duda es que, se debe potenciar la formación de la escuela en la vida y eso necesitará humanos que estén preparados para aprender por sí solos en el contexto social. La respuesta a esto es que el hombre ante todo debe entender más su espacio vital, para comprenderse más, saber hasta dónde puede llegar, y cuáles son sus limitaciones para así al final poder hacer libremente.

Aunque hay docentes brillantes que gestionan el proceso de forma intuitiva y empíricamente, pensamos que el nuevo rol lo llevará a re-conceptualizar y clarificar sus prácticas educativas en una dimensión que apunte a la integración de lo científico con lo empírico. Las prácticas educativas deberán cambiar de clases modelos a los modelos de clases.

¿Y qué modelo de clases es el que debe primar en la gestión del aprendizaje de los gestores educacionales para contribuir al cambio en el significado de la experiencia en el quehacer educacional de la gestión escolar?

En correspondencia con la necesidad de retomar la verdadera identidad de la educación y darle direccionalidad a la gestión del aprendizaje, con el rol que le corresponde jugar al docente como mediador en la clase, es necesario adoptar un modelo didáctico que sirva de sostén, basado en el concepto de desarrollo humano en su acepción amplia, la relevancia del proceder investigativo y su marco teórico, así como la metodología correspondiente.

Fuente:

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%20C3%91O%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%20C3%93N%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>

### Tema N°03: Evaluando el Clima Organizacional.

## QUE ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL ?

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).



Fuente: <https://es.slideshare.net/lauragabriela15/diapositivas-clima-organizacional-43808439>



## CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características del Sistema Organizacional generan un determinado clima y vienen dado por:

### ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene 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.

### RESPONSABILIDAD

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

### RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

### DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo para el logro de los objetivos.

### RELACIONES

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

### ESTANDARES

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

### CONFLICTOS

Es el sentimiento en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

### IDENTIDAD

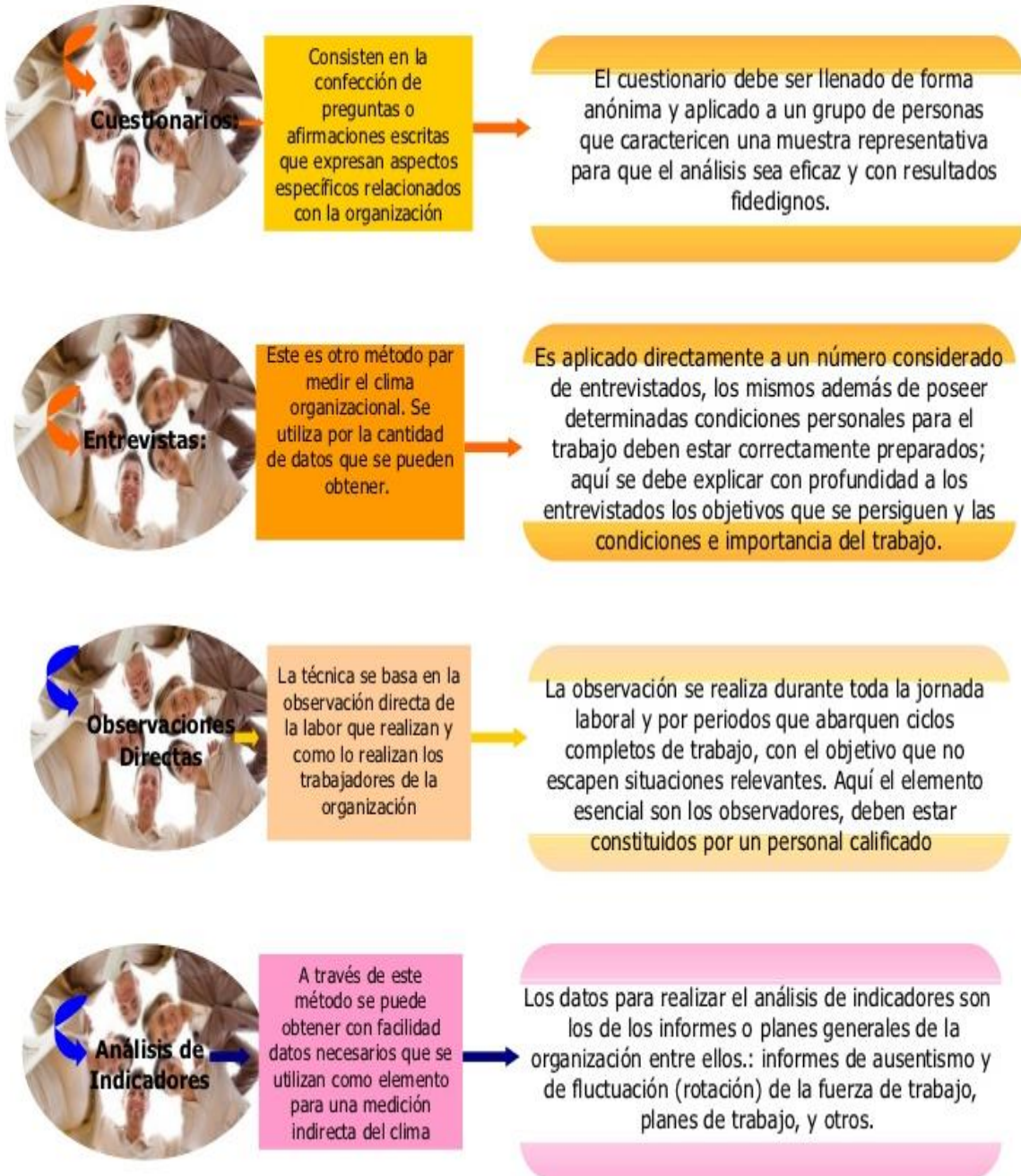
Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Fuente: <https://es.slideshare.net/carlacasanova31/presentacin-clima-organizacional>



## TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La evaluación y gestión del Clima Organizacional, es un componente esencial para la correcta gestión de las empresas. Para medirlo se utilizan varias técnicas entre la cuales se encuentran: Cuestionarios, Entrevistas, Observaciones directas, análisis de indicadores de la organización



Fuente: <https://es.slideshare.net/carlacasanova31/presentacin-clima-organizacional>



## PROCESOS DE LA CONDUCTA LABORAL DETERMINANDO EL TIPO DE COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

### CONDUCTA LABORAL:



**GENERALIZANDO ES TODO LO QUE VIVIMOS EN EL TIEMPO EN EL TRABAJO**

### DESDE LA ORGANIZACIÓN:

- ★ No es solo lo que hacemos. Tiene un rol muy importante ya que hay que tomar en cuenta las expectativas de las otras personas y de la organización.
- ★ Dentro de la organización todos realizamos una serie de actividades, tareas y funciones, ya que nuestro papel es ayudar para alcanzar los objetivos de la organización que hacen cumplir su misión.
- ★ La conducta tiene que basarse en las expectativas propias y de las otras personas, entre las cuales se encuentran aquellos que tienen responsabilidad en la misión de la organización, ya que son ellos los que condicionan los conocimientos, las habilidades y la responsabilidad de cada uno como elemento fundamental para la conducta adecuada.

Fuente:  
organizacional

<https://es.slideshare.net/carlacasanova31/presentacin-clima-organizacional>

### Desarrollo Metodológico:

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

Partes componentes de cada Taller.	Acciones
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Motivación.</li><li>➤ Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>➤ Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>➤ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>➤ Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>➤ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>➤ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>➤ Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>➤ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>➤ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>

### Agenda Preliminar de Ejecución de Taller.

- **Mes:** Noviembre, 2014.
- **Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de Taller:

Mes y fecha		Setiembre.		
Actividad	05	06	07	
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.	15 min.	
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.	
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.	40 min.	
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.	30 min.	
Receso.	20 min.	20 min.	20 min.	
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.	40 min.	
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.	40 min.	
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.	120 min.	
Tiempo Total	325 min.	325 min.	325 min.	

### Evaluación Del Taller

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

I. Objetivos del Taller (Marca con una X )			
1. Se cumplieron	Si	No	
2. Respondieron a las expectativas	Si	No	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Si	No	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X )			
1. Le permitió familiarizarse con el tema	Si	No	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	Si	No	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	Si	No	
4. Respondieron a sus expectativas	Si	No	
Contenidos y Temas (Responder )			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	Si	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

**Conclusiones:**

1. Conocer herramientas que permitan fortalecer el clima organizacional y por ende mejorar la visión de los participantes para con su institución.
2. La participación de todos en el desarrollo de las temáticas permite tener mejores resultados.

