



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA
MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA
I.E. “SAN FRANCISCO DE ASIS”,
BELLAVISTA DE CACHIACO, PACAIPAMPA -
PIURA, 2014”**

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

POR: RODRIGUEZ VELASQUEZ, JORGE WILLIAN.

LAMBAYEQUE – PERÚ
2015

**“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA
INSTITUCIONAL DE LA I.E. “SAN FRANCISCO DE ASIS”, BELLAVISTA
DE CACHIACO, PACAIPAMPA - PIURA, 2013”**

PRESENTADA POR:

**RODRIGUEZ VELASQUEZ, JORGE WILLIAN.
AUTOR**

**CARDOSO MONTOYA, CÉSAR A.
ASESOR**

APROBADO POR:

**SABOGAL AQUINO, MARIO
PRESIDENTE**

**ALFARO BARRANTES, MIGUEL
SECRETARIO**

**BENITES MORALES.ISIDORO
VOCAL**

DEDICATORIA

.

*A mi madre, por la semilla de
superación que han sembrado en mí.
A mi esposa e hijos por su apoyo
emocional y estímulo*

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.

A mi Asesor: Dr. César A. Cardoso Montoya, quien me brindó su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Y a todas las personas que en una u otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 1

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA. 1

1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS..... 3

1.2.1. Cómo surge el problema..... 3

1.3. CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE. 6

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA..... 11

1.4.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación 11

1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación 11

1.4.3. Diseño de la Investigación 11

1.4.4. Metodología aplicada en la Investigación..... 12

1.4.5. Población y Muestra..... 14

1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. 15

1.4.7. Procedimientos para la Recolección de Datos..... 16

1.4.8. Análisis Estadístico de los Datos 16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO 17

| | |
|---|----|
| 2.1. ANTECEDENTES..... | 17 |
| 2.2. BASE TEÓRICA..... | 23 |
| 2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert | 23 |
| 2.2.2. Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg | 29 |
| 2.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo | 33 |

CAPÍTULO III

| | |
|---|-----|
| RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 43 |
| 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 43 |
| 3.2. PROPUESTA TEÓRICA | 58 |
| 3.2.1. Realidad problemática | 59 |
| 3.2.2. Objetivos | 59 |
| 3.2.3. Fundamentación | 60 |
| 3.2.4. Estructura de la Propuesta..... | 63 |
| 3.2.5. Cronograma de la Propuesta | 98 |
| 3.2.6. Presupuesto..... | 99 |
| 3.2.7. Financiamiento de los talleres..... | 100 |
| CONCLUSIONES | 101 |
| RECOMENDACIONES | 102 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 103 |
| ANEXOS..... | 107 |

RESUMEN

Una institución solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual (MACEDO RODRIGUEZ, 2007). En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar esta investigación, cuya finalidad será destacar la importancia del clima institucional como factor determinante en la eficacia de participación y desenvolvimiento de los miembros de la institución, la misma que permitirá la reflexión del personal de la institución educativa a fin de lograr un clima institucional favorable en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos en el bienestar de la institución y de la sociedad.

La presente investigación ha tenido como objetivo Diseñar Estrategias Organizacionales para mejorar el Clima Institucional en la I.E. “San Francisco de Asis”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa - Piura.

Para ello se aplicó una guía de observación, entrevistas, encuestas y recojo de testimonios. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema a la luz de la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg y la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategias Organizacionales para mejorar el Clima Institucional”.

Los resultados confirman que en la I.E. “San Francisco de Asis”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa - Piura, se presenta un deteriorado Clima Institucional manifestado en: débiles relaciones interpersonales, poca comunicación, organización, se siente la presión, frustración, los trabajadores no se sienten

valorados, no se logra satisfacer las necesidades del grupo lo que produce un estado de desmotivación.

Se concluye como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis, haber dado cuenta de la naturaleza del problema y haber matrimoniado la base teórica con la propuesta.

PALABRAS CLAVES: Estrategias Organizacionales, Clima Institucional.

ABSTRAC

An institution exists only when two or more people come together to work together and achieve common goals, which cannot be achieved through individual initiative (RODRIGUEZ MACEDO, 2007). Under the aforementioned concern of this research is born, whose purpose will be to emphasize the importance of institutional climate as a factor in the effectiveness of participation and development of members of the institution, it will allow the reflection of staff educational institution in order to achieve a favorable institutional environment in which they can interact reference groups that integrate a harmonized manner and committed to the welfare of the institution and society.

This research aimed to design strategies to improve the Institutional Organizational Climate El "San Francisco de Asis "Bellavista Cachiaco, Pacaipampa - Piura.

This guided observation, interviews, surveys and collection of evidence was applied. After finishing this part of the proposal proceeded to examine the problem in the light of the theory of Rensis Likert Organizational Climate, Two Factor Theory of Frederick Herzberg and Theory of Human Relations Elton Mayo who served basis "Organizational Strategies for improving the institutional climate ".

The results confirm that the I.E. - " San Francisco de Asis " Bellavista Cachiaco , Pacaipampa Piura, impaired manifested in Institutional Climate occur: weak interpersonal relationships , poor communication , organization , pressure, frustration , employees do not feel valued feel , not achieved meet the needs of the group which produces a state of demotivation.

We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis, have realized the nature of the problem and have matrimoniado the theoretical basis with the proposal.

KEYWORDS: Organizational Strategies, Institutional Climate.

INTRODUCCIÓN

El clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de la escuela. Este ambiente incluye aspectos tales como el trato entre los miembros, relaciones interpersonales, comunicación y el estilo de gestión. (Vaneduc, 1997).

Cada institución tiene un clima muy propio, no solo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona. Bajo esta premisa es dable afirmar que no es posible encontrar dos instituciones que tengan el mismo clima organizacional, y que dicho clima refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su institución. Esta interacción crea en cada persona una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos, y que con el tiempo pueden traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral. (García Villamizar, 2007).

Lo antes descrito nos conlleva también a analizar lo que sucede dentro de una institución educativa que tampoco son la excepción, estas como organización tienen la necesidad de alcanzar objetivos que les permitan ofrecer servicios educativos de calidad, no solo a los estudiantes sino también a sus empleados, ya que estos son parte funcional de dichas instituciones. Para que estos se sientan satisfechos con lo que hacen, deben estar motivados y gracias a ello se logrará que se desempeñen de manera óptima y permitan con ello alcanzar el logro de objetivos de una manera eficiente (Macedo Rodríguez, 2012).

Siguiendo esta propuesta nos acercamos al diagnóstico del clima institucional de la I.E. "San Francisco de Asis" Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa - Piura, la cual presenta un deteriorado Clima Institucional manifestado en: débiles relaciones interpersonales, poca comunicación, organización, se siente la presión, frustración, los trabajadores no se sienten valorados, no se logra satisfacer las necesidades del grupo lo que produce un estado de desmotivación y a la vez el clima institucional tiende a desmejorar llegando a situaciones extremas de apatía, agresividad y hasta enfrentamientos dentro de la institución.

En definitiva la **pregunta de posible solución al problema de investigación** es: ¿El diseño de Estrategias Organizacionales mejorará el clima institucional de la I. E. "San Francisco de Asis", Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa - Piura?

Para este trabajo se definió como **objeto de estudio** el Clima Institucional y como **campo de acción:** Estrategias Organizacionales para mejorar el clima institucional en la I.E. "San Francisco de Asis", Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa - Piura.

El mismo tiene como **objetivo general:** Diseñar Estrategias Organizacionales para mejorar el clima institucional en la I.E. "San Francisco de Asis", Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa - Piura, y sus **objetivos específicos:** Determinar el tipo de clima institucional que se desarrolla en el ámbito de estudio; Investigar el rol que cumplen los directivos dentro de la I.E.; Elaborar la Propuesta en relación a los propósitos de la investigación.

La **hipótesis**: “**Si** se diseñan Estrategias Organizacionales sustentada en la teoría de Rensis Likert, Frederick Herzberg y de Elton Mayo, **entonces** se mejorará el clima institucional en la I.E. “San Francisco de Asís”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa - Piura”.

Para el logro del objetivo metodológicamente se aplicó una guía de observación y una guía de encuesta a los agentes involucrados en la investigación (20 gestores). Asimismo he aplicado entrevistas estructuradas (para recoger sus percepciones sobre este problema). También recurrí a los métodos cualitativos, o sea a la entrevista en profundidad y al recojo de testimonios.

El análisis exigió, primero, un minucioso y repetido trabajo de categorización y recategorización de las respuestas a las preguntas que permiten comprender acerca del clima institucional; en segundo lugar, fue preciso introducir los datos cuantitativos en el Software Microsoft Office Excel 2007; en tercer lugar, obtuvimos los datos del análisis cuantitativo de resultados por parte del programa informático; finalmente procedimos a la interpretación de estos últimos. Los datos cualitativos por su parte fueron analizados e interpretados a manera de cita para confirmar la naturaleza del problema.

El esquema capitular de nuestra tesis está definido por tres capítulos. En el **Capítulo I** realizamos el análisis del problema. Comprendió la ubicación geográfica, lo histórico contextual y tendencial del objeto de estudio, las características del problema y la metodología empleada. El **Capítulo II** se ocupó de las principales teorías; el **Capítulo III** dio cuenta de los resultados, discusión y propuesta; y finalmente las conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

Piura (WIKIPEDIA, 2014), fundada como San Miguel de Piura es una ciudad de la zona occidental norte del Perú, capital de la Región Piura. Está ubicada en el centro oeste de la región, en el valle del río Piura, al norte del desierto de Sechura, a 981 km al norte de Lima y próxima a la frontera con el Ecuador. Es la quinta más poblada del país, alcanzando oficialmente, y según proyecciones del INEI del año 2014, los 430.319 habitantes (INEI, 2008).

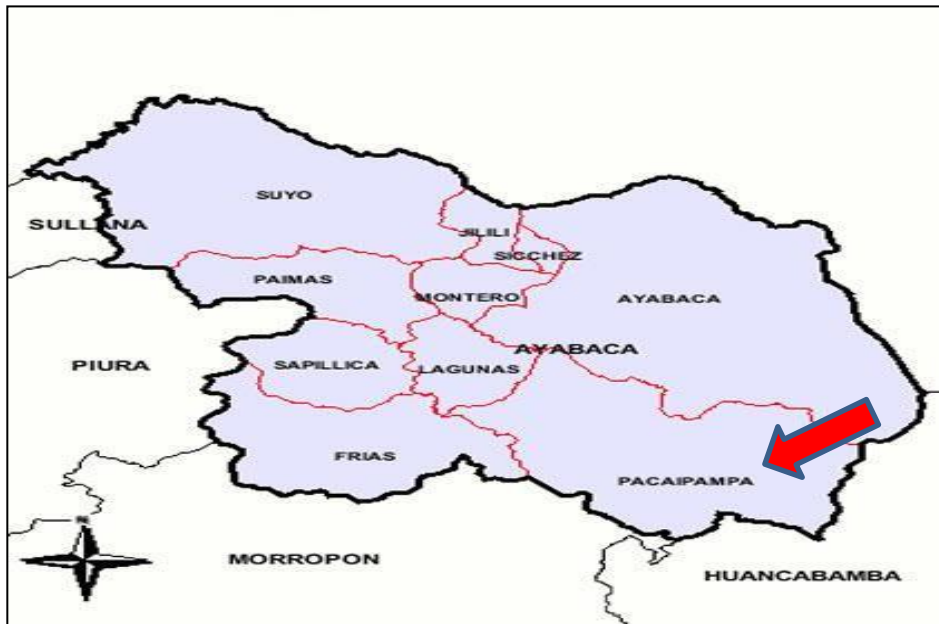
Fue fundada por Francisco Pizarro el 15 de agosto de 1532, recibiendo su escudo de armas en 1537 (Garayar, Carlos, 2004); en la actualidad la ciudad cumple el rol de principal centro comercial, administrativo y de servicios del departamento de Piura.

