



UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
DE LAMBAYEQUE



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

# TESIS

"ESTRATEGIAS INNOVADORAS SUSTENTADAS EN LAS TEORÍAS  
DE RENSIS LIKERT, ABRAHAM MASLOW Y DE ELTON MAYO PARA  
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E. "INMACULADA  
CONCEPCIÓN" DEL DISTRITO DE TUMBES, AÑO 2015"

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA  
COMUNICACIÓN.

POR:

NIÑO DÍAZ, MARIETTA MABEL.

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

**“ESTRATEGIAS INNOVADORAS SUSTENTADAS EN LAS TEORÍAS DE  
RENSIS LIKERT, ABRAHAM MASLOW Y DE ELTON MAYO PARA  
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E. “INMACULADA  
CONCEPCIÓN” DEL DISTRITO DE TUMBES, AÑO 2015”**

**PRESENTADA POR:**

---

**NIÑO DÍAZ, MARIETTA MABEL.  
AUTORA**

**PRESENTADA A LA UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”, PARA OBTENER EL GRADO DE: MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA  
COMUNICACIÓN.**

**APROBADA POR:**

---

**Dr. MAXIMILIANO PLAZA QUEVEDO  
PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**M.Sc. RAQUEL YOVANA TELLO FLORES  
SECRETARIO DEL JURADO**

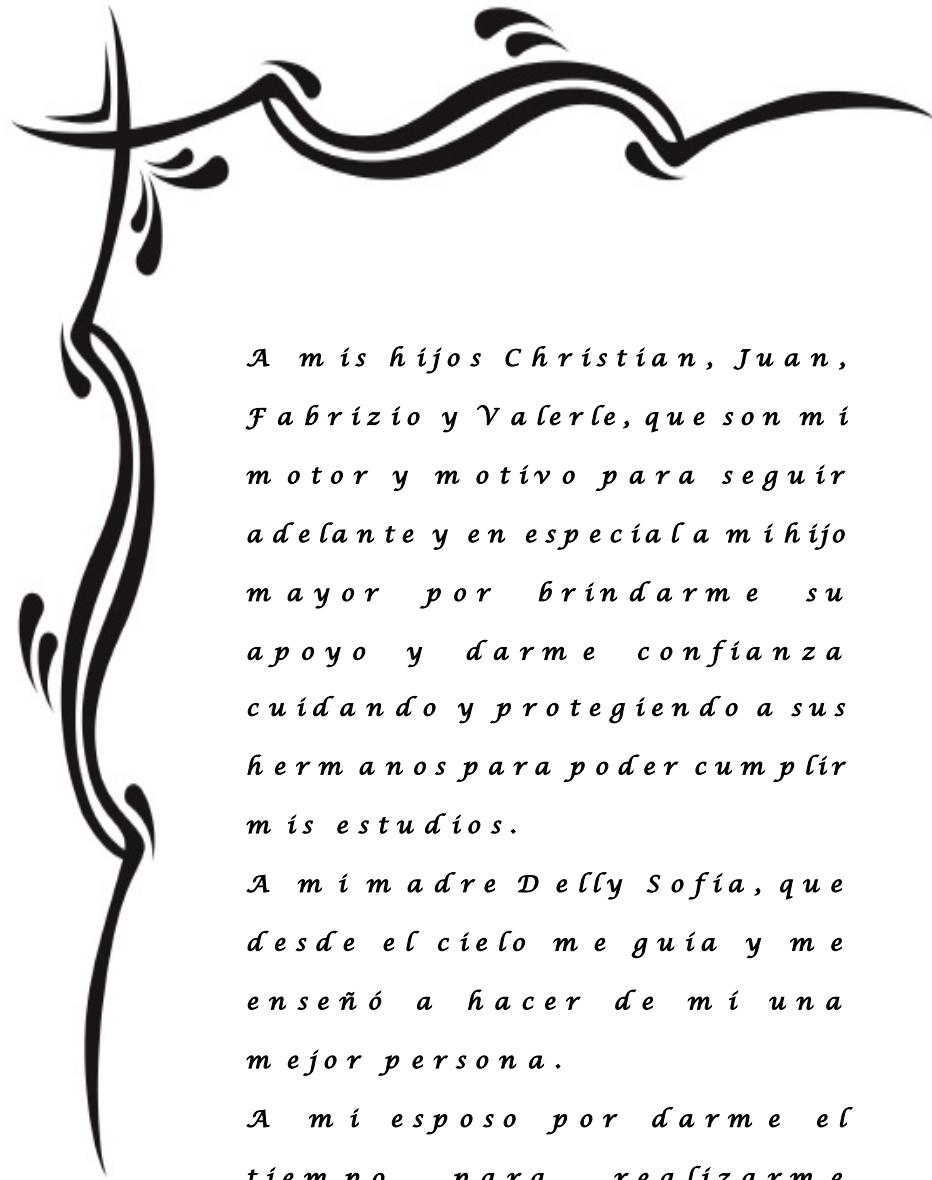
---

**M.Sc. JUAN CARLOS GRANADOS BARRETO  
VOCAL DEL JURADO**

---

**Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO  
ASESOR**

## DEDICATORIA

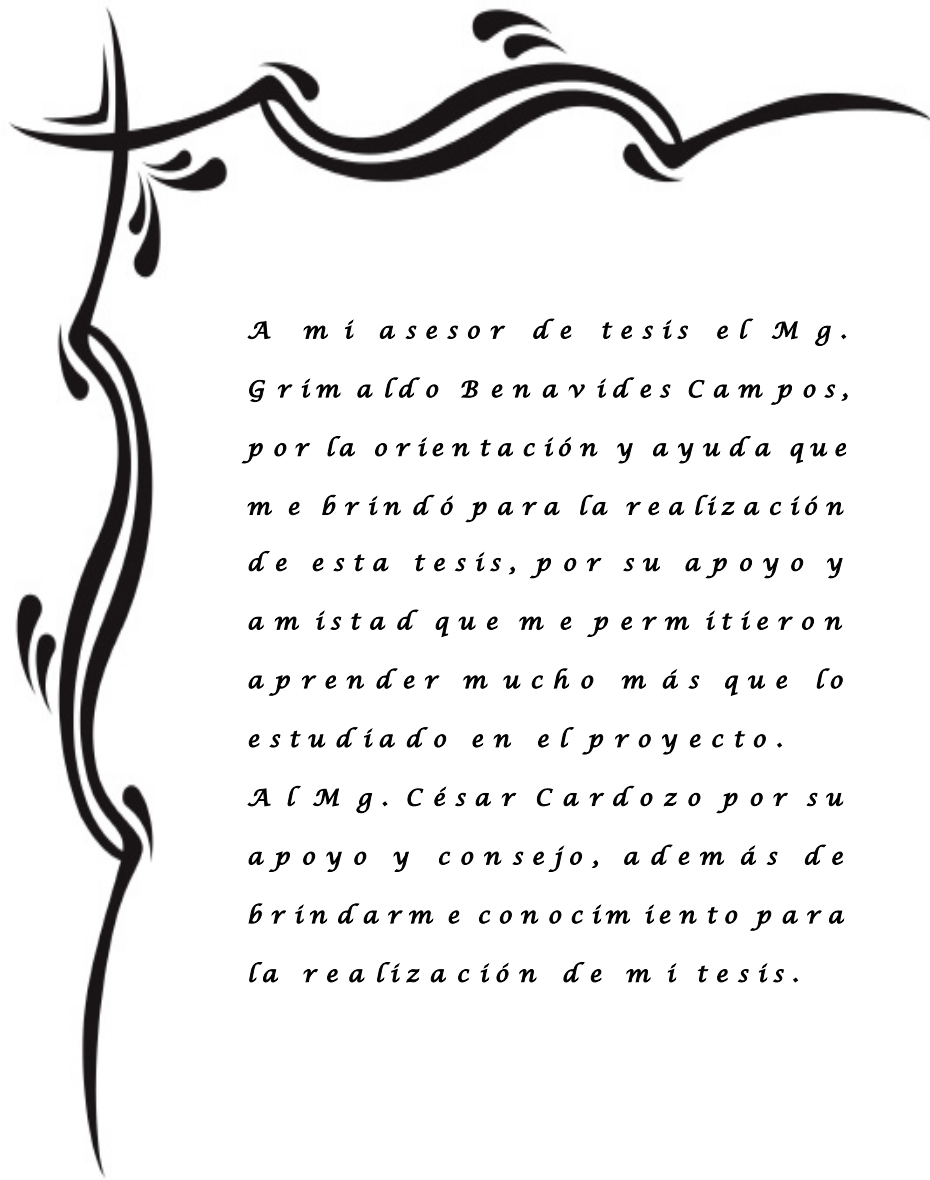


*A mis hijos Christian, Juan, Fabrizio y Valerle, que son mi motor y motivo para seguir adelante y en especial a mi hijo mayor por brindarme su apoyo y darme confianza cuidando y protegiendo a sus hermanos para poder cumplir mis estudios.*

*A mi madre Delly Sofía, que desde el cielo me guía y me enseñó a hacer de mí una mejor persona.*

*A mi esposo por darme el tiempo para realizarme profesionalmente.*

## AGRADECIMIENTO



*A mí asesor de tesis el Mg.  
Grimaldo Benavides Campos,  
por la orientación y ayuda que  
me brindó para la realización  
de esta tesis, por su apoyo y  
amistad que me permitieron  
aprender mucho más que lo  
estudiado en el proyecto.*

*Al Mg. César Cardozo por su  
apoyo y consejo, además de  
brindarme conocimiento para  
la realización de mi tesis.*

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO ..... 1

1.1.UBICACIÓN..... 1

1.1.1.Departamento de Tumbes..... 1

1.1.2.Distrito de Tumbes..... 4

1.1.3.I.E. "Inmaculada Concepción"..... 5

1.2.CÓMO SURGE EL PROBLEMA..... 6

1.3.CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL  
PROBLEMA..... 17

1.4.DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA..... 23

1.4.1.Paradigma y Modalidad de la Investigación..... 23

1.4.2.Contexto y sujetos de Investigación..... 23

1.4.3.Diseño de la Investigación..... 23

1.4.4.Metodología aplicada en la Investigación..... 24

1.4.5.Población y Muestra..... 26

1.4.6.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... 27

1.4.7.Procedimientos para la Recolección de Datos..... 28

1.4.8.Análisis Estadístico de los Datos..... 28

### CAPITULO II

MARCO TEÓRICO ..... 29

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO..... 30

2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	30
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	32
2.2. BASE TEÓRICA.....	36
2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.....	36
2.2.2. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.....	50
2.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.....	64
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	76
2.3.1. Estrategias Innovadoras.....	76
2.3.2. Clima Organizacional.....	77
CAPITULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA.....	79
3.1. ANÁLISIS DE DATOS.....	79
3.1.1. Guía de Observación.....	79
3.1.2. Encuesta.....	84
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.....	90
3.2.1. Realidad Problemática.....	91
3.2.2. Objetivo de la Propuesta.....	92
3.2.3. Fundamentación.....	92
3.2.4. Datos Generales del Equipo del Trabajo Involucrado.....	94
3.2.5. Alcances, Impacto y logros a alcanzar con el Programa.....	94
3.2.6. Estructura de la Propuesta.....	95
3.2.6.1. Metodología de la Propuesta.....	95
3.2.6.2. Esquema de la Propuesta.....	95
3.2.6.3. Indicadores de la Propuesta.....	96
3.2.6.4. Desarrollo de la Propuesta.....	97

3.2.7.Cronograma de Estrategias.....	129
3.2.8.Presupuesto.....	129
3.2.9.Financiamiento de la Propuesta.....	130
CONCLUSIONES .....	131
RECOMENDACIONES .....	132
BIBLIOGRAFÍA .....	133
LINKOGRAFÍA .....	137
ANEXOS .....	138

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Escudo del Departamento de Tumbes...	3
Ilustración 2: Mapa del departamento de Tumbes...	3
Ilustración 3: Escudo del Distrito de Tumbes...	4
Ilustración 4: Diseño de la investigación...	24
Ilustración 5: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos...	27
Ilustración 6: Jerarquía de las Necesidades...	56
Ilustración 7: Pasos para desarrollar en la propuesta...	95



## **RESUMEN**

Gran parte de la vida de los seres humanos acontece en instituciones en las que desarrollan su actividad laboral, es por ello que una de las tareas de la administración de las organizaciones, es el estudio del comportamiento humano de los individuos en su campo de trabajo. La presente investigación tiene como propósito diseñar Estrategias Innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E. "Inmaculada Concepción" del distrito de Tumbes. Para el desarrollo de la investigación aplicamos una guía de observación, encuestas, entrevistas y recojo de testimonios que contemplan las dimensiones del clima organizacional. Luego fundamentamos nuestra propuesta en torno a la teoría de Rensis Likert, Abraham Maslow y Elton Mayo, las cuales fueron determinadas por la naturaleza del problema de investigación. La población con la que se trabajó está representada por 76 gestores (director, sub director, administrativos y docentes). El trabajo de campo confirmó la presencia de un deteriorado clima organizacional en la I.E. "Inmaculada Concepción" manifestado por débiles relaciones interpersonales, ausencia de solidaridad, desorganización, desconfianza, existe poca comunicación entre directivos - docentes y administrativos, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegándose a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, falta de respeto, los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados; lo que termina en enfrentamientos y conflictos constantes. En general se vivencia un clima organizacional inapropiado para un desarrollo institucional integrado. Siendo así, la presente propuesta "Estrategias Innovadoras para mejorar el Clima Organizacional", que comprometió la elaboración de tres estrategias gracias a la relación entre la base teórica y ésta mediante los objetivos, temario y fundamentación.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategias Innovadoras; Clima Organizacional.