**Recomendaciones:**

1. Los participantes ante los problemas personales y de interacción necesitan ser capacitados constantemente con pautas que les permitan establecer buena comunicación y tener una buena relación interpersonal.
2. Es necesario que los docentes utilicen programas que orienten y faciliten la comunicación de sus inquietudes, propósitos y objetivos; así también que conozcan su contexto laboral.

**Bibliografía:**

- JARES, X.: Educación y conflicto. Editorial Popular. Pág. 173 MADRID. 2002.
- JUDSON, S.: Aprendiendo a resolver conflictos. Editorial Catarata. Pág. 70. MADRID. 2002.

### 3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

I.E.P. "La Inmaculada" – Cunya, Distrito de Yanama, Provincia de Yungay									
Fecha por Taller	Taller N° 1			Taller N° 2			Taller N° 3		
Meses, 2014	Setiembre			Octubre			Noviembre		
Actividades <del>Semanas</del>	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Coordinaciones previas									
Convocatoria de participantes									
Aplicación de estrategias									
Validación de conclusiones									

### 3.2.6. Presupuesto.

#### Recursos Humanos.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Remuneraciones:</b>			
➤ Capacitador	1 persona	S/ 300.00	S/ 900.00
➤ Facilitador	1 persona	S/ 250.00	S/ 750.00
<b>Viáticos y asignaciones:</b>			
➤ Movilidad local	3 personas	150	S/ 450.00
<b>Total</b>			<b>S/ 2100.00</b>

#### Recursos Materiales.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Material de escritorio:</b>			
➤ Papel bond A4	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
➤ Fólder	14 unidades	S/ 0.50	S/ 7.00
➤ Lapiceros	14 unidades	S/ 0.50	S/ 7.00
➤ Lápices	14 unidades	S/ 1.00	S/ 14.00

<b>Material de enseñanza:</b>			
➤ Tizas	1 caja	S/ 10.00	S/ 10.00
➤ Plumones para papel	14 unidades	S/ 3.00	S/ 42.00
➤ Papelotes	14 unidades	S/ 0.40	S/ 5.60
<b>Soporte informático:</b>			
➤ USB	1 unidad	S/ 20.00	S/ 20.00
<b>Servicios:</b>			
➤ Digitación e impresiones	600 hojas	S/ 0.20	S/ 900.00
➤ Fotocopias	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
➤ Anillado de informe	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
➤ Empastado	4 juegos	S/ 40.00	S/ 80.00
<b>Total</b>			<b>S/1194.60</b>

<b>Resumen del Monto Total</b>	
▪ Recursos Humanos	S/ 2100.00
▪ Recursos Materiales	S/1194.60
<b>Total</b>	<b>S/3294.60</b>

### 3.2.7. Financiamiento de los Talleres.

**Responsable:** CABELLO MUÑOZ, Rómulo Cebero.

## **CONCLUSIONES.**

1. La cultura organizacional no contribuye a posesionar institucionalmente y se expresa en conflictos internos entre el Director, docentes y personal administrativo evidenciado en: Carencia de trabajo en equipo e individualismo del personal jerárquico y docente, Deficiencias en el manejo de las estrategias administrativas, escasa integración del personal docente y jerárquico en las actividades pedagógicas, Ineficiente liderazgo, limitada influencia del director sobre los grupos, falta de solidaridad y empatía entre compañeros de trabajo, entre otras
2. La situación conflictiva institucional no contribuye a la estimulación motivacional para realizar diversas actividades de carácter pedagógica e institucional con principios del marco del Buen Desempeño docente.
3. La propuesta se relacionó con el marco teórico, fundamentado en: likert y edgar schein a través de los objetivos, temario y contenido de cada taller.
4. El trabajo de campo describió y caracterizó el problema de investigación, el cual mejoró significativamente con la aplicación de la propuesta del programa de capacitación e innovación de relaciones interpersonales, para mejorar la cultura organizacional en la i.e.p. “La Inmaculada”-Cunya - Distrito de Yanama, Provincia de Yungay, Región Ancash.”