El clima del Departamento de Piura es desértico y semi-desértico en la costa y vertientes andinas occidentales, Sub- tropical en las vertientes orientales. Las precipitaciones son escasas, salvo cuando se produce el fenómeno del "El Niño", años en que las lluvias son abundantes y corre el agua por todo el curso de las quebradas secas originando inundaciones y acciones morfológicas de gran dinamismo (Garayar, Carlos, 2004)

Pacaipampa (WIKIPEDIA, 2014), es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca. Limita al norte con el distrito de Ayabaca, al este

con el Ecuador, al sur con la provincia de Huancabamba y la provincia de Morropón, y al oeste con los distritos de Frías y Lagunas.

El distrito fue creado mediante Ley sin número del 2 de enero de 1857. Tiene una extensión de 981,5 km² y una población estimada superior a los 24 000 habitantes.



FUENTE: Imagen de Google.

Bellavista de Cachiaco

Bellavista de Cachiaco es un poblado distante a diez horas en camioneta desde la ciudad de Piura, con escala en Pacaipampa, situado al fondo de un valle de la Cordillera de los Andes, a 1745 metros de altura.

Se hizo conocido por ser la tierra de los Guerrero Neyra, los creadores del famoso grupo Corazón Serrano; aunque también es una de las puertas occidentales a las no menos conocidas Huarinjas.

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

1.2.1. Cómo surge el problema.

“Existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del clima institucional. Numerosos estudios han examinado como el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes en las escuelas y en el desempeño financiero de la empresa” (Stephen, 1999).

El clima institucional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima institucional está en la sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima institucional la percepción o interpretación que los colaboradores, los clientes internos y externos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en la realidad interna de aspectos del ambiente y del trabajo en una institución. (Rojas, 2010.)

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima institucional

es la identificación de características que hacen los individuos que componen la institución y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. Por lo tanto, para entender el clima de una institución es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la institución y sus procesos (García Solarte, 2009).

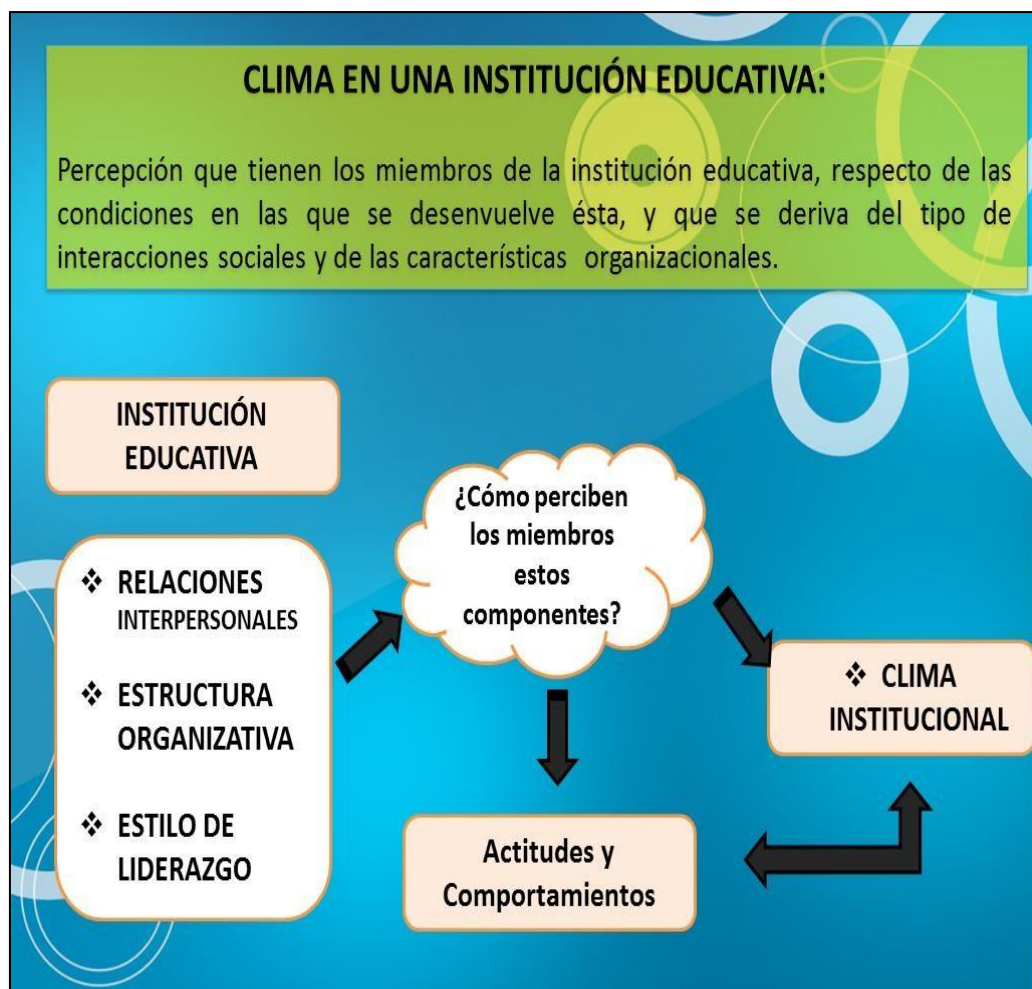
El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes del quehacer educativo. Por tal motivo, un buen clima no sólo facilita los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio por lo que si se pretende mejorarla, es necesario tener en cuenta las percepciones de los actores de las instituciones.

Abordar las distintas facetas de la educación es relevante puesto que “muchos de los problemas educativos existentes hoy se refieren a cuestiones no estrictamente relacionadas con la instrucción sino, a aspectos y factores contextuales e institucionales que inciden indirectamente en los resultados educativos finales” (Cornejo Y Redondo, 2001: 12).

El clima institucional puede ser un vínculo o un obstáculo para su buen desempeño, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas,

consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. (García Solarte, 2009)

El clima institucional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su institución, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano (Rojas, 2010).



FUENTE: <http://es.scribd.com/doc/31726435/CLIMA-INSTITUCIONAL-CONVIVENCIA>

1.3. CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE.

El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados, así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas tienen que ver con el clima (Rojas, 2010).

El desarrollo de un clima Institucional negativo dentro de la I.E. “San Francisco de Asis”, se refleja a través de diferentes conflictos internos y que se pueden apreciar en:

La Institución como un buen lugar para trabajar: 80% del total de los encuestados expresa que la Institución no es un buen lugar para poder trabajar; a diferencia de un 20% que muestran cierta comodidad para trabajar en dicha institución. (CUADRO N°1)

No es fácil crear un clima apropiada para cumplir con la misión desde la aportación individual y colectiva, (ligados a todos los elementos de la gestión de recursos humanos). Esto debido a que no hay una buena comunicación entre los gestores. (ENTREVISTA A DOCENTE, JUNIO 2013.)

Conocimiento y comprensión de la visión y misión de la Institución: Los resultados nos muestran que el 65% del total de los encuestados no tienen conocimiento sobre la misión y visión de la institución a la que pertenecen a diferencia de un 35% que si tiene cierta noción hacia a donde apunta la universidad. (CUADRO N°2)

El mayor porcentaje de los encuestados no conoce ni tiene una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, metas institucionales y personales, no tienen una imagen clara del estado que desean lograr en conjunto con los miembros que pertenecen a dicha institución. (ENTREVISTA DIRECTOR, JUNIO 2013).

Conocimiento de los objetivos de la Institución: 85% del total de los encuestados no conocen ni siquiera los objetivos de su institución, apuntan a un camino sin rumbo, no tienen claro hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos, y tan sólo un 15% respondió que sí. Es indiscutible que al no conocer la visión y misión de la institución no conocen sus objetivos. (CUADRO N° 3).

Es necesario que las altas direcciones de la institución estimulen y comprometan a todos los miembros que la conforman a formar parte de la construcción de estos pilares fundamentales que se fundamentan en Visión, Misión y Objetivos, para así lograr que éstos se identifiquen con la organización y comprendan hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos, dándoles un trato justo para que se sientan comprometidos con cada una de las funciones, tareas y actividades de la entidad. (ENTREVISTA DOCENTE. JUNIO 2013)

Solidaridad del compañero cuando tiene alguna duda: 75% de los encuestados nunca se solidarizan cuando tienen alguna o duda sobre algún tema que les preocupa, el 20% sostiene que a veces tienen una respuesta de sus compañeros, y un 5% opina que siempre. (CUADRO N°5)

Uno de los grandes retos de la educación es preparar a los jóvenes para una sociedad cambiante donde las relaciones interpersonales y los valores de ciudadanía y responsabilidad social sean claves para una vida profesional. De ahí que sea necesario en la escuela aprender a compartir y a solidarizarse con el compañero. Aprender a convivir interrelacionados se ha convertido en la última década en uno de los objetivos educativos de mayor interés. (ENCUESTA A DOCENTES. JUNIO 2013).

Ventajas de trabajar en equipo: 70% respondió que nunca es conveniente trabajar en equipo debido a que todos no asumen los compromisos ni se sienten motivados para empezar una tarea emprendedora, el 20% comenta que en algunas ocasiones es necesario, a diferencia de 10% que está convencido que al trabajar en equipo se obtendrán resultados gratificantes (CUADRO N° 6)

La mayoría de los encuestados no encuentra ningún beneficio al trabajo en equipo, sumado al hecho que casi nunca realizan acciones solidarias entre sus propios compañeros de trabajo. (ENCUESTA DOCENTES, JUNIO 2013).

Respeto entre gestores de la Institución: 60% responde que no existe respeto entre sus compañeros a pesar de pasar largas horas

laborando, no mantienen una relación cordial con ellos. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de un 40% que respondió que sí. (CUADRO N°9).

El ambiente de trabajo, no deja de ser una comunidad que tiene sus propias normas o costumbres. Por es necesario tratar de ser participativo. Mantener un buen ambiente de trabajo repercute en beneficio de todos (ENCUESTA A DOCENTES, JUNIO 2013).

En la I.E. “San Francisco de Asis”; se presenta un deteriorado Clima Institucional, que se manifiesta a través de los siguientes indicadores:



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

El clima Institucional es una resultante de la interacción humana en los procesos de la institución, pero dicho proceso en la investigación lo

desarrollamos a través de dimensiones directamente relacionadas al clima organizacional, estas dimensiones son:



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

Si las dimensiones anteriormente escritas son percibidas de manera favorable entre los colaboradores de la I.E. “San Francisco de Asís”, es decir, si las actividades, funciones, interacciones personales y laborales, mecanismos, experiencias y todos los elementos que conforman el trabajo de cada uno de los colaboradores de la I.E., son los adecuados e idóneos según las perspectivas y expectativas de los mismos, el clima o ambiente organizacional de la Institución será el mejor, si no lo es será todo lo contrario y lo único que se dará solo serán conflictos.

De este modo justificamos nuestro problema de investigación cualitativamente y cuantitativamente haciéndonos ver su naturaleza mixta.