## **A B S T R A C T**

Much of the life of human beings happens in institutions where they carry out their work, which is why one of the tasks of managing organizations is the study of human behavior of individuals in their field of work. This research aims to design innovative strategies to improve organizational climate in the S.I. "Immaculate Conception" Tumbes District. For the development of applied research guidance observation, surveys, interviews and collection of testimonies that address the dimensions of the organizational climate. Then we base our proposal around Rensis Likert theory, Abraham Maslow and Elton Mayo, which were determined by the nature of the research problem. The population with which we worked is represented by 76 managers (director, deputy director, administrative and teachers). Fieldwork confirmed the presence of an organizational climate deteriorated in the S.I. "Immaculate Conception" manifested by weak interpersonal relationships, lack of solidarity, disorganization, distrust, there is little communication between managers - teachers and administrators, likewise there is little coordination in the planning and execution of academic activities getting itself to impose ideas and opinions of senior managers, disrespect, workers feel discouraged and unappreciated; which ends in clashes and constant conflicts. Overall an inappropriate organizational climate for an integrated institutional development experience. That being so, this proposal "Innovative Strategies to improve organizational climate" which undertook the development of three strategies thanks to the relationship between the theoretical basis and this means the objectives, agenda and foundation.

**KEYWORDS:** Innovative Strategies; Organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

El bienestar institucional depende de que exista un buen encuentro entre la realidad subjetiva de la Institución Educativa y el mundo interior de quienes laboran en él. La parte motivacional, el buen vivir, la calidad del ambiente donde se labora es esencial para el buen desempeño profesional e institucional.

La calidad del aprendizaje de los estudiantes depende de cómo la autoridad gestione este proceso y del nivel del compromiso de los docentes para con su tarea. Todo tiene como común denominador las relaciones humanas como parte de la satisfacción de la tarea cumplida y de la realización espiritual de quienes laboran en ella.

Nuestra investigación se enfocó en el análisis del clima organizacional y su determinación fue en la I.E. "Inmaculada Concepción" del distrito de Tumbes.

Frente a lo expuesto nuestra investigación tiene como **OBJETIVO**: Diseñar Estrategias Innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E. "Inmaculada Concepción" del distrito de Tumbes; como **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**: Determinar el tipo de clima organizacional que se vive en la I.E. "Inmaculada Concepción" del distrito de Tumbes; Identificar las actitudes que permitan determinar el tipo de clima organizacional; y Elaborar la propuesta en relación al propósito de la investigación.

**OBJETO**: Clima Organizacional en la I.E. "Inmaculada Concepción". **CAMPO DE ACCIÓN**: Estrategias Innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E. "Inmaculada Concepción" del distrito de Tumbes.

De este modo, todo el planteamiento y desarrollo de este trabajo de investigación se fundamenta en una **INTERROGANTE** fundamental: ¿El diseño de Estrategias Innovadoras mejorará el clima organizacional en la I.E. "Inmaculada Concepción" del distrito de Tumbes?

Para tal efecto formulamos la siguiente **HIPÓTESIS**: "**Si** se diseñan Estrategias Innovadoras sustentadas en la Teoría de Rensis Likert, Abraham Maslow y Elton Mayo, **entonces** se mejorará el clima organizacional en la I.E. "Inmaculada Concepción" del distrito de Tumbes".

Para confirmar la hipótesis metodológicamente, aplicamos una guía de observación y encuestas a los agentes involucrados en la investigación. Asimismo recogimos entrevistas y testimonios.

La presente investigación cuenta con tres capítulos que se han estructurado de la siguiente manera:

En el **CAPÍTULO I**, analizamos el problema de investigación, a través de la ubicación geográfica del objeto en estudio; surgimiento del problema; manifestaciones y características del problema, y finalmente la metodología empleada.

En el **CAPÍTULO II**, se plantea el marco teórico, el cual está comprendido por la revisión bibliográfica de los antecedentes del problema y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta y finalmente el marco conceptual.

En el **CAPÍTULO III**, se presentan los datos procesados en forma objetiva e imparcial, además se elaboró y representó la propuesta en base a las teorías mencionadas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones y anexos.

## **CAPITULO I**

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

El análisis del objeto de estudio es comprendido como un “sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias”. (BERNAL, 2006). Un análisis de los componentes del objeto de estudio o de investigación permite identificar los niveles o dimensiones del mismo en diversos contextos interrelacionados manifestos en lo “teórico, metodológico y técnico”. Lo teórico como sistema de relaciones conceptuales expresamente construido, se hace expreso en la construcción del objeto de estudio, en la visualización de las categorías, definición de técnicas de análisis de la información. Lo metodológico como enfoque, estrategia y perspectiva de abordaje del objeto de estudio permea todos los componentes del proceso de investigación. Lo técnico, referido a instrumentos y procedimientos se expresa con mayor nitidez en la definición de técnicas de recolección de datos para las características del objeto (naturaleza del problema), generación, registro (fichas, guías), sistematización y análisis de información. (MARIN, 2004)

#### **1.1. UBICACIÓN.**

##### **1.1.1. Departamento de Tumbes.**

Es un departamento del Perú situado en el extremo noroeste del país. Esta circunscripción está limitada al oeste y norte con el océano Pacífico (Golfo de Guayaquil), al sur con el departamento de Piura y con territorio ecuatoriano por el este y sureste. La región comprende la estrecha planicie costera en el oeste y los Cerros de Amotape en el norte, dominados por el bosque seco

Ecuatorial, y los manglares y bosques tropicales del norte. Por su clima tropical y variedad de ambientes, posee atractivos turísticos como las playas de Punta Sal, Puerto Pizarro y Zorritos, así como las áreas protegidas del Santuario Nacional Manglares de Tumbes, el Parque Nacional Cerros de Amotape y la Reserva Nacional de Tumbes. (WIKIPEDIA, 2015)

El lugar donde hoy se sitúa la región de Tumbes, en tiempos pre inca estuvo habitado por grandes etnias de agricultores, cazadores y comerciantes. Entre estos grupos humanos, destacó la cultura TUMPI. Sus pobladores llegaron a ser los navegantes más consumados de la costa peruana.

La independencia de Tumbes fue proclamada el 7 de enero de 1821. El espíritu combativo y patriota de los tumbesinos quedó patente, una vez más, durante el conflicto contra Ecuador en la llamada guerra peruano - ecuatoriana de 1941. Tumbes fue elevado en 1942 a la categoría de departamento como reconocimiento a su apoyo a las fuerzas armadas peruanas frente a los ecuatorianos. Luego de la batalla de Zarumilla (julio de 1941) el conflicto fue resuelto con la firma del Acta de Talara, antecesora del Protocolo de Río de Janeiro que puso fin a la guerra. (WIKIPEDIA, 2015)

El departamento de Tumbes se divide en tres provincias:

- Tumbes.
- Zarumilla.
- Contralmirante Villar.

**Ilustración 1: Escudo del Departamento de Tumbes.**



FUENTE: Imagen de Google.



**Ilustración 2: Mapa del Departamento de Tumbes**

FUENTE: Imagen de Google.



### 1.1.2. Distrito de Tumbes.

Es uno de los seis distritos de la Provincia de Tumbes, ubicada en el Departamento de Tumbes, bajo la administración del Gobierno Regional de Tumbes, en el norte de Perú. Limita por el norte con el Océano Pacífico; por el este con la Provincia de Zarumilla; por el sur con el Distrito de San Juan de la Virgen; y, por el oeste con el Distrito de Corrales. (WIKIPEDIA, 2015)

El distrito fue creado en la época de la independencia. Tiene una extensión de 158,84 km<sup>2</sup> y una población estimada superior a los 90 000 habitantes. En su territorio se extiende la ciudad de Tumbes, capital del distrito, la provincia y del Departamento. (WIKIPEDIA, 2015)

**Ilustración 3: Escudo del Distrito de Tumbes.**



FUENTE: Imagen de Google.

### **1.1.3. I.E. “Inmaculada Concepción”.**

La Institución Educativa “Inmaculada Concepción” del Distrito de Tumbes, nace con la separación de la Gran Unidad Escolar “24 de julio “que actualmente es” El Triunfo”; en 1956 esta institución se encontraba ubicada en el Barrio Buenos Aires. Se construye un colegio en el Av. Teniente Vásquez en la tercera cuadra, y comienza a funcionar la escuela primaria N° 02, luego se traslada a la calle Mariscal Castilla, comenzando a funcionar sus actividades educativas.

Nuestra Institución Educativa “Inmaculada Concepción”, fue creada con R.M. N° 1955; inició sus actividades el 21 de abril del mismo año con un total de 172 alumnas, distribuidas en cinco secciones del primero al quinto grado de educación secundaria de menores; En esta Institución educativa empezó a funcionar la escuela primaria N° 09, luego comenzó a funcionar el jardín de niños N° 09, que actualmente sigue funcionando en el mismo terreno, donde se encuentra ubicada la Dirección Regional de Educación de Tumbes. En 1965 la Institución Educativa “Inmaculada Concepción”, es ubicada en otro lugar y empiezan sus labores en el Barrio San José en la parte posterior donde se encontraba el antiguo aeropuerto de Tumbes. Se construye la Institución educativa con aulas de material noble y aulas de cartón prensado, con una plataforma deportiva; su primera directora fue la profesora Aura Torres de Plascencia, entre otros.

## 1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA.

Han pasado cerca de cien años desde que en 1924, Mayo comenzara a interrogarse acerca de qué elementos podían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones. Durante cerca de diez años (1924-1933) su actividad investigadora se centró principalmente en la Western Electric Co., estudiando el comportamiento de los trabajadores ante una serie de situaciones más o menos singulares. (ÁNGEL OLAZ, 2013)

Los llamados Estudios de Hawthorne — debido a que tuvieron lugar en la planta de esta localidad cercana a la industriosa ciudad de Chicago — pusieron de manifiesto como el clima de una organización se encuentra sometido a una serie de variables y, dependiendo de su signo e intensidad, podrían repercutir en el estado emocional de las personas y, además, en los resultados económicos esperados en la organización.

Aunque no hay constancia precisa de que se hablara explícitamente de clima laboral o clima organizativo — valgan estas denominaciones como otras tantas afines — las primeras alusiones al término de clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se encuentran recogidos poco tiempo después en los trabajos de Lewin (1939). Algo más tarde Fleishman (1953) retomó la interpretación psicologista y habla del concepto de clima, ligándolo al del liderazgo desde una perspectiva académica.

Desde entonces, numerosos investigadores se han acercado al siempre interesante mundo del clima organizacional y no menores los intentos por caracterizarlo, sin que por el momento se pueda concluir en la

preeminencia de un modelo sobre otro. Es sabida la dificultad formal que supone enunciar el concepto de clima organizacional. Aun en la actualidad y casi cincuenta años después de que comenzara a caracterizarse y a intentar su formalización, no existe un grado de consenso sobre una definición al uso. (PARKER, C.P., BALTES, B.B., YOUNG, S.A., HUFF, J.W., ALTMANN, R.A., LACOST, H.A., y ROBERTS, J.E.; 2003).

Para poder definir clima organizacional, se requiere separar estos dos vocablos. Para (JAMES, 1996) una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Además agregan que el primer paso crucial para organizar, es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

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

pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo) (P.190)".

Se utiliza el término organización escolar, también, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país. Desde un punto de vista cultural - institucional, se emplea el término como ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, de orden a lograr de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora. (GARCÍA & MEDINA, 2008)

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de "grupos" o "roles" de una institución. Finalmente, y en un sentido más estricto, la organización se la concibe como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos. (GARCÍA & MEDINA, 2008)

En relación al clima, (ETKIN, 2007) dice que utilizar el concepto de clima tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social. Por ejemplo una estructura democrática favorece (no determina) un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable.

Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional:

(CHIANG, 2010), manifiesta que la definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales. Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales. Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes. Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

Basado en ello, (CHIANG, 2010) presenta una serie de definiciones elaborado por diferentes estudiosos sobre clima organizacional:

(TAIGIURI, 1951) en: "Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador".

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

Igualmente, (CAMPBELL, DUNNETTE, LAWLER Y WEICK, 1970), lo definen como: "Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se

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

En la obra de (CHIANG, 2010) (PAYNE, 1971), lo conjetura como: "Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico".

(SHNEIDER, 1975), en la misma obra, lo conceptúa como "percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema".

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

(FRIEDLANDER Y MARGULIES, 1969), quienes lo catalogan como "propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales". En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado a través de comportamientos y actitudes.

Finalmente en base a la concepción de (LIKERT, 1978), conceptualiza el clima organizacional como: "La percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos". En tal sentido, (ACERO, L., 2003), define el clima como: "Un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización, determinando las dimensiones de este expresando en forma objetiva la forma como se presenta situacionalmente el proceso organizacional, en este caso aplicado al ámbito educativo".

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



dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados.

El clima organizacional educativo se compone de factores psicosociales, política interna y externa a nivel gestión tanto administrativa como pedagógica, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal – grupal al interior de la organización educativa que se proyecta hacia el contexto social. En la actualidad, se espera que las organizaciones educativas sean eficientes en cuanto al servicio que brindan con la finalidad de lograr una enseñanza - aprendizaje de mejor calidad.