## **RECOMENDACIONES**

1. Profundizar las investigaciones sobre cultura organizacional con el propósito de identificar debilidades en las I.E. a fin de tratarlas y poder alcanzar los objetivos trazados.
2. Aplicar la propuesta para mejorar las relaciones interpersonales entre los participantes de la I.E.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. ACERO, L. (2003). Clima y comportamiento en la organización. Venezuela: Los Andes. (p. 10).
2. BAKLE, R. (2004). Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones. México: Fondo Educativo Interamericano.
3. BOLÍVAR, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesas y realidades. Madrid: La Muralla.
4. BORMANN, Ernest G. (2006). La comunicación: Un problema de las organizaciones modernas. España: Deusto.
5. CAMPBELL, G. (1970). El clima laboral. Montevideo: Pléyade. (p. 44).
6. CHIANG, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
7. CHIAVENATO, I. (1994). Administración de recursos humanos. México: Editorial Mc Graw Hill. (p.36).
8. CORONA, M. (2006). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla. México: Secretaria de Educación Pública. Revista de UNAM. N° 233 p. 17 – 19.
9. COVEY, Stephen. (1989). Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós.
10. DAVIS, Keith. (2009). Comportamiento humano en las organizaciones. México: McGrawHill.
11. DESSLER, G. (1976). Organización y administración. Enfoque Situacional. Editorial Prentice.
12. ETKIN, G. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Buenos Aires: Granica.

13. FERNÁNDEZ, E. (2005). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. Tesis de la Universidad Autónoma de México.
14. FERNÁNDEZ, Guadalupe. (2009). Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos en la organización. España: Deusto.
15. FERNÁNDEZ, T. (2003). Factores que afectan el aprovechamiento escolar. Tesis Doctoral no publicada, Colegio de México, México.
16. GARCIA SOLARTE, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración , 43-61.
17. GARCÍA, P. Y MEDINA, L. (2008). Organización y gobierno de centros educativos. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
18. GUERRERO GARCÍA, Pedro Iván (2015). En su investigación: "Diseño De Un Plan De Mejoramiento Para Fortalecer El Clima Organizacional En La Empresa Construcción, Gerencia Y Proyectos Especializados S.A.S."
19. GÓMEZ, L. (2001). El clima organizacional y el liderazgo en la gestión educativa. Tesis de la UNIFE.
20. GONZALES, P. (2006). Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica en la participación docente. Tesis de la Universidad Central de Venezuela.
21. HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill México.
22. JAMES, A. (1996). Administración. México: Pretince Hall Hispanoamericana. (p.9).
23. Ley N° 28044, Ley General de Educación. Perú.
24. Ley N° 29944, Ley de la Reforma Magisterial.
25. LIKERT, R. y. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos. Editorial Trillas.
26. LLANEZA, Javier. (2007). Ergonomía y psicología aplicada. Lex Nova: España. Pág. 466.

27. MARTÍN BRIS, M. (1999). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá-
28. MARTÍN, M. (1996). Organización y planificación integral de centros. Madrid: Escuela Española.
29. MARTÍNEZ, A. (2001). El liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional. Tesis de la Universidad San Martín de Porres.
30. MARTÍNEZ, P Beatriz. (2003). Explicación del clima laboral. Barcelona: GRAÓ.
31. MARTÍNEZ, S. (1994). El clima de trabajo en diez centros de EGB. Universidad de Alcalá. Inédita.
32. MASLOW, ABRAHAM HAROLD. (1998). El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser. Barcelona: Editorial Kairós.
33. MAYO, George Elton. (2002). Teoría de las relaciones humanas. FCE, México.
34. OWENS, R. (1976). La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa. Madrid, España: Santillana/ Aula XXI.
35. Schein Edgar H. (1980). Psicología Organizacional.3° Ed.
36. SCHEIN, E. (1995). Organización y la profesión de administración de empresa. En David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. McIntyre, Editorial Prentice Hall. México.
37. SCHNEIDER, J. (1975). Psicología social de la organización. México: Trillas. (p.45).
38. SOBERÓN, M. (2007). Cultura organizacional en instituciones educativas privadas de Lima. Lima: Universidad San Martín de Porres.
39. SUDARSKY, J. (1977). Un modelo de diagnóstico e intervención.Desarrollo organizacional. Editorial Universitaria de América.
40. TABOADA, M. (2006). Cultura organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.