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

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

1.4.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación.

El paradigma que se asumió en la presente investigación es el denominado paradigma cualitativo porque es una investigación propositiva.

1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación.

La investigación se realizó en la I.E. “San Francisco de Asis”, Bellavista De Cachiaco, Pacaipampa – Piura.

Los sujetos de la investigación es el Director y docentes entre nombrados y contratados que pertenecen a la Institución Educativa.

1.4.3. Diseño de la Investigación.

La investigación adopta el siguiente diseño:



ión de Investigador.

1.4.4. Metodología aplicada en la Investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad las Estrategias Organizacionales para mejorar el Clima Institucional.

- **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el clima institucional en la I.E.:
- **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de los niveles de Clima Institucional.
- **Método Inductivo:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los grupos de docentes en las aulas.
- **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- **Método de síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución.
- **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual se aplicó instrumentos de recolección de información, tales como: encuestas,

entrevistas, testimonios, guías de observación, para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

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

1.4.5. Población y Muestra.

Población: El universo o población de estudio estará constituido por la totalidad de docentes (docentes entre nombrados y contratados que pertenecen a la I.E. “San Francisco de Asís”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa - Piura.

Director = 01

Docentes = 19

U = 20 Gestores

Muestra: Como el universo es homogéneo y pequeño entonces en la investigación se empleará el caso de Universo muestra, vale decir:

U = n = 20Gestores

1.4.6. 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:



Instrumentos para la Recolección de Datos.

Para el caso de los datos primarios se conquistan, se analizan e

interpretan. La investigación para ser original estará teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les toma en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

1.4.8. Análisis Estadístico de los Datos.

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

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

FERNÁNDEZ AGUERRE, Tabaré (2010): *Clima Organizacional en las Universidades: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. El propósito de este artículo es presentar un enfoque y una metodología para la observación del clima organizacional en las universidades, que en el año 2003 fuera aplicado simultáneamente a una muestra en México y en Uruguay; un enfoque que se ha desarrollado a través de distintos estudios desde el año 1998. (Fernández, 2010). Este antecedente registrado nos indica que el clima organizacional no es ajeno a otras instituciones, en este caso la universidad en América Latina tiene sus propias características como le señala el autor. En las escuelas también se registra los problemas que se tratan con diversas metodologías para ser tratadas en su problemática.

Por otro lado, según el autor señala que “el clima organizacional en las universidades ocupa un lugar destacado en la agenda de investigación. Distintos modelos de eficacia universitaria ubican el clima entre los factores de eficacia y equidad”. (Fernández, 2010), el posicionamiento de este tema es importante porque el desarrollo de la gestión bajo cualquier modelo requiere siempre de un clima organización favorable, si bien la existencia se da en la agenda de la investigación eso quiere decir que la prevalencia del tema es importante, las relaciones entre la eficacia y equidad tiene un factor definitivo en la calidad de los servicios. Este lugar que se alude es importante por su papel determinante para explicar y justificar muchas variables. El autor también añade: “controlando otras variables, se ha hallado que el clima incide en distintos tipos de resultados de las universidades, tales como el nivel de aprendizaje de los alumnos, la

distribución social del conocimiento entre los alumnos de distinta clase social, el abandono o los episodios de violencia escolar. (Fernández, 2010). Esta analogía en relación al tipo de aprendizaje es importante, el desarrollo de un clima organizacional para el control de otras variables ya señaladas, en las escuelas de la región que ha sido motivo de estudio tiene las mismas características que se vinculan directamente, es decir, cuando se habla de clima organizacional se habla de otros efectos colaterales y el que nunca se podría dejar es el proceso de aprendizaje y sus efectos, este aporte investigativo explica que los modelos de gestión con limitaciones en el desarrollo de sus procesos afectan al proceso de aprendizaje.

En la misma línea analítica el autor señala: “un componente central del clima es la comprensión compartida sobre las características del grupo de miembros en tanto tal. Un segundo factor identificado abarca tres indicadores culturales, en particular, reactivos que miden qué tan elevadas son las expectativas docentes sobre el nivel académico que pueden alcanzar los alumnos. El hallazgo es particularmente relevante en el contexto de los aportes hechos por la investigación sobre las escuelas eficaces y permite añadir al concepto general de clima una nota de especificidad para las organizaciones escolares. Finalmente, el análisis factorial agrupó a los indicadores de la dimensión de grupalidad que miden las percepciones compartidas de los maestros respecto del cuidado, la atención y la responsabilidad colectiva con los alumnos en condiciones socio académicas más desfavorables (inasistencias altas y rendimientos insuficientes). (Fernández, 2010)

Hasta ahora, los estudios orientados a la medición del clima han enfatizado su estudio dentro de un mismo sistema de sociedad o

incluso dentro de una misma jurisdicción administrativa de la educación de un país. (Fernández, 2010)

REYES DE ROJAS Edith, (2009): “Clima Institucional y Salud Mental Laboral en la Universidad”. En esta investigación se propone medir las percepciones sobre las relaciones laborales que tienen los docentes y empleados (colaboradores) en la Facultad de Educación, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, como parte de las organizaciones dedicadas a la educación superior. Dichas organizaciones tienen climas particulares y personalidad propia, además están encargadas de la formación de profesionales, futuros líderes de la sociedad. Por otra parte, tomando la recomendación de la necesidad que tienen las organizaciones de establecer en su interior climas organizacionales favorables para todos, como una manera de cuidar los recursos humanos que son el motor de toda organización; es nuestro interés contribuir a la mejora de la calidad de la organización en particular. (Reyes, 2009).

La relación que plantea la investigación es importante de modo globalizador, el desarrollo de un buen clima institucional tiene como consecuencia el cuidado de los recursos humanos en el entendido de que los recursos humanos son todos los elementos que participan dentro de la gestión. Esta relación es importante desde todo punto de vista porque el cuidado de los recursos humanos tiene una valoración importante porque todos los procesos que se vinculan, el cultivo de un buen clima organizacional determina la calidad de las relaciones humanas de los docentes participantes. Por otro lado, “los resultados muestran para la Facultad de Educación un clima institucional crítico en algunos aspectos tales como la existencia de conflictos, malas

interrelaciones personales, inadecuada comunicación, recarga de trabajo. En cuanto a las relaciones humanas se evidencia la falta de estrategias para el desarrollo personal. Se encontraron fortalezas en cuanto al personal, le resulta muy estimulante su trabajo, se identifica con su institución y está motivado a capacitarse para escalar en su carrera. (REYES, 2009). Esta caracterización es importante y no ajena a la realidad, como se sostuvo antes, la tipificación de los problemas en cualquier institución tienen muchas aristas que afectan las relaciones humanas y como consecuencia se afecta el proceso de aprendizaje, este escenario lo único que hace es demandar posibilidades de capacitación.

Las mediciones del clima organizacional para la Facultad de Educación y Humanidades, nos permite afirmar que dicho clima es crítico y precisa de soluciones urgentes en los siguientes aspectos: Las relaciones interpersonales entre ellos no son buenas, hay conflictos, inadecuada comunicación, recarga de trabajo, ausencia de espacios para compartir y se trabaja bajo presión. (Reyes, 2009).

CHIAVENATO Idalberto 1998: "Investigación Administración de Recursos Humanos". Describe la importancia de la comunicación interpersonal, para él este tipo de comunicación constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento de las personas. Esta es un área en el cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia y en la cual se presentan mayores conflictos y malentendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y aun en la organización como sistema. Resalta además que existe una estrecha relación entre motivación, percepción y

comunicación. (Chiavenato, 1998). La comunicación interpersonal como variable dentro del estudio del clima organizacional es importante toda vez la construcción de las relaciones humanas es importante, desde esta óptica el autor propone que las relaciones humanas es una variable para el estudio que se sucede en cualquier institución educativa porque los grupos humanos están en cualquier lado y se forman progresivamente asumiendo patrones socioculturales diferentes.

Este análisis que el autor plantea también considera que “la comunicación entre personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás en determinada situación, y por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación (objetivos, necesidades, defensas). La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, en un contexto situacional específico, esto se puede lograr por empatía”. (Chiavenato, 1998). Si bien es cierto que todo tipo de comunicación es importante pero depende de cómo se han construido los patrones sociales dentro de la escuela, valorar el clima organizacional en una institución educativa depende del nivel de percepción de cada integrante, el cultivo de las percepciones depende mucho del marco axiológico de cada docente, en cada institución educativa se forman valores institucionales que se desprenden de otros valores personales con la finalidad de desarrollar un conglomerado sociocultural; por lo tanto, la valoración del clima organización depende mucho de la percepción individual de cada docente, para unos pueda que se trate solo de problemas aislados dentro de la cada institución mientras que otros docentes pueden acusar serios problemas institucionales, desde esta

consideración se precisa que: “la empatía o sensibilidad social es el medio por el cual la persona logra desarrollar impresiones rápidas o tener una comprensión actual de los demás. Para describir la empatía, muchos autores utilizan vocablos, sinónimos, como comprensión de personas, sensibilidad social o rapidez de percepción social. En el fondo, la empatía es un proceso de comprensión de los demás” (pág. 67).

Girón Mónica (2004), señala: “en una Institución Educativa, tanto la instrucción y construcción de saberes como formación de la personalidad moral pasan por las relaciones que mantienen sus miembros”, es decir que el desarrollo del clima institucional es una construcción colectiva que se basa en el conjunto de reglas morales que se construyen progresivamente, “las interacciones entre alumnos, alumnas y profesores no son neutrales, sino que ejercen una enorme influencia en el clima y la atmósfera que se respira en una institución” (Girón 2004), cada modelo de interacción representa una forma de ser individual de cada quien, ello permite caracterizar el rol de las personas para darse sentido al clima organizacional, el cultivo de las relaciones no son neutrales porque cada quien responde a su modelo de comunicación como producto de su formación, en las escuelas sucede lo mismo porque cada individuo tiene sus características para comunicarse, los niveles de comunicación entre los docentes no es el mismo, todo depende de cómo se ha construido los modelos, la no neutralidad de la comunicación se asocia a las formas particulares de manejar códigos.

Que el aprendizaje de hábitos y valores, su traducción en diferentes formas de comportamiento en una colectividad se produce en parte por la calidad de las relaciones que allí se mantienen. La vía interpersonal permite que alumnos y alumnas sean sujetos singulares, conocidos y respetados por los educadores con los que conviven”

2.2. BASE TEÓRICA.



FUENTE: Imagen de google.

2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

Likert S., (1972.) A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, 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 anteponian el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores. (Likert, 1972). Por un sentido analógico que ha sucedido con el estudio de Likert se puede contextualizar el escenario de los docentes dentro de una institución educativa en favor del clima organizacional en el sentido de que cada uno de ellos manifiesta su interés y condiciones respecto de las satisfacciones que experimenta en la vida profesional, muchos docentes que no les gusta estar en la condición de subordinados y muestran rebeldía extrema generando situaciones de incomprensión en diferentes planos, por otro lado quienes prefieren la condición de subordinado su actuación profesional es limitada. Estas dos condiciones podrían tener impactos diferentes en el clima organizacional porque cada quien puede demostrar sus propias capacidades en función de otras necesidades no necesariamente

institucionales mientras que otras personas lo harán, este desequilibrio genera problemas inmediatos al interior de la institución. El aporte de Likert es importante porque caracteriza el papel individual de los docentes respecto de la misma condición (subordinado-insubordinado). Porque permite comprender mejor la magnitud del problema. Por otro lado, Likert S., (1972.) 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 descende 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 (Brunet, 1999).