Los estudios del clima organizacional en las **escuelas americanas** datan desde el surgimiento de este concepto, y han tenido distintos enfoques de acuerdo a la connotación que se le ha dado al mismo.

Señala (FERNÁNDEZ, 2003), que los primeros estudios de los que se tiene registro se producen en los años sesenta, con la publicación de investigaciones que, utilizando diferentes conceptualizaciones, indagaron los efectos del clima organizacional sobre los comportamientos futuros de los alumnos.

El primer estudio realizado sobre clima fue el de Halpin y Croft, realizado en 1963, y titulado The Organizational Climate of Schools. Este estudio tuvo como finalidad en principio abrir un área de investigación no explorada, conocer los efectos de la conducta del director sobre el clima organizacional de la escuela y probar el cuestionario diseñado para medirlo al cual denominaron Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional. Las aportaciones más importantes

de este autor, desde mi punto de vista, son el considerar la habilidad del director como un factor que modifica al clima y que puede contribuir a que sea un clima abierto o cerrado y también el concebir al clima como un factor de eficacia escolar. (OWENS, R., 1976).

Otra investigación para el estudio del clima organizacional en las escuelas americanas fue la realizada por (HOY; SMITH & SWEETLAND, 2002), la cual hace uso de metáforas de personalidad y salud de la organización. Estos autores hacen suyo el pensamiento de miles sobre las organizaciones saludables, incluyendo al clima organizacional de una escuela como un atributo de salud de la organización. En este marco, los estudios de (HOY & FELDMAN, 1987) enfatizan que un clima saludable es resultado de la relación positiva entre estudiantes, maestros y administradores. Los maestros están a gusto con sus colegas, sus escuelas, sus trabajos y sus estudiantes, los cuales son dirigidos hacia la búsqueda de la excelencia académica. Ellos creen en ellos mismos y en sus estudiantes y ponen metas altas, aunque alcanzables. El comportamiento del director es positivo, es decir, amigable y comprensivo. El director tiene altas expectativas de sus docentes y les proporciona todo el apoyo. La salud de la escuela significa las buenas relaciones con la comunidad.

En **España**, se afirma que el clima organizacional es deficiente, debido a que la percepción que tienen los miembros de las instituciones educativas acerca de la existencia de su ambiente de trabajo es incómoda y que las relaciones sociales que se dan entre docentes, directivos y alumnos son incompatibles. A esto se suma, que la cooperación que debe ser un sentimiento donde los miembros de la organización muestren espíritu de ayuda entre docentes, administrativos

y otros son inferiores. Asimismo, se arguye que los estándares de las normas de rendimiento en las instituciones no son enfáticos debido al grado de conflictividad que hay entre los miembros, no se aceptan opiniones discrepantes y temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan en la corporación educativa, ya que sus miembros más comparten los objetivos personales que los de la institución educativa. (MARTÍNEZ, 2003)

En **México**, el clima laboral en el ámbito escolar presenta las siguientes características: en cuanto a la motivación, no hay una motivación al personal docente, ya que uno de los primeros motivadores del trabajador, no el único pero sí uno de los más importantes, es el económico. No se está presentando al nivel que los docentes les gustaría que hubiese en la organización: satisfacción, como consecuencia del elemento anterior, tampoco la satisfacción laboral es adecuada para los profesores, ya que sus niveles no alcanzan a considerarse aceptables para ellos; involucramiento, aquí los profesores se involucran con la organización y cuando se les pide su colaboración para el mejoramiento de los procesos lo realizan, sin embargo bajo la percepción de los docentes, no se les toma en cuenta al momento de las decisiones que la alta dirección lleva a cabo; actitudes, existe una actitud negativa hacia la dirección de la escuela, como consecuencia de los puntos anteriores, sin embargo los profesores consideran que no hay presión en el desarrollo de su labor; valores, la escala de valores está bien determinada y es perceptible en los docentes. Éstos consideran a todos los valores por igual y buscan su desarrollo por igual; cultura organizacional; el trabajo en equipo en escaso y una mala comunicación con los superiores; conflicto, el nivel de conflicto en las escuelas es elevado, debido a que se mezcla lo personal con su

desempeño laboral; estrés, el trabajo como docente es poco estresante. Así lo señalan los profesores; ya que no es visto como un reto y una oportunidad de desarrollo personal y profesional. (BAKLE, R., 2004)

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

En **Argentina**, el clima organizacional de los docentes en las escuelas presentan las siguientes características: falta de compromiso docente; bloqueos, entorpecimientos, molestias e interrupciones en el trabajo docente; poco espíritu docente; distanciamiento entre las dependencias académicas; desconfianza entre docentes; desconsideración del trabajo académico realizado; no se ejerce toma de decisiones; la fijación de los objetivos estratégicos evalúan lo académico; no hay libertad de pensamiento para desempeñar el rol administrativo, técnico y pedagógico; no hay control emocional; la orientación hacia el futuro en

la organización educativa es casi nula, así como la orientación científico - técnica; los docentes no se trazan desafíos en su campo laboral y poca laboriosidad, altruismo y sociabilidad de interaprendizajes. (BORMANN G., 2006)

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

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

en las unidades académicas; desigualdad para la supervisión en la asistencia y puntualidad en su trabajo; existe disgusto por el trabajo que realiza debido a la poca motivación que existe en la organización escolar, todo ello conlleva a un mal clima organizacional institucional.

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

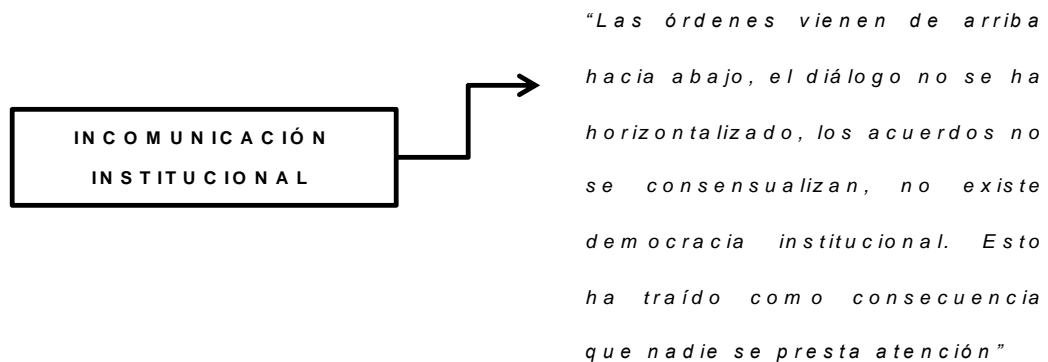
### **1.3. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.**

En la actualidad, las instituciones educativas enfrentan una realidad competitiva cambiante en cuanto a su estructura organizacional. Cabe resaltar que las instituciones educativas se consolidan y desarrollan, cuando sus miembros son conscientes que pertenecen a un ambiente y clima saludable, fortaleciendo los lazos interpersonales y comprometiéndose en la construcción de su institución educativa.

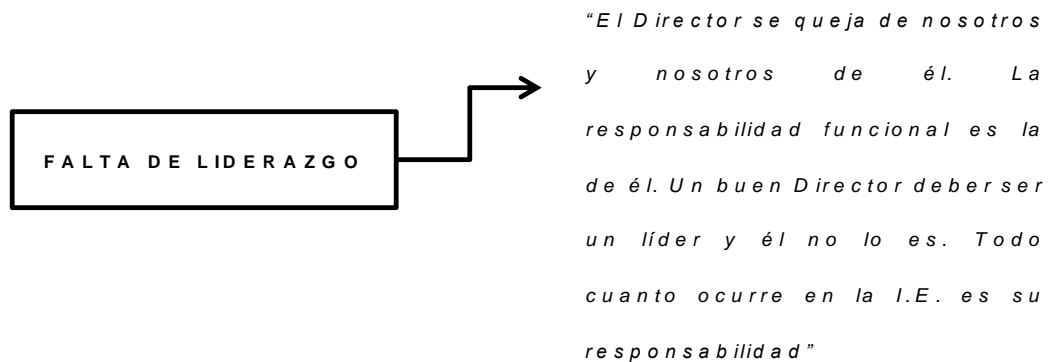
La importancia de la evaluación del clima organizacional en las instituciones educativas, se aprecia tanto en la demanda social y en las exigencias de la comunidad educativa. Sus dimensiones y el estudio de las mismas deben favorecer y facilitar el camino al logro de los objetivos propuestos.

En la I.E. "Inmaculada Concepción", existe un deteriorado clima organizacional, esto se ve manifestado en: débiles relaciones interpersonales, ausencia de solidaridad, desorganización, desconfianza, existe poca comunicación, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegando a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, falta de respeto, los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados; lo que termina en enfrentamientos y conflictos constantes.

Por otro lado, el problema en investigación manifiesta las siguientes características:



FUENTE: Entrevista Docente. Mayo, 2015.



FUENTE: Entrevista Docente. Mayo, 2015.



*“El orden institucional está supeditado al régimen académico, las reglas que la dirección imparte en mérito a la razón de ser de la I.E. Estas reglas o normas no se implementan, por lo que no existe principio de autoridad”*

FUENTE: Entrevista Docente. Mayo, 2015.



*“Mi lectura desde la dirección de la I.E. es que ésta no tiene eco en la responsabilidad docente, los docentes ignoran la visión y misión de su centro de trabajo, no tienen identidad institucional”*

FUENTE: Entrevista a Sub director. Mayo, 2015.



*“Todos dependemos de todos. El proceso de enseñanza aprendizaje nos hace comprender que la asimilación de conocimientos y sentimientos es responsabilidad de la I.E. Un mal clima organizacional hace que este proceso no sea eficiente”*

FUENTE: Testimonio Docente. Mayo, 2015.





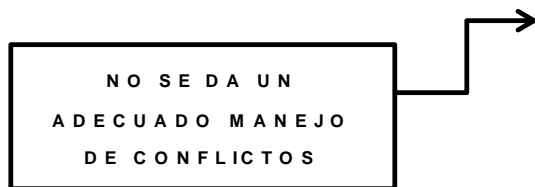
*“Cada uno se considera un sabiondo, una iluminaria, existe una personalidad individualista, incomunicados ante la alegría y la inocencia de los estudiantes”*

FUENTE: Entrevista Docente. Mayo, 2015.



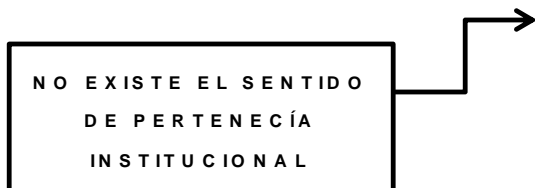
*“Los colegas que son muy cerrados, crean tensiones, conflictos y reaccionan con apatía, porque son demasiado rígidos y rechazan todo lo nuevo o diferente porque lo consideran una amenaza, cuando uno propone nuevas estrategias, cambios en la metodología, técnicas actualizadas, se convierte en blanco de las críticas, se dividen así muchas veces los docentes en dos grupos: Los de mente tradicional, cerrados, opuestos al cambio; y otros abiertos, de mente innovadora a favor, ambas posiciones hacen mucho daño al sistema educativo”*

FUENTE: Entrevista a Director. Mayo, 2015.



*“Por lo mismo de que existen grupos dentro de la I.E., no se tiende a manejar los conflictos que se manifiestan, se hace caso omiso a lo que está sucediendo y muchas veces esto se percibe dentro del clima organizacional, un clima frío, lleno de conflictos y enemistades, así no se puede trabajar”*

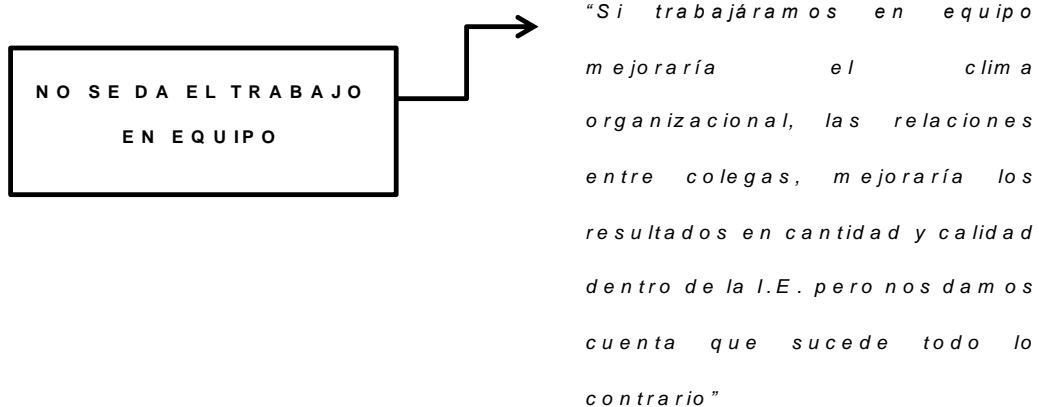
FUENTE: Testimonio de Administrativo. Mayo, 2015.