41. UNESCO. (2001). Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.
42. Brunet, Luc, (1999) El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias. Editorial Trillas, México. • Código Municipal de la República de El Salvador.
43. Chiavenato, Idalberto, (1996) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, México.
44. Davis, Kaith, (1991) Compartimiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizaciones. Mc Graw Hill, Tercera Edición, México. • Dessler, Gary (1996) Administración Personal. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición, México
45. Dessler, Gary. (1993) Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México. Franklin, Benjamín, (2002) Organización y Métodos, un enfoque competitivo. Editorial Mc Graw Hill, México. Gibson Ivancevich, Organizaciones, Conductas, Estructuras y Procesos. Goncalvez, Alexis (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
46. Goncalvez, Alexis (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet.
47. Guizar M, Rafael, (1998) Desarrollo Organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición, México.
48. Robbins, Stephen. (1999), Comportamiento Organizacional, 8ª edición, Editorial Prentice Hall, México.

## **LINKOGRAFÍA**

- [https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Piura](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura)
- [departamentopiura.galeon.com](http://departamentopiura.galeon.com)
- [www.perutoptours.com](http://www.perutoptours.com)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Pacaipampa](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pacaipampa)
- <http://es.slideshare.net/69deme/administradores-y-clima-organizacional>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
- [www.perutoptours.com](http://www.perutoptours.com)
- <http://es.slideshare.net/69deme/administradores-y-clima-organizacional>
- <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>
- <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8309/1/T06261.pdf>
- [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

# ANEXOS



**ANEXO N°01**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**



**ESCUELA DE POSTGRADO**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN LOGOTIPO DERECHO**

**N°** : .....

**Apellidos y Nombres:** .....

**Cargo** : .....

**Fecha** : .....

CLIMA ORGANIZACIONAL	Indicadores	Frecuente-mente	A Veces	Nunca
<b>ESTRUCTURA</b>	La Institución Educativa cuenta con una organización establecida en su reglamento interno.			
	Organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.			
	Participan todos los integrantes de la Institución educativa al momento de decidir.			
	Las decisiones son tomadas en asamblea.			
	Hay apertura para escuchar las diversas opiniones.			
	Se respetan las opiniones.			
<b>RECOMPENSA</b>	Recompensa al esfuerzo académico.			
	Desarrollo profesional.			
	Recompensa a su esfuerzo en sus deberes.			
<b>RELACIONES</b>	Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.			
	Cooperación entre colegas y miembros de la Institución educativa.			
	Buenas Relaciones humanas.			
<b>IDENTIDAD</b>	Identidad con la institución.			
	Compromiso con la institución educativa.			
	Disfruto trabajar en la institución educativa.			



## ANEXO N°02

### UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



### ESCUELA DE POSTGRADO

### GUÍA DE ENCUESTA

Edad:.....Sexo:.....

Empleo/Cargo:.....

Lugar y Fecha:.....

Encuestador: .....

---

#### Código “A”: Cultura Organizacional

1. ¿Conoces los objetivos de la institución educativa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. ¿Conoce y entiendo la visión y misión de la institución educativa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3. ¿Se entiende que el trabajo que desarrollan el Director, los docentes y el personal administrativo permite cumplir con los objetivos de la institución?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera usted que la I.E. es un buen lugar para trabajar y estudiar?

Sí ☐

No ☐

5. ¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa?

Si ☐

No ☐

6. ¿Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente?

Sí ☐

No ☐

7. ¿En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas?

Sí ☐

No ☐

8. ¿Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes para que puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente?

Sí ☐

No ☐

9. ¿Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa?

Sí ☐

No ☐

10. ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la I.E.?

Bueno

Malo

11. ¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?

Si

No



## ANEXO N°03

### UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



#### ESCUELA DE POSTGRADO

#### GUÍA DE ENTREVISTA

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

Empleo/Cargo:.....

Lugar y Fecha:.....

Nombre del Entrevistado:.....

Nombre del Entrevistador: .....

---

#### Código A: Cultura Organizacional.

1. ¿Cómo caracteriza la cultura organizacional en su I.E.?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre participantes?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿De qué manera se establece la comunicación entre el Director, docentes y personal administrativo?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Cuáles son las actitudes de los participantes?

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

6. ¿Se cumplen las reglas en la Institución?

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

8. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

---

---

---

---

---

9. ¿Cómo es la supervisión?

---

---

---

---

---

**Código B: Programa de Capacitación e Innovación de Relaciones Interpersonales**

10. ¿Qué desafíos deben enfrentar los participantes frente a esta cultura organizacional?

---

---

---

---

---

11. ¿Qué piensan de las teorías de Rensis Likert, Abraham Maslow y Elton Mayo?

---

---

---

---

---