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

Cada uno de los factores caracteriza el papel de la comunicación al interior de la institución, todos los factores tienen que ver con las actitudes de los personajes. Por ejemplo el desarrollo del flujo de comunicación depende de los estilos propios de la misma. Cuando las

personas se han desarrollado en escenarios bien comunicativos lo serán siempre, ello les permitirá tomar decisiones de modo inmediato, cuando las personas toman decisiones son autónomos y expresan sus condiciones resolutorias, ello implica que todo lo que puedan hacer tiene que ver con el interés que tienen por las personas. Cuando a un directivo le interesa el estado emocional de las personas es importante porque ha desarrollado este factor que considera Likert, estos ejercicios naturales de las personas en el escenario del buen clima organizacional permite que los directivos ejerzan influencia en los subordinados, de allí que surgen formas de comportamiento y se configura el poder y el liderazgo, este comportamiento humano y social requiere de otro factor como la excelencia de la tecnología como complemento inmediato para el uso eficiente de todos los recursos. De todos estos procesos se puede advertir que la motivación es un factor individual de los docentes y directivos.

Likert S., (1972.) 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. LIKERT S. , (1972.)

| Variables principales | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|--|--|---|
| | Autoritario-coercitivo | Autoritario-benevolente | Consultivo | Participativo |
| Proceso decisorio | Totalmente centralizado en la cúpula administrativa | Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación rutinaria. | Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación. | Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados. |
| Sistemas de comunicaciones | Bastante precario. Sólo permite comunicación vertical y descendente, que llevan órdenes. | Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes. | Se busca el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal. | Los sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa. |
| Relaciones interpersonales | Provocan desconfianza. Se prohíbe organización informal y se le considera perjudicial. | Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente; se considera una amenaza para la empresa. | Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La emp. Busca el desarrollo de una org. Informal sana. | Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua. |
| Sistema de recompensas y castigos | Énfasis en los castigos y medida disciplinarias. Obediencia rigurosa a los reglamentos internos. | Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aunque con menor arbitrariedad. Recompensas salariales mas frecuentes. | Énfasis en las recompensas materiales. Recompensas sociales ocasionales. | Énfasis en las recompensas sociales. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos x el grupo. |

FUENTE: Imagen de google.

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. (Likert S. , 1972.)

Tipos de Variables

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: (LIKERT S. , 1972.)

Variables causales: son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas 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.

Likert S., (1972.) Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para él las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, a estructura organizacional, etc.) son variables causales, mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado.

2.2.2. Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg.

Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado). Define una Teoría de dos Factores a saber:

- **Factores higiénicos o insatisfactorios:** se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción. (Herzberg, 1957).

- **Factores motivadores o satisfactorios:** se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción (Elergonomista, 2007).

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los

individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción (Elergonomista, 2007).

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción". De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. (Herzberg, 1957).

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido

mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral. (Herzberg, 1957)

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas

con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad). (Herzberg, 1957)

| FACTORES MOTIVACIONALES (de satisfacción) | FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción) |
|--|--|
| Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO) | Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA). |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales. |

FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos82/teorias-motivacionales-organizacion/image001.jpg>

Las teorías de la motivación desarrolladas por Maslow y por Herzberg presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas

necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

2.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

George Elton Mayo, fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Fecha de nacimiento: 26 de diciembre de 1880, Adelaida. Fecha de la muerte: 7 de septiembre de 1949 (ORG, 2013).

(ADMINISTRACION.COM, 2013) La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. (MAYO, 1930)

La Teoría Clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la Teoría Clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e

interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense. (MAYO, 1930)

La Teoría de las Relaciones Humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas. Las cuatro principales causas del surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas son (ADMINISTRACION.COM, 2013):

1. **Necesidad de humanizar y democratizar la administración**, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos. (MAYO, 1930)
2. **El desarrollo de las llamadas ciencias humanas**, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera

gradual, lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.
(MAYO, 1930)

3. **Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin**, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época. (MAYO, 1930)
4. **Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la Teoría Clásica de la Administración.

Experimento de Hawthorne: (MAYO, 1988)

En 1924, la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos hizo una investigación para verificar la correlación entre productividad e iluminación del lugar de trabajo, bajo los supuestos de la Administración Científica. Poco antes, Mayo había realizado una investigación en una industria textil que tenía una elevadísima rotación de personal, alrededor de 250% al año, y que había probado inútilmente varios esquemas de incentivos salariales. Mayo introdujo un intervalo de descanso, delegó a los operarios la decisión sobre los

horarios de producción y contrato una enfermera. En poco tiempo surgió un espíritu de grupo, la producción aumentó y la rotación personal disminuyó.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigaciones inicio un experimento en la fábrica Hawthorne de la Wester Electric Company, para evaluar la correlación entre iluminación y eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. Elton Mayo coordinó el experimento, y se amplió al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad del personal. Trataron de eliminar o neutralizar el factor psicológico, que en ese momento resultaba extraño e impertinente, lo que hizo que el experimento se prolongara hasta 1932.

Conclusiones del experimento de Hawthorne (MAYO, 1989):

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse a siguientes (GALLAGA GARCÍA, 2003):

- El nivel de producción depende de la integración social: Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más

integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejara en su eficiencia.

- El comportamiento social de los trabajadores: El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

- Las recompensas y sanciones sociales: Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas –reales o

imaginarias- influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas o estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes. Son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si transgreden aquellas normas y estándares.

Para Taylor, y para la mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la administración científica hayan elaborado un plan de incentivo salarial para evaluar la eficiencia y bajar los costos operacionales.

Taylor afirmaba que si se elegía un buen método, se seleccionaba el ejecutor adecuado –de acuerdo con sus características físicas- y se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción –que aumentara proporcionalmente a la eficiencia del empleado-, este produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, si las condiciones ambientales lo permitían.

Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social.

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

- Los grupos informales: Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc.), en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

- Las relaciones humanas: En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

- La importancia del contenido del cargo: La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por

tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo.

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

- El énfasis en los aspectos emocionales: Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales- del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

CUADRO N° 01
INSTITUCIÓN COMO UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR

| Buen lugar | Total | |
|-------------------|--------------|------------|
| | Nº | % |
| Sí | 02 | 25 |
| No | 06 | 75 |
| Total | 08 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a gestores de la I.E. “San Francisco de Asis”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis:

De acuerdo a los resultados de nuestra investigación 75% del total de los encuestados expresa que la Institución no es un buen lugar para poder trabajar, piensan que no es fácil crear un clima apropiada para cumplir con la misión desde la aportación individual y colectiva,

(ligados a todos los elementos de la gestión de recursos humanos). Esto debido a que no hay una buena comunicación entre los gestores; a diferencia de un 25% que muestran cierta comodidad para trabajar en dicha institución. Las características del clima institucional depende mucho de las estrategias que permitan la organización, estas dos variables son importantes para la investigación porque no se puede comprender que el clima institucional no aporte un buen estado para el trabajo, todo docente requiere y aporta a un buen estado organizacional. El porcentaje anterior expresa muchas limitaciones en el desarrollo de la gestión institucional.

CUADRO Nº 02
CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA
INSTITUCIÓN

| Conoce la visión y misión | Total | |
|---------------------------|-----------|------------|
| | Nº | % |
| Sí | 01 | 12 |
| No | 07 | 88 |
| Total | 08 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a gestores de la I.E. “San Francisco de Asis”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis:

Los resultados nos muestran que el 88% del total de los encuestados no tienen conocimiento sobre la misión y visión de la institución a la

que pertenecen a diferencia de un 12% que si tiene cierta noción hacia a donde apunta la universidad.

El mayor porcentaje de los encuestados no conoce ni tiene una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, metas institucionales y personales, no tienen una imagen clara del estado que desean lograr en conjunto con los miembros que pertenecen a dicha institución.

Para que la Institución Educativa se desarrolle es necesario que sus gestores conozcan y entiendan la misión, visión y valores de la institución para lograr su motivación y por ende que se sientan comprometidos en el alcance de los objetivos planteados. Toda la orientación institucional depende de cómo se produce la valoración de la visión. Desarrollar la visión y misión requiere su conocimiento a plenitud para garantizar el éxito, el nivel de conocimiento de la visión y misión depende mucho del directivo responsable de la gestión, por ello se justifica la implementación de estrategias para organizar la gestión cuyos efectos debe reflejarse en el buen clima institucional. La calidad educativa siempre estará supeditada a la calidad de su gestión y ésta depende del conocimiento de todos los constructos que permiten desarrollar la vida institucional.

CUADRO Nº 3
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA
INSTITUCIÓN

| Conocen los objetivos | Total | |
|-----------------------|-------|----|
| | Nº | % |
| Sí | 03 | 37 |

| | | |
|-------|----|-----|
| No | 05 | 63 |
| Total | 08 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a gestores de la I.E. "San Francisco de Asis", Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis:

Los resultados de la encuesta nos muestra que el 63% del total de los encuestados no conocen ni siquiera los objetivos de su institución, apuntan a un camino sin rumbo, no tienen claro hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos, y tan sólo un 37% respondió que sí. Es indiscutible que al no conocer la visión y misión de la institución no conocen sus objetivos.

Es necesario que las altas direcciones de la institución estimulen y comprometan a todos los miembros que la conforman a formar parte de la construcción de estos pilares fundamentales que se fundamentan en Visión, Misión y Objetivos, para así lograr que éstos se identifiquen con la organización y comprendan hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos, dándoles un trato justo para que se sientan comprometidos con cada una de las funciones, tareas y actividades de la entidad.

Después del conocimiento absoluto de la misión y visión está la siguiente categoría que es conjunto de objetivos, los mismos que se orientan a mejorar la calidad educativa, esta categoría es importante toda vez que operacionaliza las acciones planteadas tanto en la visión y misión, esta relación importante define el estado institucional de la gestión, porque el conocimiento y trabajo en función de los objetivos es determinante, estos datos reflejan las

limitaciones en la gestión y por lo tanto se declara la prevalencia de este estudios y todas sus variables.

CUADRO N° 04
RELACIÓN ENTRE ACTIVIDADES Y OBJETIVOS

| Relación entre actividades y objetivos | Total | |
|--|-----------|------------|
| | Nº | % |
| Sí | 02 | 25 |
| No | 06 | 75 |
| Total | 08 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a gestores de la I.E. “San Francisco de Asis”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis:

Se observa que la relación que existe entre las actividades que desarrollan los gestores con los objetivos de la institución, del total de los encuestados el 75% respondió que no, a diferencia de un 25% que manifestó que sí.

En toda institución es importante que todos los integrantes dirijan sus esfuerzos de manera coordinada formando un equipo de trabajo

hacia el logro de objetivos, para esto es necesario vincular a las personas con la misión, la visión y los valores que están establecidos en la Universidad. Si bien todos los constructos considerados en los cuadros anteriores tienen que ver con el clima institucional y cómo es que las estrategias organizaciones ayudan, en este caso se trata de determinar el valor cualitativo de estos elementos en la gestión. Tanto la visión y misión como los objetivos con elementos importantes que depende esta parte que todo docente y directivo debe estar al tanto. Por ello consideramos que la variable en estudio es importante para mejorar la calidad educativa.