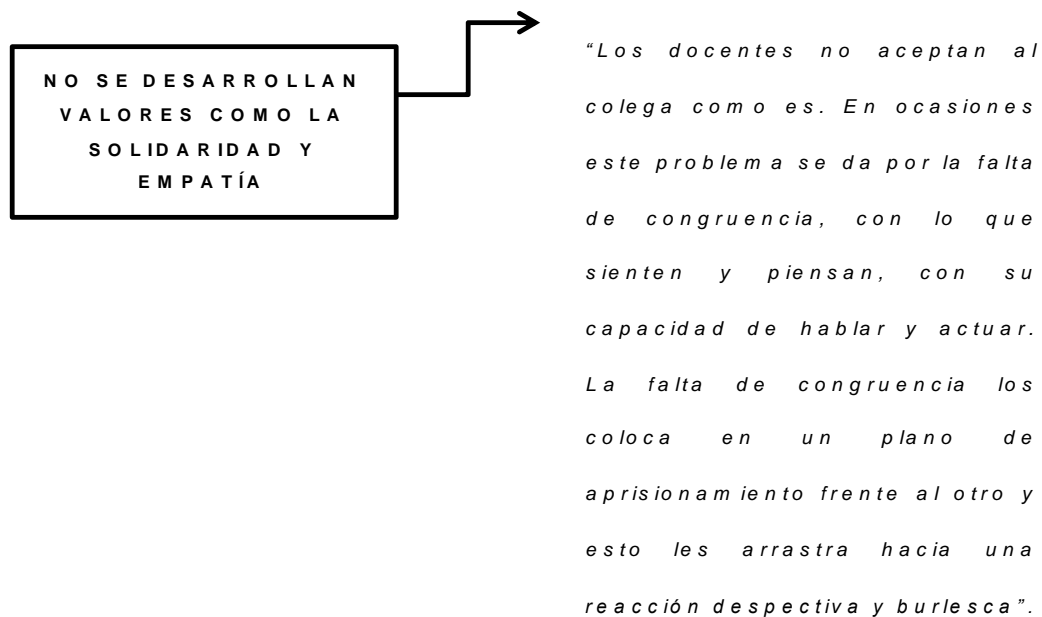
*“En la I.E. el trabajador no es motivado, lo que hace que no nos identifiquemos con ella, que nos intereseamos por hacer cosas nuevas y creativas en bienestar de nuestro centro de trabajo”*

*“Los docentes y demás trabajadores no conocen la misión, visión y valores de la institución, no son motivados y por ende no se sienten comprometidos”*

FUENTE: Testimonios de Administrativos. Mayo, 2015.



FUENTE: Entrevista Docente. Mayo, 2015.



FUENTE: Testimonio de Administrativo. Mayo, 2015.

Nuestro propósito se ha cumplido al haber justificado cualitativamente el problema de investigación. Quedando demostrado la naturaleza mixta del mismo.

#### **1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.**

##### **1.4.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación.**

El paradigma que asumimos es el denominado paradigma cualitativo porque da cuenta de la realidad subjetiva de la realidad problemática.

##### **1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación.**

Nuestra investigación se realizó en la I.E. "Inmaculada Concepción" del distrito de Tumbes. Los sujetos de la investigación fueron el director, sub director, administrativos y docentes.

##### **1.4.3. Diseño de la Investigación.**

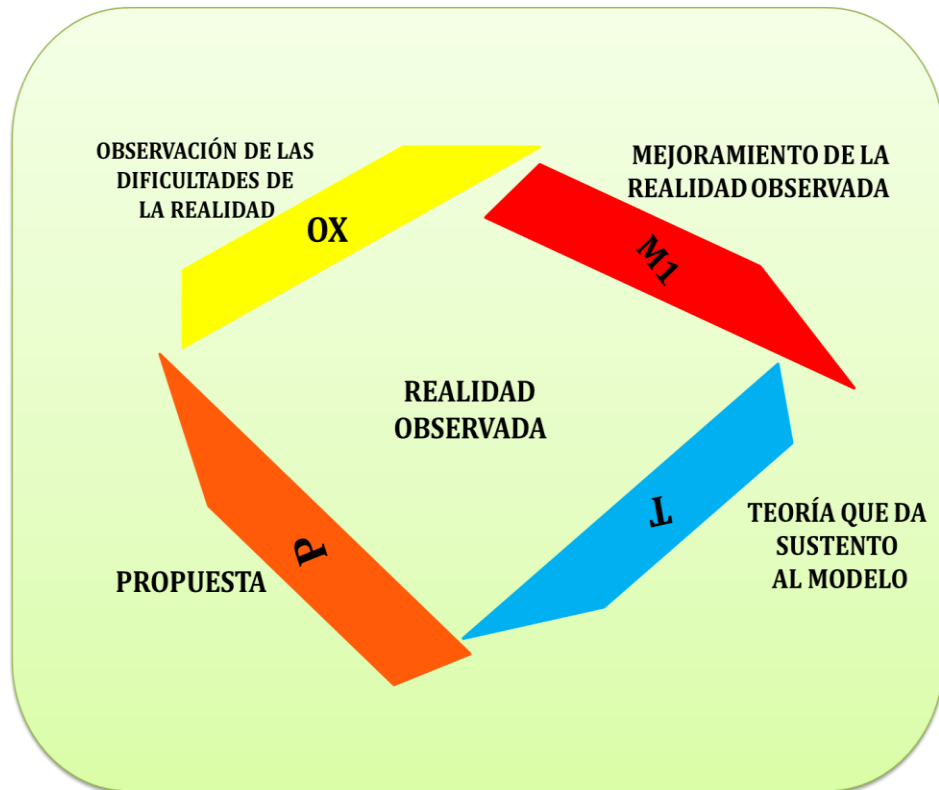
El trabajo estuvo diseñado en dos fases:

En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar técnicas de investigación.

En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

La investigación adopta el siguiente diseño:

**Ilustración 4: Diseño de la Investigación.**



FUENTE: Elaborado por Investigadora

#### **1.4.4. Metodología aplicada en la Investigación.**

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad las Estrategias Innovadoras para mejorar el clima organizacional en la I.E. "Inmaculada Concepción" del distrito de Tumbes.

- **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el clima organizacional en la I.E.

**Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y definición del clima organizacional.

**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 gestores.

**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 aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: encuestas, observación, entrevistas, testimonios, para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

- \* Coordinación con el Director de la I.E.
- \* Coordinación con los Docentes.
- \* Coordinación con los administrativos.
- \* 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:**

La delimitación de nuestro universo de estudio ha tomado en consideración a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción":

**Tabla 1: Población en Estudio.**

GESTORES	N °
Director	1
Sub Director	2
Administrativos	11
Docentes	62
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>

FUENTE: Datos de PEI

**U = 76 Gestores**

#### Muestra:

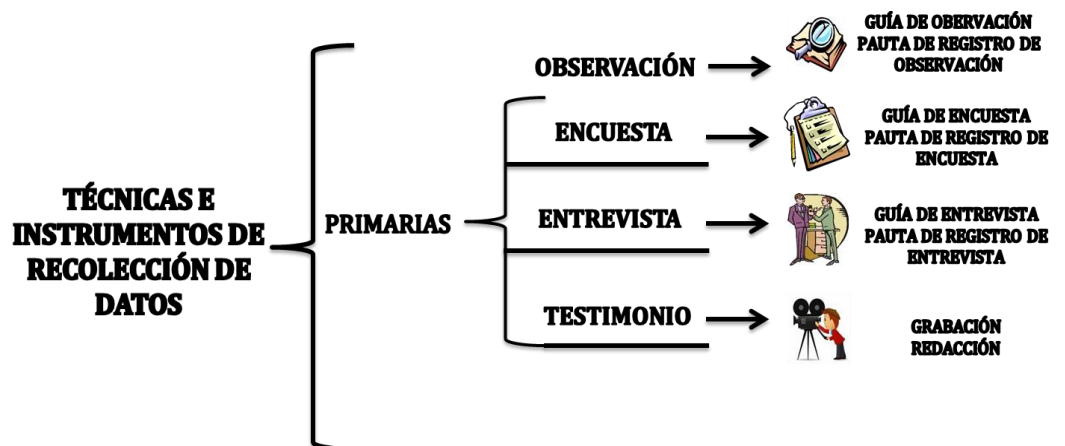
La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño del universo, y como el universo es homogéneo y pequeño se está frente a un caso de universo muestral.

#### 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 son:

Ilustración 5: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.



#### **1.4.7. Procedimientos para la Recolección de Datos.**

Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron. La investigación por ser original está teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó 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.**

El tratamiento estadístico de la información se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- **Seriación:** Consistentes en aplicar un número de serie, correlativo a cada encuentro y que nos permite tener un mejor tratamiento y control de los mismos.
- **Codificación:** Se elaborara un libro de código donde se asigna un código a cada ítem de respuesta con ello se logrará un mayor control del trabajo de tabulación.
- **Tabulación:** Aplicación técnica matemática de conteo. Se tabulará extrayendo la información, ordenándola en cuadros doble entrada con indicadores de frecuencia y porcentaje.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. "Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea". (SABINO, 1996)

(HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, & BAPTISTA LUCIO, 2000), destacan las siguientes funciones que cumple el marco teórico dentro de una investigación:

1. Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios.
2. Orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio (al acudir a los antecedentes, nos podemos dar cuenta de cómo ha sido tratado un problema específico de investigación, qué tipos de estudios se han efectuado, con qué tipo de sujetos, cómo se han recolectado los datos, en qué lugares se han llevado a cabo, qué diseños se han utilizado).
3. Amplía el horizonte del estudio y guía al investigador para que se centre en su problema, evitando desviaciones del planteamiento original.
4. Conduce al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad.
5. Inspira nuevas líneas y áreas de investigación.
6. Provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

## **2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO .**

### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

**GUTIÉRREZ GONZÁLEZ. (2014).** Tesis de Licenciatura: “Clima Organizacional en las Comunidades Educativas”.

Donde se concluye que:

Conocer e identificar el clima organizacional o escolar dentro de una institución educativa, contribuirá al desarrollo de una excelente convivencia, además de que los y las estudiantes logren un real aprendizaje de los contenidos y valores.

Otra de las características importantes es mantener relaciones de igual a igual dentro del establecimiento, lo cual ayudará a mantener un clima abierto positivo.

Por otra parte, la falta de recursos dentro del establecimiento aporta a un clima desfavorable en los y las estudiantes. Sin embargo, no todos los establecimientos educativos con altos niveles de vulnerabilidad presentarán climas negativos entre los estudiantes. A la vez que se pueden presentar climas desfavorables en establecimientos particulares subvencionadas, incluso a nivel de los docentes.

Finalmente, son diversos los factores que contribuyen a un clima escolar desfavorable o no. De este modo se hace necesario mantener un instrumento validado de medición para clima en

cada establecimiento, ya que ayudaría a conocer dichos factores, favoreciendo la mejoría del clima en cada institución.

**BEDOYA TRUJILLO & OBANDO MICOLTA. (2011).** Tesis de Maestría: "El Clima Organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa".

El análisis realizado muestra que el sistema educativo en la Institución Educativa se ha centrado en atender la cobertura y absorción del nivel secundario, obedeciendo a las políticas públicas implementadas en los últimos años, alcanzado una cobertura del 96.5%, para el periodo escolar académico 2010. A diferencia, los indicadores de eficiencia interna reflejan, que la gestión del sistema educativo para resolver los problemas de deserción, reprobación y eficiencia terminal no ha sido eficaz, y descubren los problemas que tienen los maestros y las seis sedes que conforman la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria para proporcionar servicios educativos de calidad.

Las características del clima encontrado en la institución educativa estudiada nos muestran que las creencias de los docentes sobre la capacidad de los estudiantes y su comportamiento son aquellas que presentan los más bajos niveles de acuerdo entre ellos. El nivel más alto de acuerdo entre los docentes se presentó en la subdimensión de cuidado y atención de los estudiantes incluida en la dimensión de sentido de comunidad. Estos resultados contrastan con los planteamientos elaborados por las teorías de las instituciones

educativas eficaces que argumentan, que alta preocupación por lo académico por parte de los docentes, un seguimiento y evaluación del progreso del estudiante y mantener como prioridad la mejora de la enseñanza; están relacionadas con las altas expectativas, por parte de los docentes, en las capacidades de sus estudiantes por aprender y con su eficacia para conservar la disciplina dentro del salón de clases.

Tras el análisis del clima organizacional, se observa que entre los integrantes de la sociedad, el sistema educativo y los adultos de la institución educativa no se comparten los mismos valores, normas y pautas ideológicas referentes a la importancia de brindar una educación de calidad.

#### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

**ASTERIA ALBAÑIL. (2015).** Tesis de Maestría: "El Clima Laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura".

De acuerdo a los resultados obtenidos y apoyados en el marco teórico pudieron llegar a concluir lo siguiente:

El clima que se vive en la institución está caracterizado por un personal de servicio y administrativo con bajo nivel de respeto hacia los demás miembros de la institución, mientras que los docentes expresan que existe mayor nivel de respeto entre ellos, sin embargo sienten bajo nivel de satisfacción, sobre todo con el funcionamiento de la dirección, así un 62% expresan que el nivel

de satisfacción va de un nivel bajo a muy bajo. Los docentes aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado mientras que son los padres de familia, el personal administrativo y directivo contribuyen escasamente a ello, siendo el clima laboral el resultado de las interacciones de varios factores y algo no evaluable de manera absoluta, que se percibido de acuerdo a las circunstancias e interacciones humanas en la institución educativa.

Existe un bajo nivel de satisfacción laboral del personal docente, el 62% siente baja y muy baja satisfacción con el funcionamiento de la dirección y con respecto a su trabajo, el 89.7% de los docentes expresan que siente entre regular a baja satisfacción con la labor que desempeñan en la institución, no obstante expresan mayor satisfacción con los resultados de su propio trabajo sin embargo se siente insatisfecho con el funcionamiento de los órganos formales de la institución, llámese CONEI, asamblea de profesores y la dirección.

El trabajo en equipo, no es una de las características principales del desarrollo de las actividades de la institución, esto se evidencia con que la media más baja en este aspecto está en el grado en que apoyan los grupos informales a la institución, el 86.2% de los docentes cree que la predisposición para el trabajo en equipo dentro de la institución se ubica de regular a bajo y el 65.5% de los profesores evalúan la frecuencia de reuniones con un nivel que va de bajo a muy bajo en la institución, se puede concluir que la baja participación y el escaso desarrollo del

trabajo en equipo son dos aspectos poco fortalecidos en la institución educativa estudiada

**LEÓN BLAS. (2013).** Tesis de Maestría: "El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013".

Llega a la conclusión que:

- El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.
- El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.
- El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión comunicación en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.
- El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión trabajo con la comunidad en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.
- Sobre la variable clima organizacional de la institución educativa N°5170 "Perú Italia" - Puente Piedra concluyo que entre el regular y el deficiente suman un 63% .

- Sobre la variable estilo de liderazgo en la institución educativa N° 5170 "Perú Italia" -Puente Piedra concluyó que entre el regular y el deficiente suman un 55,6% .

**MONTALVO FRITAS. (2011).** Tesis Doctoral: "El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Nivel de Educación Secundaria de la Ugel 15 de Huarochirí".

En cuanto a los resultados y conclusiones del trabajo se ha verificado una relación entre las variables clima organizacional y desempeño docente. Las puntuaciones logradas a nivel de la variable independiente clima organizacional se han ubicado predominantemente en un nivel alto en un 51% , lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados. Las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión de la variable clima organizacional (estilo gerencial) se han ubicado predominantemente en un nivel alto (61% ), lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados. Hecho que indica que las decisiones que se toman desde la dirección se consideran adecuadas desde el punto de vista académico, caracterizándose por el principio de autoridad y por encontrar la solución a los problemas de la institución. Al efectuar la correlación entre el estilo gerencial de los directores y el uso adecuado de las estrategias metodológicas, se demuestra que existe una correlación moderada, se evidencia que esta relación se expresa en un 64% . Lo que significa que aquellos encuestados que perciben el estilo gerencial de los directores en un nivel alto, también perciben las estrategias metodológicas, en



un nivel alto. Al efectuar la correlación entre los niveles de comunicación de los directores y el uso adecuado de los medios y materiales educativos, se demuestra que existe una correlación moderada, se evidencia que esta relación se expresa en un 61% .  
Relación con la Investigación: Se establece una relación en cuanto a las dimensiones utilizadas para el clima institucional, entre ellas se ha evaluado la participación docente y el estilo de gestión .

## **2.2. BASE TEÓRICA .**

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

Rensis Likert (1903-1981) fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación. (WIKIPEDIA, 2015)

Likert fundó el Instituto de Investigación Social de Michigan de la Universidad de Michigan en 1946 y realizó una serie de investigaciones para el Instituto, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. (HALL, J. W ., 1972)

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

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. (HALL, J. W., 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 desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones: (HALL, J. W ., 1972)

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

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de líder. (HALL, J. W ., 1972)

**a) Sistema 1. Autoritarismo Coercivo o Explotador.**

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

- **Proceso decisorio:** Totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio.

- **Sistema de comunicación:** Es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.
- **Relaciones interpersonales:** Las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirlo, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.
- **Sistema de recompensas y castigos:** Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

**b) Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista.**

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

- **Proceso decisorio:** Aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior.
- **Sistema de comunicación:** Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.
- **Relaciones interpersonales:** La organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.
- **Sistemas de recompensas y castigos:** Si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

**c) Sistema 3. Consultivo.**

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

- **Proceso decisorio:** Es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.
- **Sistema de comunicación:** Prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigido hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.
- **Relaciones interpersonales:** El temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es

más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.

- **Sistema de recompensas y castigos:** Se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

#### **d) Sistema 4. Participativo.**

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

- **Proceso decisorio:** Las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- **Sistema de comunicación:** Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia;
- **Relaciones interpersonales:** el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas.

- **Las relaciones interpersonales:** Se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales.
- **Sistema de recompensas y castigos:** Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas. Mientras que el sistema 1 se refiere al manejo organizacional autocrático, que recuerda en muchos sentidos la teoría X, caracterizada por McGregor, el sistema 4 recuerda la teoría Y. (LIKERT, 1955)

El **sistema 1**, se encuentra generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología rudimentaria, y en donde el personal empleado es de nivel intelectual extremadamente bajo, como ocurre en el área de producción de las empresas de construcción civil o construcción industrial (como en los casos de construcciones hidroeléctricas, pavimentación de autopistas, etc.). (LIKERT, 1955)



El **sistema 2**, se encuentra frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas (como en el caso del área de producción y montaje de empresas industriales, y en las oficinas de ciertas fábricas, etc.). (LIKERT, 1955)

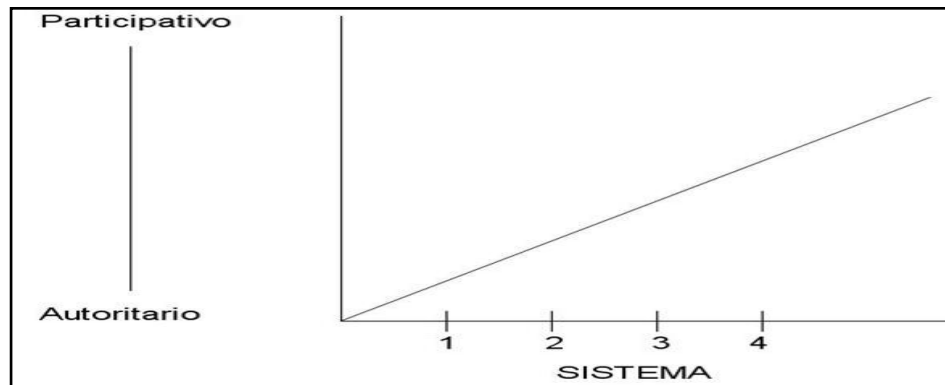
El **sistema 3** se emplea, por lo general, en las empresas de servicios (como en el caso de los bancos e instituciones financieras) y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas, en términos de relaciones con sus empleados. (LIKERT, 1955)

El **sistema 4** se encuentra poco en la práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y en donde el personal es muy especializado y desarrollado (como es el caso de las empresas de servicios y de publicidad, de consultoría en ingeniería y en administración), en las cuales los profesionales realizan actividades complejas. (LIKERT, 1955)

Likert destaca que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí: una empresa puede estar situada por encima del sistema 2 y por debajo del sistema 3, o sea, alrededor de 2.5. Puede actuar como 2 en el proceso decisorio y como 3 en los sistemas de recompensas. Asimismo, puede tener un departamento o una subunidad, en donde predomine el sistema 1, mientras que en otro departamento o subunidad predomina el sistema 4.

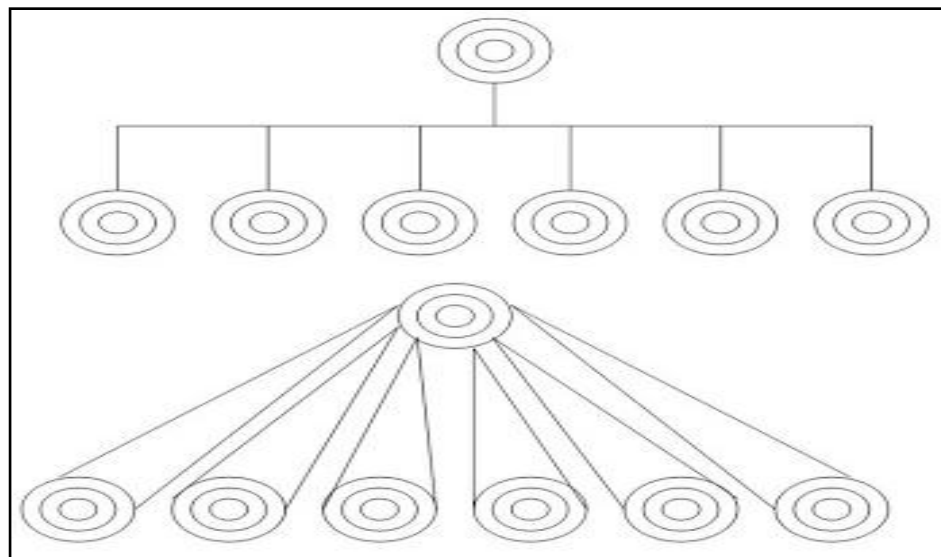
Likert elaboró una especie de cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cuál sistema administrativo utilizan. Ese cuestionario define el llamado perfil organizacional de Likert y sitúa a la empresa en función del sistema de administración que en ella se utiliza. Como consecuencia de sus investigaciones, Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema 4 este situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado cuanto más se aproxime una empresa al sistema 1, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras. Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema 4 no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo. (LIKERT, 1955)

Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo.



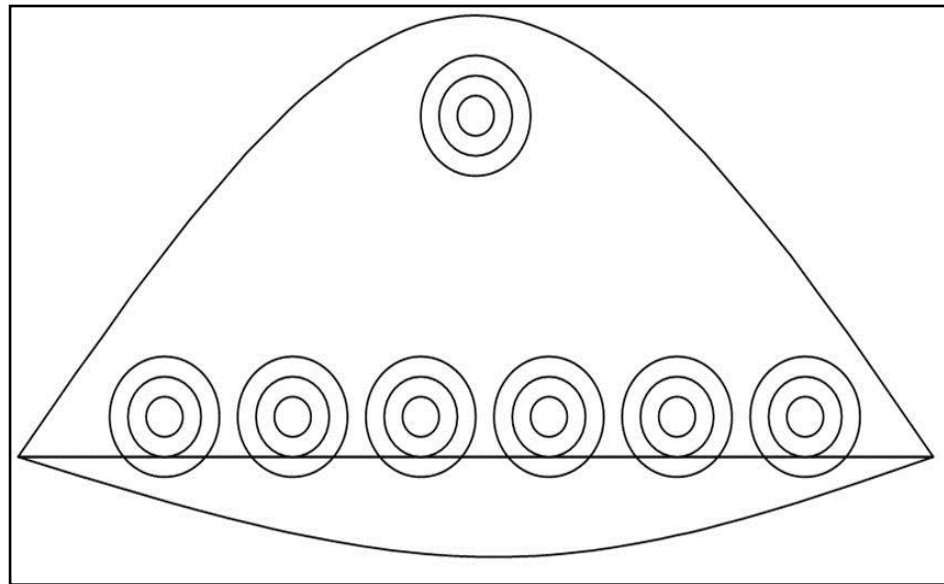
FUENTE: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Un aspecto importante es que la estructura organizacional tradicional (representada por los sistemas 1 y 2) utiliza sólo la forma individual de la administración: el modelo de la interacción hombre a hombre, es decir la vinculación directa y exclusiva entre superior y subordinado.



FUENTE: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Las nuevas estructuras organizacionales (representadas por los sistemas 3 y 4) utilizan el modelo de organización grupal. En realidad, el sistema 4 utiliza un modelo de organización grupal que se superpone. Cada grupo de trabajo se vincula al resto de la empresa a través de personas que son miembros de otros grupos de trabajo. Estas personas que superponen su vinculación y su relación con más de un grupo son denominadas eslabones de vinculación superpuesta, son verdaderos lazos entre grupos de trabajo diferentes, la estructura organizacional permite una vinculación de grupos superpuestos como se muestra a continuación:



**FUENTE:** <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

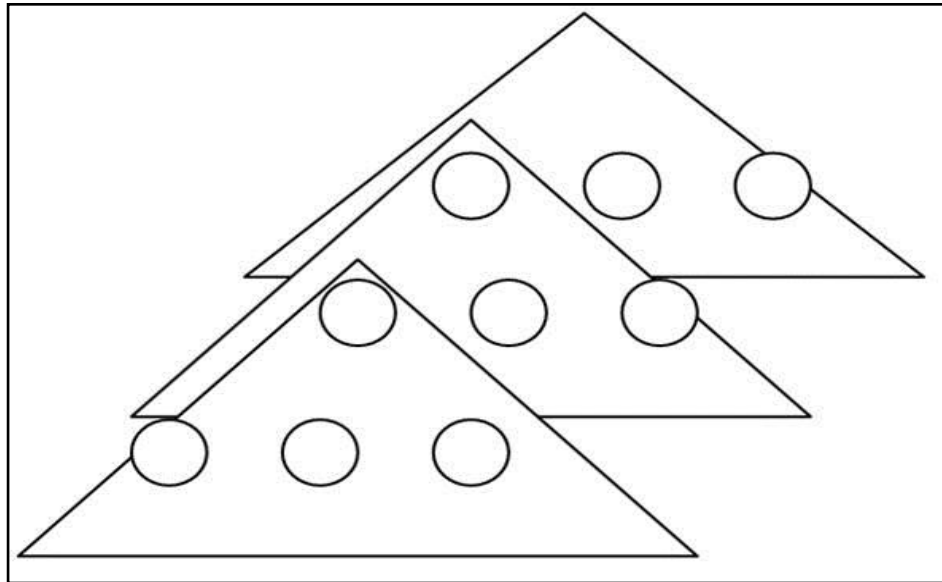
La interacción se presenta no solamente entre los subordinados, sino también entre los subordinados y los superiores. En cada nivel jerárquico, los subordinados que constituyen un grupo de trabajo y que son afectados por una determinada decisión están bastante comprometidos con ella. Cada grupo de trabajo se

compone de un superior y de los empleados subordinados a ese superior. De esta manera, uno o más individuos de cada grupo son eslabones de vinculación con los demás grupos de la empresa, de allí la expresión eslabones de vinculación superpuesta.