CUADRO Nº 05
SOLIDARIDAD DEL COMPAÑERO CUANDO TIENE
ALGUNA DUDA

| Solidaridad del compañero | Total | |
|---------------------------|-----------|------------|
| | Nº | % |
| Siempre | 01 | 13 |
| A veces | 02 | 25 |
| Nunca | 05 | 62 |
| Total | 08 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a gestores de la I.E. “San Francisco de Asís”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis:

Los resultados demuestran que el 62% de los encuestados nunca se solidarizan cuando tienen alguna o duda sobre algún tema que les

preocupa, el 25% sostiene que a veces tienen una respuesta de sus compañeros, y un 13% opina que siempre.

Uno de los grandes retos de la educación es preparar a los jóvenes para una sociedad cambiante donde las relaciones interpersonales y los valores de ciudadanía y responsabilidad social sean claves para una vida profesional. De ahí que sea necesario en la escuela aprender a compartir y a solidarizarse con el compañero. Aprender a convivir interrelacionados se ha convertido en la última década en uno de los objetivos educativos de mayor interés.

CUADRO Nº 06
VENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO

| Ventajas de trabajar en equipo | Total | |
|--------------------------------|-----------|------------|
| | Nº | % |
| Siempre | 01 | 12.5 |
| A veces | 01 | 12.5 |
| Nunca | 06 | 75.0 |
| Total | 08 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a gestores de la I.E. “San Francisco de Asís”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis:

El presente cuadro refleja el nivel de ventaja que significa trabajar en equipo, un 75% respondió que nunca es conveniente trabajar en equipo debido a que todos no asumen los compromisos ni se sienten motivados para empezar una tarea emprendedora, el 12.5%

comenta que en algunas ocasiones es necesario, a diferencia de 12.5% que está convencido que al trabajar en equipo se obtendrán resultados gratificantes.

Los resultados nos muestran que la mayoría de los encuestados no encuentra ningún beneficio al trabajo en equipo, sumado al hecho que casi nunca realizan acciones solidarias entre sus propios compañeros de trabajo.

En la actualidad el trabajo en equipo es una metodología lograda básicamente en el nivel universitario con estudiantes universitarios, se plantea como método de trabajo en el aula y fuera de ella, esto implica que el trabajo en equipo representa un gran y notable esfuerzo, en este trabajo de investigación no es posible que se registre que el 75% acuse limitaciones para ello, en el desarrollo de la gestión depende mucho del trabajo mancomunado de los docentes.

CUADRO N° 07
EXPRESAS TU PUNTO DE VISTA

| Tu punto de vista | Total | |
|-------------------|-----------|------------|
| | Nº | % |
| Siempre | 01 | 13 |
| A veces | 02 | 25 |
| Nunca | 05 | 62 |
| Total | 08 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a gestores de la I.E. “San Francisco de Asis”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis:

De acuerdo a los resultados de nuestra investigación el 62% nunca expresa su punto de vista ya sea porque no tienen la capacidad de comunicarse, otros porque no se sienten en un ambiente de confianza, no puedan defender sus propias ideas o porque estén en desacuerdo; muchos de estos sucesos se debe a que la persona que dirige la reunión no pone en marcha los recursos y estrategias necesarios para motivar a todos los integrantes, seguido de un 25% que en algunas ocasiones expresan sus ideas y un 13% que siempre expresan sus inquietudes u ideas.

Un líder debe ser capaz de dar a conocer sus ideas y a su vez debe entender las ideas de los demás para poder guiarlos.

La comunicación es difícil, es un arte. Exige algo más que intercambio de ideas; también es un intercambio de sentimientos, de actitudes, de emociones.

Tener la libertad para expresar el punto de vista es importante en todo terreno laboral, mucho menos en el colegio o institución educativa, cuando un docente tiene la libertad de opinar siente que se desarrolla en función de sus expectativas, para el cuerpo directivo es fundamental que esto suceda, de lo contrario es considera un verdadero problema, porque un docente debe ser consciente de su propio espacio y del espacio que se le otorga, la vida institucional tiene muchos vértices que permiten el desarrollo profesional.

CUADRO N° 08

AMBIENTE FÍSICO, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIOS

| Ambiente físico... | Total | |
|--------------------|-----------|------------|
| | Nº | % |
| Sí | 01 | 14 |
| No | 07 | 86 |
| Total | 08 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a gestores de la I.E. "San Francisco de Asís", Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis:

El cuadro refleja que del total de los encuestados el 86% no cuenta con un ambiente físico, herramientas, equipos y materiales necesarios para desenvolverse en su trabajo; a diferencia de un 14% que piensa lo contrario.

El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como en la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral de ahí la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

Tradicionalmente se ha concebido al ambiente laboral como un lugar donde el único requisito que se requería era que permita el desempeño de la función del trabajador que laboraba ahí. Dejando de lado aspectos como la limpieza, seguridad, comodidad, ruido etc.

CUADRO N° 09
RESPETO ENTRE GESTORES DE LA INSTITUCIÓN

| Es tratado(a) con respeto | Total | |
|------------------------------|-----------|------------|
| | Nº | % |
| Sí | 03 | 38 |
| No | 05 | 62 |
| Total | 08 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a gestores de la I.E. "San Francisco de Asís", Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis:

Los resultados de la investigación muestran que del total de los encuestados el 62% responde que no existe respeto entre sus compañeros a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación cordial con ellos. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de un 38% que respondió que sí.

Cada integrante debe cuidar los modales en su trato diario con los compañeros. La familiaridad no está reñida con la buena educación.

El ambiente de trabajo, no deja de ser una comunidad que tiene sus propias normas o costumbres. Por es necesario tratar de ser participativo. Mantener un buen ambiente de trabajo repercute en beneficio de todos.

CUADRO N° 10

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

| Programas de entrenamiento y desarrollo | Total | |
|--|-----------|------------|
| | Nº | % |
| Sí | 03 | 38 |
| No | 05 | 62 |
| Total | 08 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a gestores de la I.E. “San Francisco de Asís”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis:

Del total de los encuestados el 62% opinan que los programas de capacitación no son efectivos, no han logrado darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio a diferencia de un 38% que piensa lo contrario.

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las instituciones, ya que desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias.

Las tecnologías requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

En la medida que la gestión institucional se caracterice por el desarrollo institucional habrá siempre la predisposición de mejorar en infraestructura así como de las capacidades profesionales, ninguna persona por más alto grado académico que tenga no podría estar estática en su preparación, siempre requiere estar en constante entrenamiento y perfeccionamiento, precisamente este espacio es el que debe ser generado por el cuerpo directivo para crear las mejores condiciones de trabajo y con ello el clima institucional tendrá otras condiciones.

CUADRO N° 11
PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

| Premios y reconocimientos | Total | |
|----------------------------------|--------------|------------|
| | Nº | % |
| Siempre | 01 | 13 |
| A veces | 02 | 25 |
| Nunca | 05 | 62 |
| Total | 08 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a gestores de la I.E. “San Francisco de Asis”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis:

Los resultados de la investigación muestran que el 62% del total de los encuestados piensan que los premios o reconocimientos no son

distribuidos de forma justa, un 25% opina que a veces, y un 13% piensa que sí.

El reconocimiento es una estrategia muy importante para premiar y felicitar públicamente a sus integrantes con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad y la calidad de los servicios, ya que los trabajadores que se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos, generando un clima laboral agradable.

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

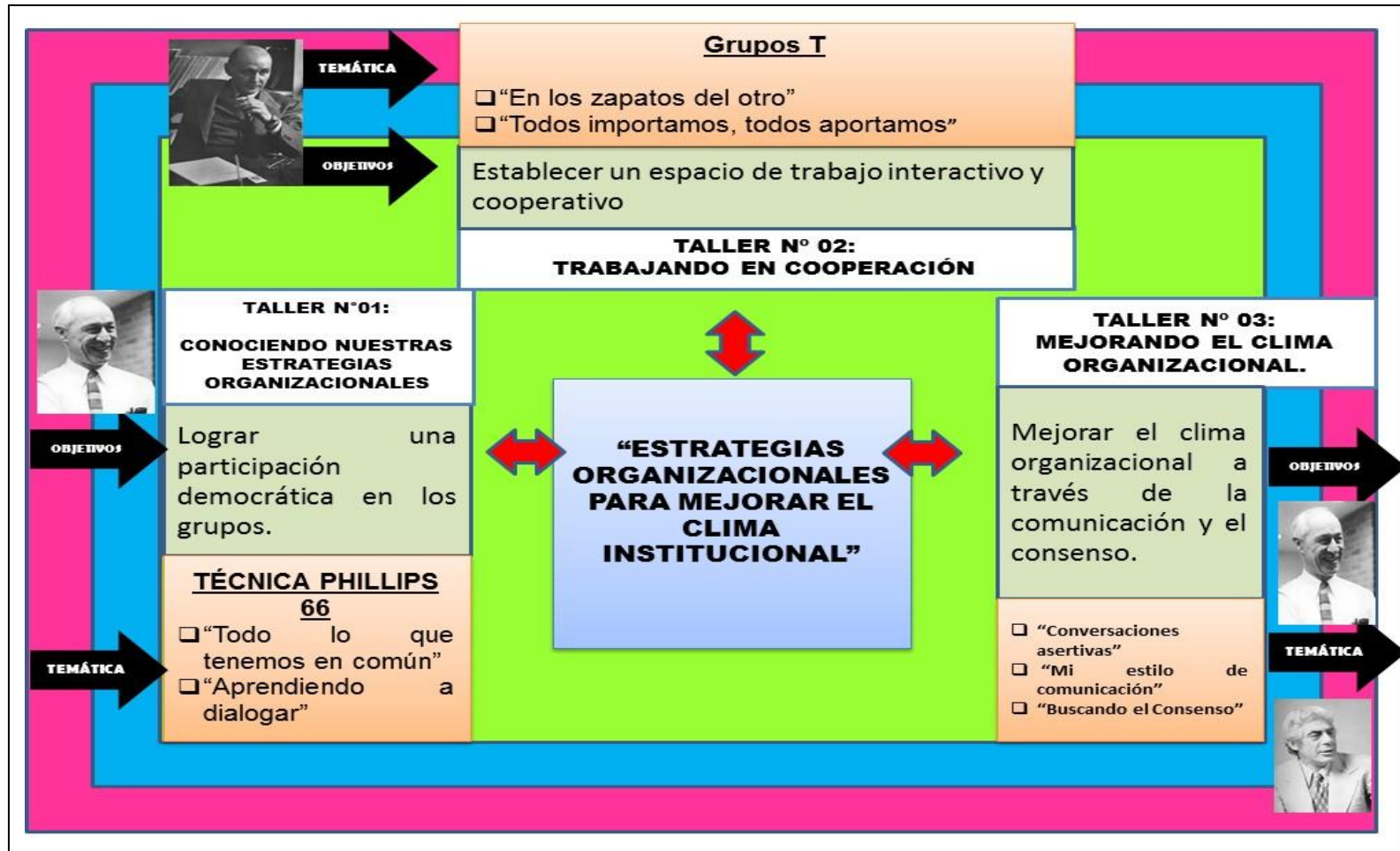
| Cultura organizacional | INDICADORES | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO | PÉSIMO | TOTAL |
|-------------------------------|---------------------------------|------------------|--------------|----------------|-------------|---------------|--------------|
| AMBIENTE SOCIAL | AUDITORIA | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 | 08 |
| | PARTICIPATIVA | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 08 |
| COORDINACION | PUNTUALIDAD | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 | 08 |
| | AMABILIDAD | 0 | | 2 | 3 | 3 | 08 |
| | NIVEL DE COMPROMISO | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 08 |
| SINERGIA EN EL TRABAJO | COMPANERISMO | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 08 |
| | RELACION DE CARACTER ASOCIATIVO | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 08 |
| | COHESION SOCIAL | 0 | 2 | 3 | 1 | 2 | 08 |

| | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| | CONFIANZA Y COLABORACION | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 08 |
| RESPONSABILIDAD | CUMPLIMIENTO TAREAS ASIGNADAS | 0 | 2 | 4 | 0 | 2 | 08 |
| | AUTONOMIA Y LIBERTAD PARA INNOVAR | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 08 |
| | CAPACIDAD PARA ENFRENTAR PROBLEMAS | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 08 |
| | ASUMIR RIESGOS | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 | 08 |
| | TOMA DE DECISIONES | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 08 |
| | | | | | | | |
| LIDERAZGO | ADECUADA COMUNICACION | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 08 |
| | INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 08 |
| | ORIENTACION | 1 | 1 | 2 | 4 | 0 | 08 |
| | COMPRESION | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 08 |
| ESTIMULOS | INCENTIVOS | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 08 |
| | RECONOCIMIENTO | 0 | 2 | 3 | 3 | 0 | 08 |
| | TOLERANCIA | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 08 |
| EMPODERAMIENTO | ESTRES | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 08 |
| | INDIFERENCIA | 1 | 0 | 4 | 0 | 3 | 08 |
| | FALTA DE IDENTIDAD | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 08 |
| SATISFACCION DE RESULTADOS | ALCANCE DE LOS OBJETIVOS | 0 | 2 | 3 | 0 | 3 | 08 |
| | SATISFACCION EN EL TRABAJO | 1 | 2 | 3 | 0 | 2 | 08 |
| | SATISFACCION EN LA CARRERA | 1 | 2 | 2 | 0 | 3 | 08 |
| | CALIDAD EN EL TRABAJO | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 | 08 |

Fuente: Observación hecha a gestores de la I.E. “San Francisco de Asis”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Julio 2013

Análisis: De acuerdo a los resultados de nuestra investigación, el clima institucional pasa por graves problemas que se manifiestan en un ambiente social de trabajo malo, una limitada coordinación entre gestores, escasa sinergia, poca responsabilidad, limitados estímulos, poca satisfacción con los resultados, entre otros. De acuerdo a los resultados de la observación 9 de los 20 observados tienen un nivel de participación pésima en el ambiente social, 08 están en pésimas condiciones o poseen limitadas capacidades para enfrentar los problemas.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA



FUENTE: Elaborado por el investigador

3.2.1. Realidad problemática

Las estrategias, estimulan el desarrollo de todas las capacidades físicas, afectivas, intelectuales y sociales. Buscan ajustar los programas y recursos metodológicos a las características individuales de cada gestor.

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

3.2.2. Objetivos

Objetivo General

- Diseñar estrategias organizacionales para mejorar el clima institucional, de la I.E. “San Francisco de Asis”, Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa-Piura.

Objetivos específicos:

- ❖ Socializar conceptos básicos de las estrategias organizacionales en la optimización del clima institucional.
- ❖ Establecer comunicaciones interpersonales entre el estudiantado, personal directivo, docente, donde se pueda compartir sentimientos, emociones, esperanzas e ideas.

3.2.3. Fundamentación

Fundamento teórico

Esta propuesta teórica esta fundamentada en tres teorías. Una de ellas principal y dos complementarias. **La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert**, permitió identificar las situaciones interpersonales y emocionales que los gestores perciben como de alto riesgo. Licker aporta cuatro factores: a) pensamientos positivos sobre las ventajas de la convivencia; b) pensamientos sobre las consecuencias negativas de los conflictos; c) estrategias de evitación, solución y d) estrategias de búsqueda de apoyo social.

Las Teorías Complementarias de las los Facotres de Frederick Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado). Define una teoría de dos pasos a saber.

- ✓ Factores higiénicos o insatisfactorios, se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja.
- ✓ Factores motivadores o satisfactorios, se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo.

Las Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo propone la solución de los conflictos interpersonales (en mejora del clima organizacional) a partir de la comunicación entre gestores, la misma que manifiesta que “el nivel de producción depende de la integración social”

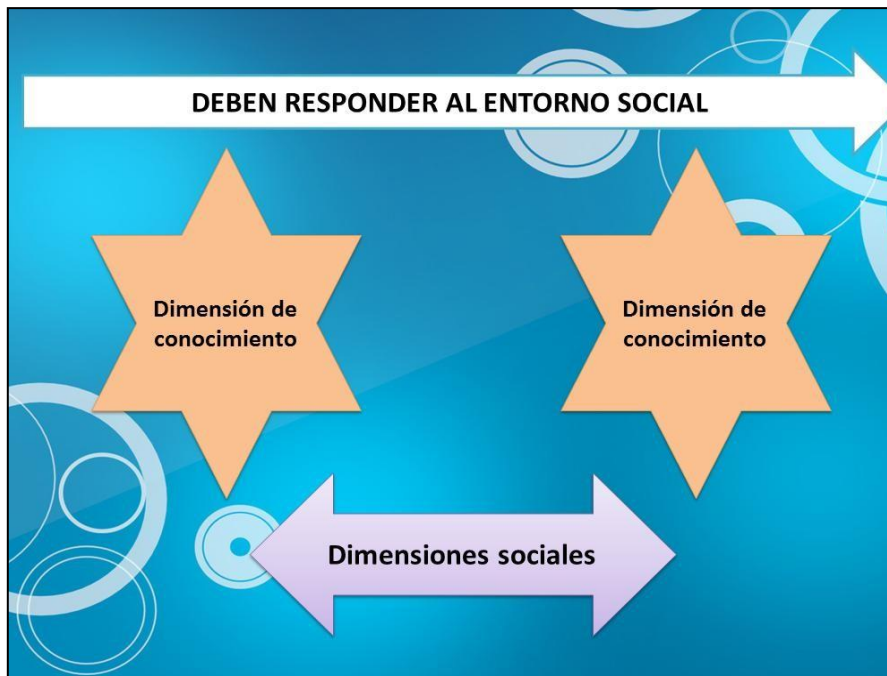
Fundamentación sociológica

Nos puede dar elementos para entender el para qué del buen clima organizacional, en un entorno de constante aprendizaje.

El aprendizaje aclara las relaciones con la sociedad en que el sujeto vive e incorpora de este modo al individuo en su comunidad, al proporcionarle una forma de educación mediante la cual su crecimiento se relaciona vitalmente con las necesidades de las sociedades.

La Sociología nos permite comprender el entorno social. Observamos que la sociedad incorpora en sí misma el hecho educativo o la institución educativa dentro de un contexto social. Si comprendemos este contexto social tendremos elementos adecuados para el desarrollo del estudiante.

Dimensiones sociales



Fuente: Elaboración propia.

Fundamentos pedagógicos

Describen los principios y características del modelo pedagógico que se pretende implementar con esta propuesta.

Proporciona orientaciones para la organización de la institución.

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)



Fuente: Elaborado por el investigador.

3.2.4. Estructura de la Propuesta

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

TALLER N° 1 CONOCIENDO NUESTRAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Resumen

El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego **“strategeia”, que significa arte o ciencia de ser general**. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia. La palabra **Innovar significa “Introducir una novedad, alterar las cosas introduciendo novedades”**. Por tanto, se puede decir que una Estrategia Innovadora es el desarrollo de acciones novedosas que permitan el logro de los objetivos de una organización.

La gerencia del conocimiento es una estrategia organizacional dentro de las instituciones permite la **utilización de los recursos que se poseen de una manera sistemática, coherente y global** fundamentada en el uso de la tecnología de la información como una

fórmula donde juegan papel protagónico el valor procedente de las personas (**capital humano**), el valor generado por la organización y la tecnología (**capital estructural**) y el valor emanado de las relaciones con el mercado y con los agentes sociales que integran el entorno (**capital relacional**).

La innovación no es sólo el trabajo de los tecnólogos, sino de todas las áreas funcionales importantes de la compañía. Y el apoyo de estas áreas a las innovaciones **debe ser gestionado con audacia y perseverancia desde la alta dirección**. En este caso la **responsabilidad de los gestores es nada menos que la adaptación** de las empresas a las innovaciones. La innovación con éxito es resultado de una planificación estratégica acertada que identifica los factores determinantes en la toma de decisiones entre varias alternativas. La política de innovación debe adecuarse a las fuerzas internas y externas específicas en cada momento y que este equilibrio es cambiante con el tiempo. El análisis de las necesidades y riesgos que frente a los retornos comerciales para la compañía, ya que los beneficios para la empresa deben ser los que impulsen la innovación.

En esta propuesta pretendemos lograr una participación democrática en los grupos a partir de las estrategias innovadoras.

Fundamentación

Este taller se fundamenta en la teoría de Rensis Likert. De acuerdo a este autor nuestra propuesta se enmarca en un clima de tipo participativo, tiene como eje al sistema III y IV: consultivo y de

participación en grupos respectivamente. Se basa en la confianza, motivación, comunicación, solidaridad, etc.

Objetivo: Lograr una participación democrática en los grupos.

Análisis temático:

Técnica Phillips 66

El nombre de esta técnica deriva de su creador J. Donald Phillips del Michigan State College y del hecho de que 6 personas discuten un tema durante 30 minutos.

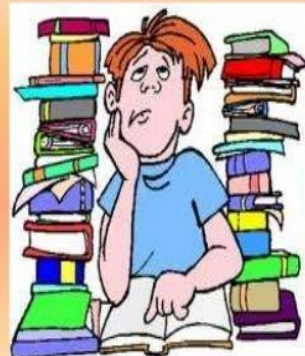
Qué es Philips 66?

Es una técnica didáctica muy difundida en todos los niveles educativos para comentar o evaluar ciertos contenidos.



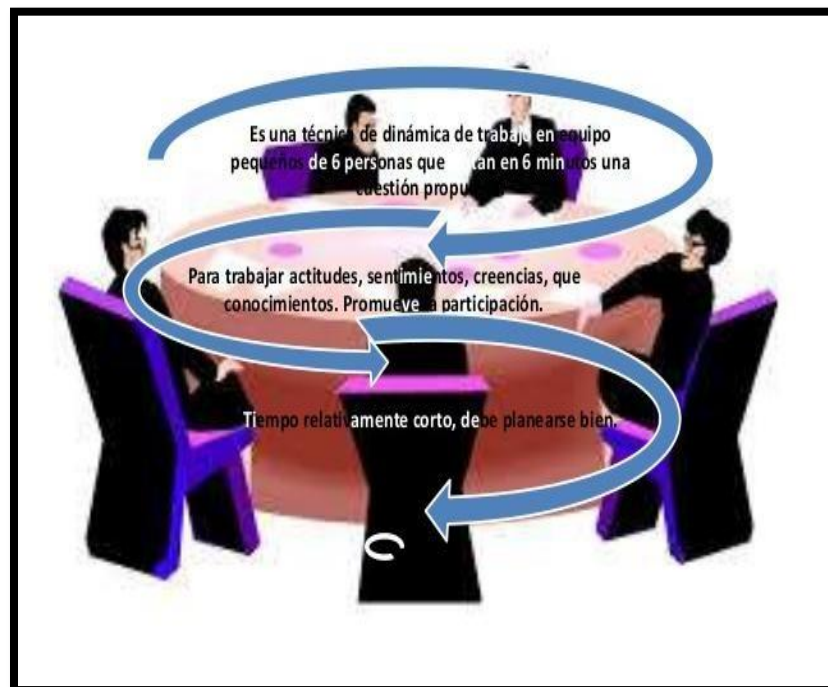
Las Ventajas:

- Es una técnica muy sencilla.
- Que Facilita la confrontación de ideas o puntos de vista, el esclarecimiento o enriquecimiento mutuo.
- En poco tiempo se pueden recoger los aportes de los participantes.
- Estimula a los tímidos.
- Propicia la expresión oral.
- Garantiza la participación de todos.