Así el sistema 4 se fundamenta en tres aspectos principales:  
(LIKERT, 1955)

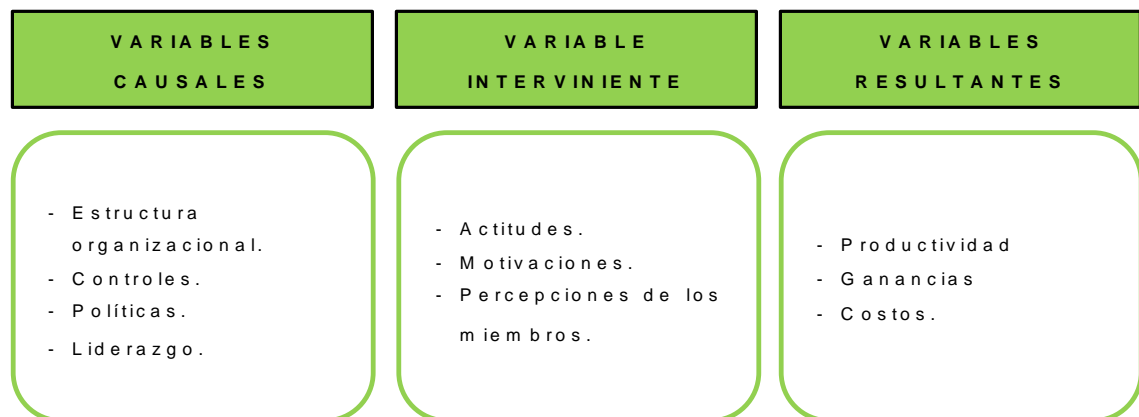
- a) La utilización de principios y técnicas de motivación en vez de la dialéctica tradicional de recompensa y castigo.
- b) La constitución de grupos de trabajo altamente motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse a fondo para alcanzar los objetivos empresariales. La competencia técnica no debe ser olvidada. El rol de los eslabones de vinculación superpuesta es fundamental.
- c) La adopción de los principios de relaciones de apoyo: la administración adopta metas de elevado desempeño para sí misma y para todos los empleados y establece los medios adecuados para lograrlas.

Estas metas de eficiencia y productividad pueden alcanzarse mejor mediante un sistema de administración que permita condiciones también para satisfacer las necesidades de los empleados.



**FUENTE:** <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, la 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.



**FUENTE:** Elaborado de acuerdo a información.

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

Abraham Maslow nació en Brooklyn, Nueva York el 1 de abril de 1908. El año 1970 muere de un ataque al corazón, el 8 de junio, a la edad de 62 años. (WIKIPEDIA, 2015)

El libro más conocido e influyente de Maslow es *Toward a Psychology of Being* (1962). Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Jerarquía de necesidades de Maslow :

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit, al nivel superior lo denominó autorrealización, motivación de crecimiento o necesidad de ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser una fuerza impelente continua. (MASLOW, 1998)

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Según la pirámide de Maslow tendríamos de: (MASLOW, 1998)

- **Necesidades básicas:** Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son: necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse, necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal, necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos, necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- **Necesidades de seguridad y protección:** Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran: seguridad física y de salud, seguridad de empleo, de ingresos y recursos, seguridad moral, familiar y de propiedad privada.
- **Necesidades de afiliación y afecto:** Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de: asociación, participación, aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.



- **Necesidades de estima:** Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio. La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

- **Autorrealización o auto actualización:** Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización.

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

Maslow, se pregunta "¿qué hace uno cuando se autorrealiza?" y describe ocho modos de autorrealizarse: (FERRÁNDIZ; LAFUENTE, ENRIQUE & LOREDO; 2001)

**Primero,** la autorrealización significa vivenciar plena y desinteresadamente. Significa vivenciar sin la timidez del adolescente, en este momento, la persona es total y plenamente humana. Este es un momento de autorrealización, el momento en

que el sí mismo se actualiza. Como individuos todos pasamos por tales momentos de vez en cuando. Como consejeros, podemos ayudar a los pacientes a sentirlos más a menudo, alentándoles a que se absorban totalmente en algo y a que se olviden de poses, defensas y timideces, es decir, a que se lancen de "cabeza".

**Segundo**, consideremos la vida como un proceso de elecciones sucesivas. En cada instante existe una elección progresiva o una elección regresiva. Podemos orientarnos hacia la defensa, la seguridad o el miedo. Pero, en el lado opuesto, está la opción de crecimiento. La autorrealización es un proceso continuo, progresivo; significa hacer cada uno de las elecciones entre mentir y ser honestos, robar o no robar en un momento dado, y significa hacerla como una elección hacia el desarrollo.

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

**Cuarto**, en la duda, optar por ser sinceros. Estoy a resguardo con

la frase "en la duda", así que no necesito debatir cuestiones de diplomacia. A menudo, cuando dudamos no somos sinceros. Mirar dentro de uno mismo en busca de respuestas implica asumir responsabilidad. Esto es en sí mismo un paso hacia la autorrealización. Este es uno de los grandes pasos. Cada vez que uno se responsabiliza hay una realización del sí mismo.

**Quinto**, hasta ahora hemos hablado de vivenciar sin timidez, de elegir la opción del crecimiento y no la del temor, de escuchar las voces del impulso, de ser sinceros y de responsabilizarnos. Todos esos son los pasos hacia la autorrealización, y todos garantizan mejores opciones de vida. Quien haga cada una de estas pequeñas cosas cada vez que llega el punto de decisión, descubrirá que configuran mejores opciones acerca de lo que está constitucionalmente bien para él. Sabrá cuál es su destino, quién será su cónyuge, cuál será su misión en la vida. No se puede escoger sabiamente para toda una vida a menos que uno se atreva a escucharse a sí mismo, a su propio sí mismo, a cada instante de la vida, y a decir con alma: "No, esto y aquello no me gustan". Expresar algo sinceramente implica atreverse a ser diferente, impopular, inconformista.

**Sexto**, la autorrealización no es únicamente un estado final, sino también un proceso de actualización de las propias potencialidades, en cualquier momento, en cualquier grado.

**Séptimo**, las experiencias cumbre son momentos transitorios de autorrealización. Se trata de momentos de éxtasis que no pueden compararse, garantizarse, ni siquiera buscarse. Debemos dejar,

como escribió C. S. Lewis, "que el gozo nos sorprenda". Pero podemos establecer las condiciones para que las experiencias cumbre sean más probables, o podemos establecer perversamente las condiciones para que sean menos probables.

Prácticamente todo el mundo tiene experiencias cumbre, pero no todos lo saben. Algunos restan importancia a esas pequeñas experiencias místicas. Ayudar a la gente a reconocer esos breves momentos de éxtasis cuando suceden es parte de la tarea del consejero o meta consejero. Sin embargo, ¿cómo logra nuestra propia psique, sin ninguna señal externa como referencia –aquí no hay pizarra-, mirar dentro de la psique oculta de otra persona y luego tratar de comunicarse?

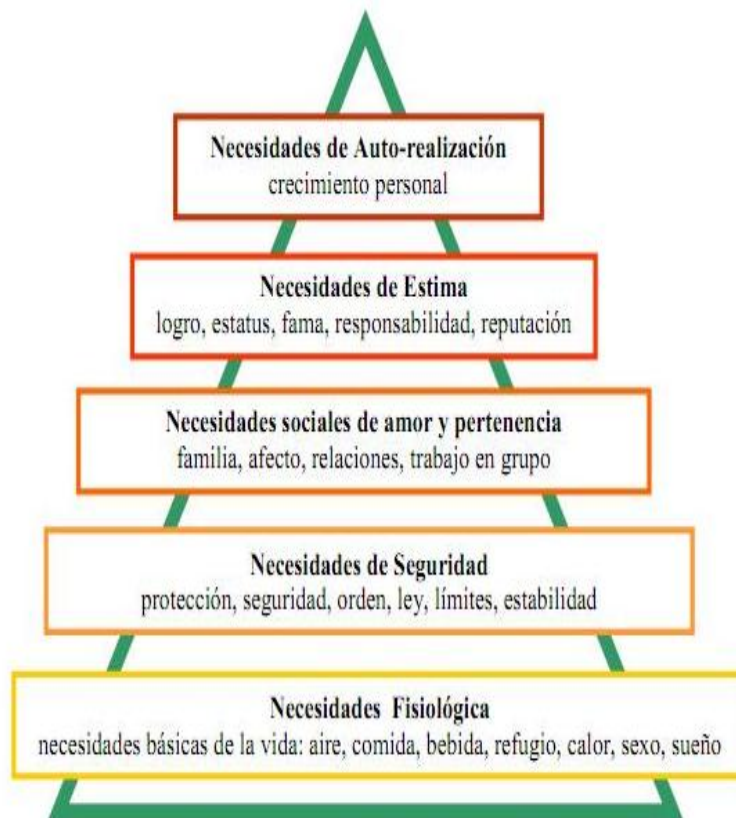
**O ctavo**, descubrir quién es uno, qué es, qué le gusta, qué no le gusta, qué es bueno o malo para uno, hacia dónde va y cuáles su misión –abrirse para sí mismo-, significa desenmascarar la psicopatología. Quiere decir identificar las defensas, y después de haberlas identificado, significa encontrar coraje para renunciar a ellas. Eso es doloroso porque las defensas se erigen contra algo desagradable. Pero vale la pena renunciar a las defensas. Si la bibliografía psicoanalítica nos ha enseñado algo, ha sido que la represión no es un buen modo de resolver los problemas.

Una vez lograda la autorrealización de los sueños que uno tiene, empieza también a surgir la necesidad de la trascendencia. Es decir, de crear algo que perdure más allá de uno.

Estas cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima, y autorrealización están siempre presentes, pero la importancia que se les asigna va creciendo a medida que se van solucionando las que se encuentran en el nivel anterior.

A partir de este modelo, uno puede comprender las necesidades de aquellos que lo rodean, y de esta manera enfocarse uno a tratar de satisfacer o complacer dichas necesidades, con el fin de cumplir las propias, o llegar a un buen acuerdo a través de la negociación.

**Ilustración 6: Jerarquía de las Necesidades.**



FUENTE: Adaptado de Chapman (2007).

Abraham Maslow trató de identificar el funcionamiento humano ideal estudiando a personas que conocía personalmente. Partiendo de una definición popular de la autorrealización seleccionó sus sujetos de una muestra bastante grande. Volvió a examinar luego su definición a la luz de sus estudios clínicos y la modificó casi en su totalidad.

Esta definición posee aspectos tanto positivos como negativos; del lado negativo descartó a los sujetos que mostraban manifestaciones de neurosis, psicosis y trastornos psicopáticos, y del lado positivo buscó signos de salud y autorrealización, a la que definió primero intuitivamente:

"Puede describirse como el uso y la explotación plenos de talentos, capacidades y facultades; semejantes personas parecen realizarse a sí mismas y hacer lo mejor de aquello que son capaces". (FERRÁNDIZ; LAFUENTE, ENRIQUE & LOREDO; 2001)

Maslow establece características de la persona realizada:

1. Percepción más eficaz de la realidad:

Las personas realizadas parecen tener el don de juzgar las cosas correctamente. Pueden descubrir el fraude y la simulación más fácilmente que otras. Las realidades escondidas y confusas las captan más rápidamente. Demuestran una habilidad superior para predecir acontecimientos, porque son capaces de juzgar situaciones

de modo perceptivo y de extraer las implicaciones de los hechos básicos. No abrigan prejuicios debido a rasgos de optimismo o pesimismo, de modo que son observadores neutros. Su conocimiento puede describirse como desinteresado. (MASLOW, 1998)

## 2. Aceptación del yo y de los demás:

Las personas realizadas aceptan la esencia de las cosas y de la gente, incluidas ellas mismas. La forma más básica de aceptación es la satisfacción consigo mismo. Las personas autorrealizadas carecen de timidez, sentimiento de culpabilidad y duda, tan dominantes en la gente en general. Pueden no conseguir sus ideales pero perciben sus ideas e inclusive sus inferioridades con respecto a otros como tales, y no por esto se aceptan menos a sí mismas. (MASLOW, 1998)

## 3. Espontaneidad, simplicidad, naturalidad:

A las personas sanas se las puede describir como espontáneas, sencillas y naturales. No son víctimas de prácticas o creencias culturales. Tratan de elaborar sus propios sistemas de valores y estos influyen realmente sobre su conducta. Y sin embargo, no son, por extraño que parezca, anti convencional; en efecto, se adaptan a las situaciones de modo que no causan molestias a los demás. Sus vidas internas son altamente individualistas. Sus motivaciones son de un tipo distinto de las del individuo corriente, que suele ser

típicamente reservado y vacilante, y finge la mayor parte del tiempo. (MASLOW, 1998)

#### 4. Centrado de problemas:

Maslow observó que los sujetos realizados suelen tener un sentimiento de misión que está presente en su trabajo. Centran su actividad en problemas fuera de sí mismos. Además, son capaces de enfocar sus propias vidas hacia la solución de problemas, esto es, pueden adoptar serenamente decisiones que implican una frustración temporal, pero a la larga realizan sus objetivos. Poseen la habilidad de perderse en su trabajo. Se identifican con él, y cuando trabajan están expresando sus motivos más "personales". (MASLOW, 1998)

#### 5. La necesidad de intimidad:

Muchas personas no pueden estar solas por mucho tiempo, porque no les gusta aquello que aprenden de sí mismas. Las personas realizadas, en cambio, necesitan la intimidad y soledad y gozan de ellas. No tienen el hábito de pegarse a otros, y por consiguiente disfrutan de la riqueza y plenitud que confiere la amistad con los demás. (MASLOW, 1998)

#### 6. Autonomía:

Las personas sanas son autosuficientes. Pueden soportar presiones ambientales, porque son relativamente independientes de las condiciones de su medio ambiente.



Utilizando esta distinción entre personas motivadas por la deficiencia y personas motivadas por el desarrollo, Maslow las compara: Las personas motivadas por la deficiencia necesitan tener a otras personas disponibles, puesto que la satisfacción de sus necesidades, afecto, seguridad, respeto, prestigio, sólo puede provenir para ellas de otros seres humanos. En tanto que las personas motivada por el desarrollo pueden verse impedidas por otras. En efecto, los elementos determinantes de satisfacción son internos y no sociales. Se han hecho lo suficientemente fuertes para ser independientes de la buena opinión de los demás, inclusive de su afecto. (MASLOW, 1998)

#### 7. Apreciación continúa:

Los sujetos de Maslow poseen la rara cualidad de ser capaces de apreciar una y otra vez las satisfacciones que ofrece la vida. El mismo acontecimiento que para otros podrá convertirse en una experiencia común y en algo pasado, está para ellos lleno de belleza, inspiración y maravilla, una y otra vez. Maslow observó que mucha gente tiende a perder el aprecio por lo que tienen, en sus esfuerzos por conseguir algo distinto, llegando incluso a considerarlo como carente de valor; de este modo se encuentran la mayor parte del tiempo en un estado de satisfacción. Maslow creía que mientras buscamos otras cosas, no hemos de dejar de valorar las que tenemos. (MASLOW, 1998)

#### 8. Sentimiento de comunidad:

Los sujetos sanos parecen identificarse con cualquier ser humano; en efecto, experimentan afecto, comprensión y simpatía para otros que podrán no estar tan desarrollados como ellos mismos. Adoptan con los demás una actitud de hermano mayor. Hay que tener presente que la persona realizada se siente a menudo enajenada y es tratada como tal por los demás, no porque no haya logrado establecer un sentimiento firme de identidad, sino porque es muy distinta de aquellos con quienes ha de convivir. Sin embargo, aunque anhele la compañía de otras personas como ella, es capaz de experimentar simpatía e interés por toda la humanidad. (MASLOW, 1998)

#### 9. Relaciones personales:

Los autorrealizados son capaces de uniones muy firmes. Limitan sus amistades a unos pocos, a los que en cambio se quiere mucho, en lugar de buscar un amplio círculo de relaciones. (MASLOW, 1998)

#### 10. Carácter tolerante:

Las personas sanas poseen tolerancia y aceptación de las diferentes ideas políticas, religiosas, raciales, de edad, maritales, profesionales o de clase. Pueden aprender de las demás; si un individuo tiene algo que enseñarles, no tratarán de afirmar su propia superioridad, cualquiera que sea su posición en la vida. Pueden apreciar los conocimientos y la habilidad de los demás, inclusive si la competencia de éstos

es superior a la suya. La superioridad ajena se aprecia, y no se percibe en modo alguno como una amenaza. (MASLOW, 1998)

#### 11. Distinción entre fines y medios:

Los sujetos realizados poseen una noción clara de la diferencia entre los fines y los medios; en efecto, los medios pueden intercambiarse fácilmente, en tanto que los fines tienden a ser permanentes. Dichas personas no operan con principios rígidos ni métodos prejuizados. También los medios pueden apreciarse y valorarse, de modo que el trabajar hacia un objetivo podrá proporcionar acaso tanto placer y satisfacción como conseguirlo. (MASLOW, 1998)

#### 12. Sentido del humor filosófico, no hostil:

Maslow observó que el humor de sus sujetos era muy distinto del de la persona corriente. Lo describió como filosófico, porque versa sobre situaciones humanas tales como las discrepancias entre aquello que es y aquello que debería ser, y sobre las peculiaridades de las cosas. (MASLOW, 1998)

#### 13. Creatividad:

Maslow observó en todos sus sujetos sanos una cualidad que designó como "creatividad". No entendía por esto las realizaciones notables de una persona de mucho talento, sino

más bien la inventiva, la originalidad, la espontaneidad y la frescura de enfoque.

Maslow describió la creatividad en términos de actitud de espíritu. Siendo menos inhibidos, restringidos, o imbuidos de cultura, los autorrealizados pueden ser más espontáneos, naturales y humanos. Estos términos vagos se utilizan para designar una cualidad que es sumamente difícil de describir. (MASLOW, 1998)

#### 14. Integridad de la personalidad:

Las personas sanas no experimentan fragmentación de la personalidad, ni elementos aislados que funcionen como "personalidad" separadas. No hay en ellos oposiciones ni conflictos -entre impulsos básicos y conciencia, entre egoísmo e ideales, entre impulsos infantiles y conducta adulta. (MASLOW, 1998)

#### 15. Trascendencia de las divisiones:

En este contexto, el término división indica oposición, los extremos de una dimensión, tales como trabajo y juego, ser adulto o ser niño, masculinidad y femineidad, ser egoísta y altruista, interesado o generoso, racional y emocional. Esta trascendencia significa que cualidades opuestas se integran y expresan por la misma conducta, no una cosa u otra, sino ambas a la vez. (MASLOW, 1998)

### **2.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.**

Psicólogo, Sociólogo y teórico de la organización empresarial; de origen australiano, nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaide, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949. (WIKIPEDIA, 2014)

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo: (MAYO, 2002)

#### **- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:**

En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

**- Adaptación del trabajo al trabajador:**

Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

En consecuencia, 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. (MAYO, 2002)

El papel que Mayo tenía en el desarrollo de la gerencia, se asocia generalmente a su descubrimiento del hombre social y de la necesidad de ello en el lugar de trabajo. Mayo encontró que los trabajadores actuaban según sentimientos y las emociones. Él creía que si se tratara al trabajador con respeto y se intentaran resolver sus necesidades, sería los efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para la gerencia. (MAYO, 2002)

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- a) 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.
- b) 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.
- c) 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.
- d) 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.

El Experimento de Hawthorne: (MAYO, 2002)

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

#### **- Primera Fase del Experimento de Hawthorne.**

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz



aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos. (MAYO, 2002)

#### **- Segunda Fase del Experimento de Hawthorne.**

(Sala de prueba para el montaje de relés)

La segunda fase comenzó en Abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de

madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada, la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias. (MAYO, 2002)

**\* Primer periodo:** Se registró la producción de cada obrera en

su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás periodos, el primero de los cuales duró dos semanas.

\* **Segundo periodo:** Se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duró cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.

\* **Tercer periodo:** Se modificó el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos –compuestos por más de 100 jóvenes–, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumentó la producción.

\* **Cuarto periodo:** Marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presentó un nuevo aumento de la producción.

\* **Quinto periodo:** Los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.

\* **Sexto periodo:** Se dieron tres descansos de cinco minutos

en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

\* **Séptimo periodo:** Se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.

\* **Octavo periodo:** Con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.

\* **Noveno periodo:** El trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.

\* **Décimo periodo:** El grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente.

\* **Undécimo periodo:** Se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.

\* **Duodécimo periodo:** Se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes. Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).

Aunque las condiciones físicas de trabajo en los periodos séptimo, décimo y duodécimo fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un periodo a otro. (MAYO, 2002)

**- Tercera Fase del Experimento de Hawthorne.**

(Programa de entrevistas)

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de personal abierta, poco o nada sabía de los factores que determinan las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa.

De este modo, en Septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas (interviewing program). Ese programa comprendían entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones

Industriales en Febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente. Tratándose de una empresa con más de 40,000 empleados, tal plan era muy ambicioso. Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados cerca de 21,126 empleados.

En 1931 el sistema de entrevistas sufrió modificaciones: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida, que permitía que los trabajadores hablaran libremente sin que el entrevistador desviara el asunto o intentara establecer pautas previas.

Homans destaca que el programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar.

#### **- Cuarta Fase del Experimento de Hawthorne.**

(Sala de observación del montaje de terminales)

Se escogió un grupo experimental -nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores-, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de Noviembre de

1931 a Mayo de 1932.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros de la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para "estabilizar" su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante. (MAYO, 2002)

### Conclusiones del Experimento de Hawthorne:

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse a siguientes: (MAYO, 2002)

- El nivel de producción depende de la integración social.
- El comportamiento social de los trabajadores.
- El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo.
- La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico.
- Las recompensas y sanciones sociales.
- El estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo.
- La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.
- En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.



## **2.3. DEFINICIÓN DE TERMINOS.**

### **2.3.1. Estrategias Innovadoras.**

No podemos abordar el tema de Estrategias Innovadoras sin conocer antes el significado de las palabras "Estrategia" e "Innovador". (FERNÁNDEZ, 2009)

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. (FERNÁNDEZ, 2009)

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. (FERNÁNDEZ, 2009)

Innovar es trabajar de manera más inteligente, enfrentándose a los problemas desde nuevos ángulos, imaginando nuevas fórmulas de hacer las cosas, implementando nuevos sistemas de gestión. En definitiva, innovar es implementar en la organización un sistema de mejora permanente, por lo que la innovación está al alcance de cualquier institución que se lo proponga, por pequeña que sea. (QUIVERA, 2004)

#### **2.3.2. Clima Organizacional.**

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. (RODRÍGUEZ, 1999)

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Con respecto a su definición sobre este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan. (RODRÍGUEZ, 1999)

En síntesis, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

### CAPITULO III

#### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación en base a la información recogida mediante las técnicas e instrumentos de estudio en datos cuantitativos, las que se objetivizan mediante cuadros estadísticos. Además se elaboró y representó la propuesta en base a las teorías planteadas en la investigación.

#### 3.1. ANÁLISIS DE DATOS.

##### 3.1.1. Guía de Observación.

**Tabla 2: Medición del Clima Organizacional en la I.E.**  
**"Inmaculada Concepción".**

DIMENSIÓN	INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	Conoce la Misión y la Visión Institucional.	3	5	68	76
	En su quehacer diario aporta al horizonte Institucional (Misión, Visión, Objetivos).	1	4	71	76
	En su quehacer interioriza y practica a diario los Valores Institucionales.	4	11	61	76
	Sus funciones están claramente determinadas de acuerdo a su cargo.	3	59	14	76
	La forma de evaluar el desempeño de los gestores es precisa, continua y justa.	1	9	66	76
	Las normas a seguir dentro de la Institución son las apropiadas para ayudar al funcionamiento de esta.	8	49	19	76
	Tiene claro su rol dentro del área de trabajo.	1	64	11	76
	Considera que la remuneración es un factor	74	1	1	76

	motivante para un buen clima organizacional.				
	Se percibe un buen ambiente de compañerismo en las diferentes áreas de trabajo.	1	10	65	76
	Existe apoyo y colaboración entre trabajadores.	5	59	12	76
	Considera que existe un trato de igualdad en la Institución.	1	4	71	76
	Considera que la institución está pendiente de su bienestar personal y familiar.	1	2	73	76

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

El clima organizacional en la I.E. no es el adecuado, debido a que no existe una buena "ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL" de los trabajadores para con su I.E. y viceversa, esto se manifiesta en que la mayoría considera que la remuneración es un factor motivante para un buen clima organizacional (74); que en la institución nunca se está pendiente del bienestar personal y familiar de los trabajadores (73); en el quehacer diario los gestores no aportan al horizonte Institucional (Misión, Visión, Objetivos) y tampoco existe un trato de igualdad en el trabajo (71); no conocen la Misión y la Visión Institucional (68); la forma de evaluar el desempeño de los gestores no es precisa, continua y justa (66); no se percibe un buen ambiente de compañerismo en las diferentes áreas de trabajo (65); los trabajadores a veces tienen en claro el rol dentro del área en que se desarrollan (64); no tienden a interiorizar y practicar a diario los Valores Institucionales (61); piensan que a veces sus funciones están claramente determinadas de acuerdo a su cargo y que a veces

existe apoyo y colaboración entre trabajadores (59); por último las normas a seguir dentro de la Institución son a veces apropiadas para ayudar al funcionamiento de esta (49).

**Tabla 3: Mejoramiento del Talento Humano en la I.E.**

DIMENSIÓN	INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
TALENTO HUMANO	El cargo que desempeña está de acuerdo con sus conocimientos y habilidades.	3	59	14	76
	Se proporcionan los factores motivacionales adecuados en el contexto del trabajo.	1	4	71	76
	Se reconoce el trabajo bien hecho mediante estímulos.	2	6	68	76
	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño del trabajo.	2	64	10	76
	En la Institución la capacitación es una prioridad.	2	61	13	76

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

El clima organizacional en la I.E. se ve afectado también porque no se tiende a mejorar el "TALENTO HUMANO" con el que se cuenta, ya que no se proporcionan los factores motivacionales adecuados en el contexto del trabajo (71); no se reconoce el trabajo bien hecho mediante estímulos (68); a veces se manifiesta responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño del trabajo (64); a veces en la Institución la capacitación es una prioridad (61); el cargo que se desempeña a veces está de acuerdo con los conocimientos y habilidades (59).