Desventajas:

Únicamente estimula la participación de los integrantes, por lo que no es útil para el desarrollo de habilidades ni cambio de actitudes.



Phillips 66

Objetivo:

- Promover rápidamente la participación de todo el grupo, obtener muchas opiniones en poco tiempo; resolver un problema de forma creativa y descubrir las divergencias existentes ante un tema concreto



i

vas elaboradas por el investigador.

Dinámica: “Todo lo que tenemos en común”

Objetivo



Descripción

El facilitador pide a los participantes que se dividan en parejas lo más rápido que puedan y que identifiquen tres aspectos que tengan en común.

Sin perder tiempo, el facilitador pide que ahora formen subgrupos de 3 participantes y que identifiquen tres aspectos que tengan en común.

Forman subgrupos de 4 participantes y también identifican tres aspectos que tengan en común. De esta forma se continúa hasta integrar al grupo completo.

Después, el facilitador reúne a los participantes para que cada uno comente su vivencia y haga un comentario positivo que le alegre el día a uno de sus compañeros.

Dinámica: “Aprendiendo a dialogar”

Objetivo



Descripción

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

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

Ya seleccionado el tema, se trazan las directrices básicas:

1. Todos deben aportar ideas.

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

Desarrollo metodológico

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

| PARTES COMPONENTES DEL TALLER | ACCIONES |
|--|--|
| Introducción | Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos. |
| Desarrollo | Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. |

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

Agenda preliminar de la ejecución del taller

Mes: Agosto, 2013

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo del taller

Taller N° 1

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

EVALUACIÓN DEL TALLER

Taller.....

Fecha.....

Facilitador.....

Institución.....

Opciones de evaluación (puntuaciones)

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

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 1 = Deficiente
- 2 = Regular
- 3 = Bueno
- 4 = Muy Bueno
- 5 = Excelente

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Evaluación del facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller fue:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

.....

.....

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Evaluación de las temáticas del taller

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio del taller fue:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¿Qué comentario o sugerencia daría al taller para mejorar?

.....

.....

.....

Aspectos generales del taller

La hora de inicio definida para el taller fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

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

.....

.....

.....

Conclusiones del taller:

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

Recomendaciones:

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

Bibliografía:

- ❖ **HERNÁNDEZ**, Fernández y Baptista.2010. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico.

- ❖ **JOVÉ**, Juan. 1994. El desarrollo de la expresión gráfica. Horsori. Barcelona.
- ❖ **MONROY**, Anameli. 1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
- ❖ **FRITZEN**, Silvino. 1984. 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.

TALLER Nº 2: TRABAJANDO EN COOPERACIÓN

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

Fundamentación:

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

Objetivo:

Establecer un espacio de trabajo interactivo y cooperativo

Análisis temático:

Para poder establecer un espacio de trabajo interactivo y cooperativo, creemos que es prioritario proporcionar a los participantes una capacitación relacionada con sus necesidades internas, sus valores, sus percepciones y sus potencialidades, es por ello que en nuestro primer tema proponemos el desarrollo de los grupos T.

Grupos T

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

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

La labor en este tipo de grupos requiere que durante las horas de trabajo queden excluidos los roles sociales, los títulos, y, en general, cualquier situación que tienda a marcar diferencias entre los individuos. Se

recomienda solamente el uso de los nombres propios. Debido a que se busca una participación más activa de los demás miembros, el rol del conductor tiende a ser más pasivo, y sus intervenciones como conductor son poco frecuentes. Todas estas consideraciones hacen posible que el grupo se desarrolle en una atmósfera permisiva y libre.

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

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

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

- ❖ Incremento del conocimiento, habilidad y sensibilidad para percibir las reacciones y expresiones emocionales, tanto personales como las de los demás miembros del grupo.
- ❖ Aumento de la habilidad para percibir y para aprender los efectos de las acciones propias a través de la captación de los sentimientos personales y de los sentimientos de los demás.
- ❖ Desarrollo y clasificación de valores y metas personales, acordes a aproximaciones objetivas y científicas, en base a las acciones y decisiones personales del grupo.

- ❖ Mejoramiento de la capacidad de "verse a sí mismo", y captación de conocimientos que hacen congruente la relación de los valores, metas y actitudes personales con actuaciones conscientes.
- ❖ Adquisición de conductas más satisfactorias y adecuadas en relación con el medio ambiente.
- ❖ Transferencia del aprendizaje ocurrido en el laboratorio a situaciones cotidianas.
- ❖ Crítica del propio proceso de aprendizaje, o sea, "aprender cómo aprender".

Sin embargo, de acuerdo a las características del ser humano, este aprendizaje puede verse impedido por barreras personales e intragrupalas. Las más frecuentes son: Búsqueda de respuestas tempranas y fáciles, conflicto entre lo nuevo y los patrones de conducta ya establecidos, resistencia al rompimiento de patrones de conducta establecidos y a la internalización de nuevos, resistencia para compartir sentimientos y conductas de otros, falta de habilidad para evaluar conductas, estructuras conceptuales pobres para planear la dirección del cambio, incapacidad de trasladar las experiencias de la sesión a los de la vida cotidiana, etc.

Para vencer estas barreras, se sugiere una buena selección de los participantes; procurar que éstos estén lo suficientemente motivados para seguir adelante pese a las trabas que puedan suscitarse, y tener la capacidad de aprender de la experiencia y transferir este aprendizaje a otros contextos sociales.

Dinámica: “En los zapatos del otro”

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

Descripción:

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

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

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

Posteriormente se invierten papeles, para después comentar su experiencia.

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

Dinámica: “Todos importamos, todos aportamos”

Objetivo:

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

Descripción:

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

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

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

1. No podrán hablar durante todo el ejercicio.
2. No podrán realizar ninguna señal ni con los dedos ni realizando gestos o movimientos de cabeza, ni con el cuerpo.
3. Deberán permanecer con una expresión impávida, podrán mirarse a los ojos, pero no hacer movimientos con los ojos.
4. La única forma de intercambiar las piezas será colocándolas al centro (depósito de piezas).
5. Sólo podrán tomar las piezas que se encuentren en el centro (depósito de piezas).
6. Los observadores no podrán hablar ni realizar ningún movimiento.
7. La actividad iniciará cuando el facilitador lo indique.
8. Cuando el equipo termine, deberá indicarlo levantando las manos.

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

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

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

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

Desarrollo metodológico

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

| PARTES COMPONENTES DEL TALLER | ACCIONES |
|--|---|
| Introducción | Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos. |
| Desarrollo | Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). |

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

Agenda preliminar de la ejecución del taller

Mes: Setiembre, 2013

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo del taller:

| Taller N° 2 | | | |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cronograma por temas | Tema N° 1 | Tema N° 2 | Tema N° 3 |
| | | | |

| | | | |
|-------|--------------------------------|--|--|
| 08:00 | | | |
| 09:30 | | | |
| 10:15 | | | |
| 11:00 | Receso | | |
| 12:00 | | | |
| 01:15 | | | |
| 02:30 | Conclusión y cierre de trabajo | | |

EVALUACIÓN DEL TALLER

Taller.....

Fecha.....

Facilitador.....

Institución.....

Opciones de evaluación (puntuaciones)

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

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

- 1 = Deficiente
- 2 = Regular
- 3 = Bueno
- 4 = Muy Bueno
- 5 = Excelente

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Evaluación del facilitador

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

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

.....

.....

Evaluación de las temáticas del taller

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

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

La puntualidad en el inicio del taller fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría al taller para mejorar?

.....

.....

.....

Aspectos generales del taller

La hora de inicio definida para el taller fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de
empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones
externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización del
taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

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

.....

.....

.....

Conclusiones del taller:

1. Cuando se halla capacitado a los participantes, podrán descubrir y
percatarse de sus dificultades en sus patrones de participación, y

experimentarán conductas más integradoras con la ayuda de los demás participantes

2. La comunicación en los grupos distintos y con temas opuestos presentan al inicio actitudes de diferencias muy marcadas que luego son superadas por la interacción entre todos.
3. Los grupos se integran de la mejor manera cuando identifican el objetivo común, lo que permite que se superen todos los malos entendidos.

Recomendaciones:

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

Bibliografía

- ❖ **BEAL**, G. **BOHLEN**, J y **RAUDABOUGHT**, J. Conducción y Acción Dinámica del Grupo. 1964. Argentina, Kapelusz. 332 p.
- ❖ **HERNÁNDEZ**, Fernández y Baptista. 1991. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico
- ❖ **LUTHER**, Inga. 2008."En los zapatos del otro": Pro Calidad en educación - experiencias de transferencia. InWent gGmbh.

TALLER Nº 3: MEJORANDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

Fundamentación:

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

Objetivos:

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

Análisis temático:

Dinámica: “Conversaciones asertivas”

Objetivo:

Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.

Descripción:

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

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

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

- ❖ Hablarán con los participantes de su equipo, pero sólo hablarán sobre el tema escrito en la tarjeta o sobre los temas que los demás introduzcan.
- ❖ Practicarán las habilidades enumeradas en la hoja de habilidades por lo menos una vez.
- ❖ Mantendrán grupos de seis a siete participantes durante toda la duración de la actividad, esto es, si uno o dos miembros de un grupo se reúnen con otro grupo, uno o dos miembros de ese grupo (al que acaban de integrarse) deberán interrumpir su conversación al instante para reunirse con el grupo de donde provienen esos dos participantes.
- ❖ El facilitador contesta cualquier pregunta y supervisa la dinámica.

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

1. ¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?

2. ¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrió, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?

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

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

Dinámica: “Mi estilo de comunicación”

Objetivo:

Que los participantes identifiquen su estilo de comunicación.

Descripción:

El facilitador coloca en el centro del salón una serie de objetos e instrumentos musicales y les solicita a los participantes tomen uno de ellos.

El facilitador dirige a los participantes para que realicen diversas conversaciones rítmicas utilizando los objetos.

Al término de la actividad, el facilitador guía un proceso de reflexión sobre la vivencia.

Dinámica: “Buscando el Consenso”

Objetivo:

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

Descripción:

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

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

1. No se obtendrá promediando.
2. No se obtendrá por votación o por “mayoría”.
3. No habrá “tratos de caballeros”.

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

1. Deben evitar argumentar buscando ganar como individuos. Lo que es “correcto” es el mejor juicio colectivo del subgrupo como un todo.
2. Los conflictos acerca de las ideas, las soluciones, las predicciones, etc., deben servir como ayuda y no como un estorbo en el proceso de búsqueda del consenso.

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

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

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

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

Desarrollo metodológico

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

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

| | |
|--|---|
| | Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente. |
|--|---|

Agenda preliminar de la ejecución del taller

Mes: Setiembre, 2013

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo del taller:

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

EVALUACIÓN DEL TALLER

Taller.....

Fecha.....

Facilitador.....

Institución.....

Opciones de evaluación (puntuaciones)

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

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Evaluación del facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas
fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller fue:

La relación entre el facilitador y los participantes
fue:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

.....

.....

Evaluación de las temáticas del taller

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio del taller fue:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¿Qué comentario o sugerencia daría al taller para mejorar?

.....

.....

.....

Aspectos generales del taller

La hora de inicio definida para el taller fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

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

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

Conclusiones del taller:

1. Los directivos, docentes y estudiantes desarrollarán habilidades para conversar asertivamente.
2. Los distintos estilos de comunicación de los directivos, docentes y estudiantes serán compartidos en el taller de manera dinámica e interactiva.

- Estos diferentes estilos de comunicación serán puestos en el taller como temas de discusión, que finalmente serán resueltos a través del consenso.

Recomendaciones:

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

Bibliografía:

- ❖ **ANDER-EGG**, E. 1995. Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24^o edición.
- ❖ **BORISOFF**, Víctor. 1991. Gestión de conflictos. Madrid.
- ❖ **HERNÁNDEZ**, Fernández y Baptista. 1991. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico
- ❖ **RALP**, Nicholz. 2005. Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

| I.E. "SAN FRANCISCO DE ASIS" | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|---|---|-------------|---|---|-------------|---|---|
| Fecha por Taller | Taller N° 1 | | | Taller N° 2 | | | Taller N° 3 | | |
| Meses | Agosto | | | Setiembre | | | Octubre | | |
| Semanas | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Actividades | | | | | | | | | |
| Coordinaciones previas | | | | | | | | | |
| Convocatoria de participantes | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Aplicación de estrategias | | | | | | | | | |
| Validación de conclusiones | | | | | | | | | |

3.2.6. Presupuesto

Recursos humanos

| Cant. | Requerimiento | Costo individual | Total |
|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| 2 | Capacitadores | S/ 150.00 | S/ 300.00 |
| 1 | Facilitador | S/ 250.00 | s/ 250.00 |
| TOTAL | | | S/550.00 |

Recursos materiales

| Cant. | Requerimiento | Costo individual | Total |
|--------------|---------------------|------------------|------------------|
| 62 | Folders con fasters | S/ 0.60 | S/ 37.20 |
| 62 | Lapiceros | s/ 0.50 | s/ 31.00 |
| 1000 | Hojas bond | S/ 0.03 | s/ 30.00 |
| 65 | Refrigerios | S/ 5.00 | S/ 325.00 |
| 200 | Copias | S/ 0.10 | S/ 20.00 |
| Total | | | S/ 443.20 |

| Resumen del monto solicitado | |
|------------------------------|-----------|
| Recursos humanos | S/ 550.00 |
| Recursos materiales | S/ 443.20 |

| | |
|--------------|------------------|
| Total | S/ 993.20 |
|--------------|------------------|

3.2.7. Financiamiento de los Talleres

Responsable: RODRÍGUEZ VELÁSQUEZ, Jorge William.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación el clima institucional presenta varias debilidades expresadas en limitada comunicación, desconfianza, descortesía, indiferencia, escasa solidaridad, poca responsabilidad, incumplimiento de las normas institucionales, entre otras.
2. Todos estos aspectos negativos del clima institucional hacen que los miembros de esta comunidad se sientan desmotivados para desarrollar sus actividades cotidianas.
3. Para poder elaborar la propuesta hemos tenido que examinar el problema con mucho cuidado, terminado la revisión de estos problemas hemos diseñado la propuesta en tres talleres, fundamentados en la Teoría de Rensis Likert, Frederick y Elton Mayo.
4. La hipótesis quedó debidamente confirmada, o sea se justificó el problema.

RECOMENDACIONES

1. Profundizar las investigaciones sobre el clima institucional con el fin de identificar las causas para tratarlas y poder alcanzar los objetivos trazados en la institución.
2. Aplicar estas estrategias para poder mejorar el clima institucional.
3. Ampliar las investigaciones sobre esta problemática, en otras instituciones educativas (centros educativos, universidades, institutos, etc.) y aplicar estas estrategias para tener un mejor ambiente para el desarrollo de las actividades.

BIBLIOGRAFÍA

1. BECERRA, V. (2003). "Relación entre los Componentes del Clima Laboral y la Capacidad Creativa del Personal Administrativo de la Universidad Privada César Vallejo de la Ciudad de Trujillo".
2. BENITO, Bernardina. (2008). Las Relaciones Interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción. Departamento de sociología y comunicación. Disponible en bbm@usal.es.
3. BOLÍVAR, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades. Madrid: La Muralla.
4. CORNEJO Y REDONDO (2001). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill.
5. CHIAVENATTO, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial McGRAW-HILL. Interamericano. Quinta edición.
6. COVEY, Stephen. (1989). Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós.
7. DOLLY, Blanca. (2007). Administración de servicios de alimentación. Editorial universidad de Antioquia.
8. ELTON MAYO, George. (1933). the human problems of an industrial civilization. Estado Unidos.
9. ETKIN, Jorge. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable. Ediciones Granica. México.
10. FERNÁNDEZ AGUERRE, Tabaré. (2004). Clima Organizacional en las Escuelas: un Enfoque Comparativo Para México Y Uruguay. en <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>

11. FERRÁNDIZ, Alejandra; Lafuente, Enrique y Loredó, José. (2001) La personalidad creadora. En el libro de prácticas de la asignatura de Historia de la Psicología. UNED. Barcelona, España.
12. GAIRÍN, J. (1996). La Organización Escolar: contexto y texto de actuación. Madrid: La Muralla.
13. GARCIA, s. (2009). Encuentros cara a cara: Valores y relaciones interpersonales en la escuela. Editorial GRAO. Barcelona, España.
14. HERBERG, F. (1968). Teoría de los Dos Factores. Universidad EAFIT. Medellín. Colombia.
15. HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ & BAPTISTA. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico
16. LIKERT, Rensis. (1967). New patterns of Management, McGraw Hill, 1961 y The Human Organization, McGraw Hill Book Co, New York.
17. LLANEZA, Javier. (2007). Ergonomía y psicología aplicada. Lex Nova: España.
18. MENDEZ BRIS, M. (1999). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC. Dirección y gestión de centros educativos: planificación y calidad. Madrid: Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo.
19. MARTÍN, M. (1996). Organización y planificación integral de centros. Madrid: Escuela Española.
20. MARTÍN, M. (1996). Organización y planificación integral de centros. Madrid: Escuela Española.
21. MARTÍNEZ, S. (1994). El clima de trabajo en diez centros de EGB. Universidad de Alcalá. Inédita.
22. MASLOW, A. (2001). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz Santos, España

23. OYAGUE, Manuel y Sevilla, Julio. Investigación Científica. (2013). Escuela de Postgrado. Módulo II. Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”. Lambayeque.
24. PALOMO, María. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial, 5ª edición, Madrid, España.
25. ROJAS, Edith. (2009). clima organizacional y salud mental Laboral en la Universidad. Lima
26. ROBBINS, Stephen. (2004). Comportamiento organizacional. PEARSON Educación, México.
27. STRAUS & CORBIN, (2002). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4):67-75
28. SANDOVAL, M. (2004): “Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional”. FCE México.
29. VALDERRAMA, José. (2000). Información tecnológica. Ediciones Granica. México. CIT. Vol. 11.Nº1
30. ZABALZA, M. (1996). «El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo». En DOMÍNGUEZ y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid: Escuela Española.

LINKOGRAFÍA

- ❖ <http://www.google.com.pe/imgres?q=ABRAHAN+MASLOW&hl=es&gbv=2&tbnid=0H85hQdv>
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos7/tere/tere.shtml>
- ❖ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escuelade lasrelacioneshumanas/
- ❖ www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html

- ❖ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%203.pdf>
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
- ❖ http://www.upcomillas.es/servicios/serv_publ_tesi_env.aspx?Tesis=84-8468-156-4
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
- ❖ <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>
- ❖ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-Stringer-Clima/267721.html>
- ❖ http://html.rincondelvago.com/organizacion-empresarial_5.html
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos42/organizacion-educativa/organizacion-educativa2.shtml>
- ❖ <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html>

ANEXOS



ANEXO Nº 1
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ
GALLO”



SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

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

Empleo/cargo:.....

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

Encuestador:.....

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

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

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

1. ¿Considera usted que su Institución es un buen lugar para trabajar?
 - a) SÍ
 - b) NO

2. ¿Conoce y entiende la visión y misión de su Institución?
 - a) SÍ
 - b) NO

3. ¿Conoce los objetivos de desempeño de su Facultad?
 - a) SÍ
 - b) NO

4. ¿Entiende cómo se relacionan sus actividades con los objetivos de la Institución?
 - a) SÍ
 - b) NO

5. ¿Su compañero se solidariza con Ud. cuando tiene alguna duda?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

6. ¿Existen ventajas de trabajo en equipo?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

7. ¿Expresas tu punto de vista?
 - a) Siempre

- b) A veces
 - c) Nunca
8. ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para desarrollar sus actividades?
- a) Sí
 - b) NO
9. ¿Es tratado(a) con respeto por sus compañeros, administrativos, jefes o superiores inmediatos?
- a) Sí
 - b) NO
10. ¿Conoce programas de capacitación y desarrollo disponibles en su institución?
- a) Sí
 - b) NO
11. ¿Los incentivos y reconocimientos son distribuidos en forma justa?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca



ANEXO Nº 2
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ
GALLO”



SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

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

Empleo/cargo:.....

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

Nombre del entrevistado:.....

Entrevistador:

CÓDIGO A: CLIMA INSTITUCIONAL

1. ¿Cómo caracteriza el clima institucional en su Institución?

.....

.....

.....

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre gestores?

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

4. ¿Cuáles son las actitudes de los gestores?

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

6. ¿Se cumplen las reglas en la Institución?

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

8. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

9. ¿Cómo es la supervisión?

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

CÓDIGO A: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

1. ¿Qué opinión le merece el llevar a cabo estrategias organizacionales para mejorar el clima institucional?

.....
.....

2. ¿La estrategias planteadas mejorarán el clima institucional entre los gestores de la I.E.?

.....
.....

3. ¿Qué opinión le merece la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert?

.....
.....

4. ¿Qué opinión le merece la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg?

.....
.....

5. ¿Qué opinión le merece la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo?

.....
.....



ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

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

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | ASUMIR RIESGOS | | | | | | |
| | TOMA DE DECISIONES | | | | | | |
| LIDERAZGO | ADECUADA COMUNICACION | | | | | | |
| | INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO | | | | | | |
| | ORIENTACION | | | | | | |
| | COMPRENSION | | | | | | |
| ESTIMULOS | INCENTIVOS | | | | | | |
| | RECONOCIMIENTO | | | | | | |
| | TOLERANCIA | | | | | | |
| EMPODERAMIENTO | ESTRES | | | | | | |
| | INDIFERENCIA | | | | | | |
| | FALTA DE IDENTIDAD | | | | | | |
| SATISFACCION DE RESULTADOS | ALCANCE DE LOS OBJETIVOS | | | | | | |
| | SATISFACCION EN EL TRABAJO | | | | | | |
| | SATISFACCION EN LA CARRERA | | | | | | |
| | CALIDAD EN EL TRABAJO | | | | | | |