**Tabla 4: Comunicación e Integración en la I.E.**

DIMENSIÓN	INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	Existe un sistema de comunicación claro y oportuno.	1	6	69	76
	Se comparte información útil.	1	4	71	76
	Existe satisfacción en la forma de comunicarse entre los trabajadores.	3	6	67	76
	La comunicación entre compañeros de trabajo es efectiva.	2	2	72	76

FUENTE: Guía de Observación aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

La "COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN" es otro factor que influye en el mejoramiento del clima organizacional en la I.E., ya que la comunicación entre compañeros de trabajo no es efectiva (72); no se comparte información útil (71); no existe un sistema de comunicación claro y oportuno (69) y nunca existe satisfacción en la forma de comunicarse entre los trabajadores (67).

**Tabla 5: Trabajo en Equipo.**

DIMENSIÓN	INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
TRABAJO EN EQUIPO	Se fomenta el trabajo en equipo.	4	13	59	76
	Trabajan con autonomía respecto de otros.	3	65	8	76
	Las decisiones que se toman son apoyadas por los directores.	1	3	72	76
	Se sienten motivados, trabajando en equipo.	1	1	74	76
	Se encuentra satisfecho con el trabajo que realizan.	6	58	12	76

FUENTE: Guía de Observación aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

El "TRABAJO EN EQUIPO" es otra de las dimensiones que afectan el clima organizacional, ya que los gestores manifiestan que nunca se sienten motivados, trabajando en equipo (74); que las decisiones que se toman nunca son apoyadas por los directores (72); a veces trabajan con autonomía respecto de otros (65); nunca se fomenta el trabajo en equipo (59); y a veces se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan (58).

**Tabla 6: Medio Ambiente Físico.**

DIMENSIÓN	INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	Cuentan un ambiente físico seguro.	1	9	66	76
	Se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento necesarias.	1	2	73	76

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

En cuanto al "MEDIO AMBIENTE FÍSICO" que se percibe en la I.E., este no es el adecuado y también tiende a afectar el clima organizacional, ya que nunca se cuenta con un ambiente físico seguro (66) y nunca se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento necesarias (73).

En general la guía de observación nos permitió confirmar sobre el deteriorado clima organizacional con el que cuenta la I.E. "Inmaculada Concepción", todo ello debido al inadecuado desarrollo de factores que contribuyan al mejoramiento de la misma.



### 3.1.2. Encuesta.

**Tabla 7: Tipo de Relaciones entre Trabajadores.**

¿La relación que se establece entre los trabajadores se centra únicamente en aspectos laborales?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
<b>Si</b>	70	92 %
<b>No</b>	6	8 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

92 % de encuestados y que está representado por 70 trabajadores, manifiestan que las relaciones que se desarrollan dentro de su lugar de trabajo son únicamente laborales, no existe amistad, ni compañerismo. A diferencia de un 8 % que está representado por 6 trabajadores que manifiestan lo contrario.

**Tabla 8: Aceptación e Integración.**

¿Los gestores se sienten integrados y aceptados en el trabajo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
<b>Si</b>	4	5 %
<b>No</b>	72	95 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

95 % de los gestores encuestados manifiestan que no se sienten integrados y aceptados dentro del lugar de trabajo. Esto confirma la presencia de conflictos dentro de la I.E.

**Tabla 9: Trato entre Compañeros de Trabajo.**

¿Se da un buen trato entre compañeros de trabajo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	7	9 %
No	69	91 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

Del 100% de encuestados el 91% manifiesta que no se da un buen trato entre compañeros de trabajo. Se evidencia enemistad entre los gestores, lo que complica el clima laboral de la I.E.

**Tabla 10: Conflictos por Desacuerdos Internos entre los Docentes – Director y Administrativos.**

¿Existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre los docentes – Director y Administrativos?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	68	89 %
No	8	11 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

Siempre existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre docentes – Director y administrativos, lo reconoce un 89% y el 11% lo niega. Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones

satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

**Tabla 11: Compromiso con el Trabajo.**

¿Existe entre tus compañeros el compromiso con el trabajo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	69	89 %
No	7	11 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

89% de los encuestados responde que no muestra el compromiso en el trabajo, sólo el 11% lo confirma. Se puede deducir que al no existir un ambiente favorable para el trabajador hace que éste se desmotive, y por lo tanto no asuma correctamente sus labores.

**Tabla 12: Sentido de Pertenencia en el Lugar en el que Trabaja.**

¿Los docentes se sienten orgullosos del lugar donde trabajan?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	11	14 %
No	65	86 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

86% de los encuestados representado por 65 gestores manifiestan no sentirse orgullosos del lugar en el que trabaja.

Esto quiere decir que tampoco existe identificación. A diferencia de un 14% representado por 11 gestores que expresa lo contrario.

**Tabla 13: Comunicación con los Directivos.**

¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus directivos?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	4	5 %
No	72	95 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

95% de los encuestados manifiesta que no existe una buena comunicación interpersonal con sus directivos, sólo un 5% manifiesta lo contrario.

**Tabla 14: Presión en el Trabajo.**

¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	71	93 %
No	5	7 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

93% de los trabajadores confirman que tienen demasiada presión laboral, ya que tienen que cumplir con lo que se les encomienda. 7% manifiesta lo contrario.

**Tabla 15: Puedo contar con mis Compañeros de Trabajo.**

¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
<b>S i</b>	3	4 %
<b>N o</b>	73	96 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

96% de los encuestados manifiestan que no puede contar con la ayuda de un colega ante algún problema. Los colegas son poco solidarios y esquivos a la problemática que se manifiesta.

**Tabla 16: Incentivos Laborales.**

¿Existen incentivos laborales para que haga mejor su trabajo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
<b>S i</b>	2	3 %
<b>N o</b>	74	97 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

97% de gestores manifiestan no tener incentivos laborales para desempeñarse mejor, a diferencia de un 3% que manifiesta lo contrario. Sin lugar a dudas los incentivos motivan a los trabajadores a desempeñarse de la mejor manera en su campo profesional. La I.E. debería de ver las formas de incentivar a sus trabajadores entregándole reconocimientos y mejoras en su entorno laboral.

**Tabla 17: Satisfacción de Expectativas.**

¿El trabajo que realiza satisface sus expectativas?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	6	8 %
No	70	92 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

92% de encuestados manifiesta que el lugar en el que trabaja no satisface sus expectativas, ya que este muchas veces es mal remunerado o recompensado, 8% manifiesta lo contrario.

**Tabla 18: Desarrollo Profesional.**

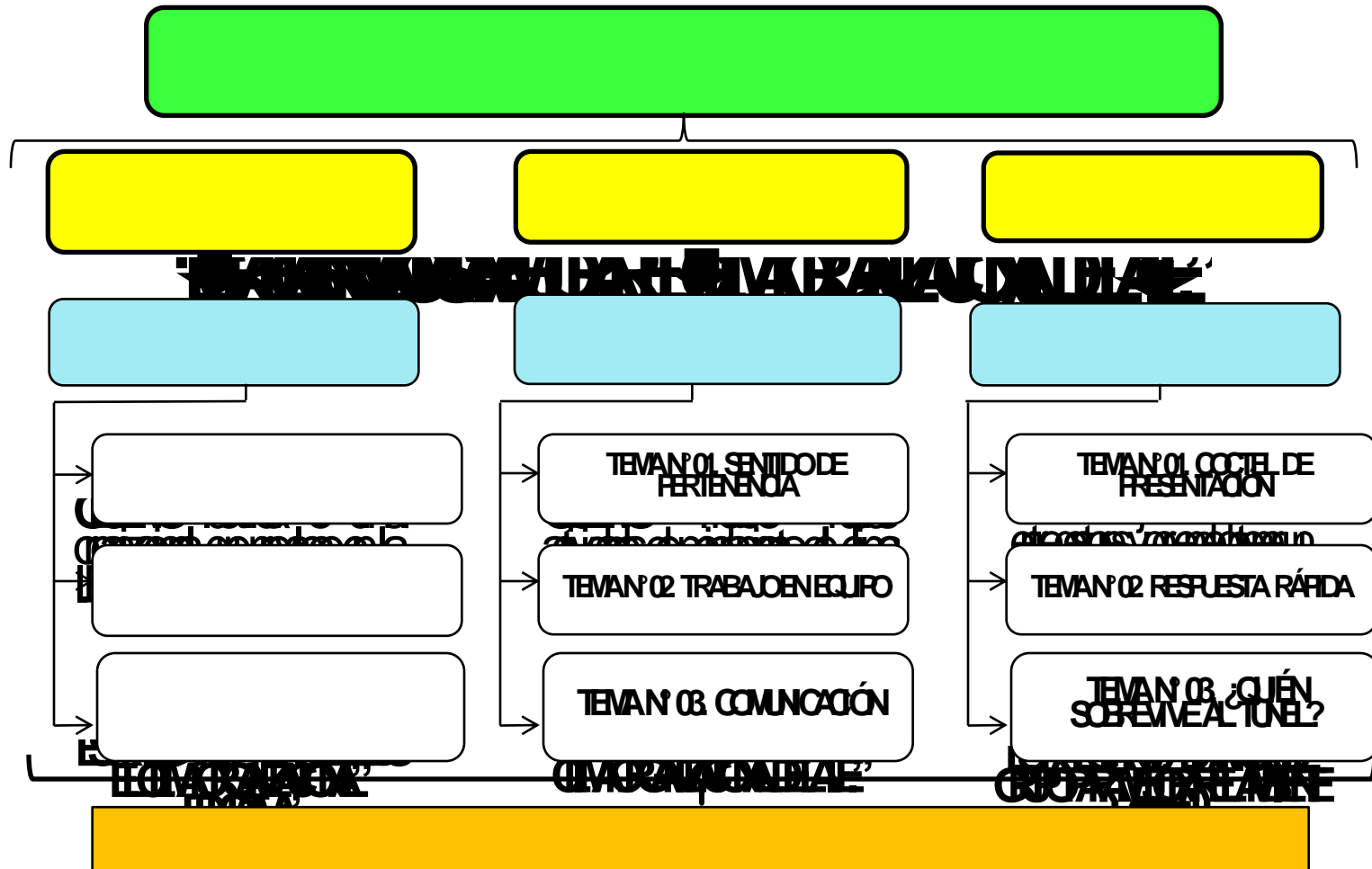
¿El trabajo que realiza lo desarrolla profesionalmente?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	53	70 %
No	23	30 %
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los gestores de la I.E. "Inmaculada Concepción". Mayo del 2015.

70% de los gestores manifiesta que lo que realiza lo desarrolla profesionalmente, a diferencia de un 30% que manifiesta lo contrario.

Lo cual nos hace recalcar que los gestores personalmente ponen de su parte para ser mejores trabajadores, pero él no contar con un buen clima laboral esto hace que no mejore la perspectiva de este, hacia el lugar de trabajo.

## 3.2 PROPUESTA TEÓRICA



FUENTE: Elaborado por Investigadora

### **3.2.1. Realidad Problemática.**

En el mundo globalizado de hoy las instituciones modernas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar.

Un clima organizacional en el que los trabajadores se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre jefe y trabajadores es recomendable, si se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

El clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

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

Nuestra propuesta se caracteriza por la interacción como fuente de desarrollo y estímulo para 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 de las actividades, 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.

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

Diseñar Estrategias Innovadoras para mejorar el clima organizacional de la I.E.

### **3.2.3. Fundamentación.**

#### **Fundamentación Teórica:**

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

La Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow: Permite identificar un conjunto de estrategias ligadas a la satisfacción de las necesidades de la persona, a través de este modelo uno puede también comprender las necesidades de aquellos que lo

rodean; (las necesidades de seguridad y protección - las necesidades de afiliación y afecto - necesidades de estima y la autorrealización) hago mención a estas necesidades ya que es a partir de estas categorías donde se enmarca la investigación.

**Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo:** El estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo. La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.

#### **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).

#### **Fundamentos Sociológicos:**

La Sociología nos permite comprender el entorno social. Nos da elementos para entender el para qué del buen clima organizacional, en un entorno bastante complejo. El aprendizaje

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

#### **3.2.4. Datos Generales del Equipo del Trabajo Involucrado.**

- I.E. "Inmaculada Concepción".
- Los Directores, Administrativos y Docentes de la I.E.

#### **3.2.5. Alcances, Impacto y logros a alcanzar con el Programa.**

##### **Alcances:**

- **Beneficiarios Directos:** Los gestores (Director, Sub director, Administrativos y Docentes) de la I.E.
- **Beneficiarios Indirectos:** I.E. "Inmaculada Concepción".

##### **Impacto y logros a alcanzar:**

Existen dos tipos de investigación acorde con el tipo de investigación, en este caso estamos frente a un caso de una hipótesis confirmativa, cuyo propósito es la justificación del problema de investigación, tanto cualitativamente (Capítulo I) y cuantitativamente: observación y encuesta (Capítulo III) demostrándose la naturaleza mixta del problema, según la teoría de Roberto Hernández Sampieri. La superación del problema será a través del temario del taller respectivo.

### 3.2.6. Estructura de la Propuesta.

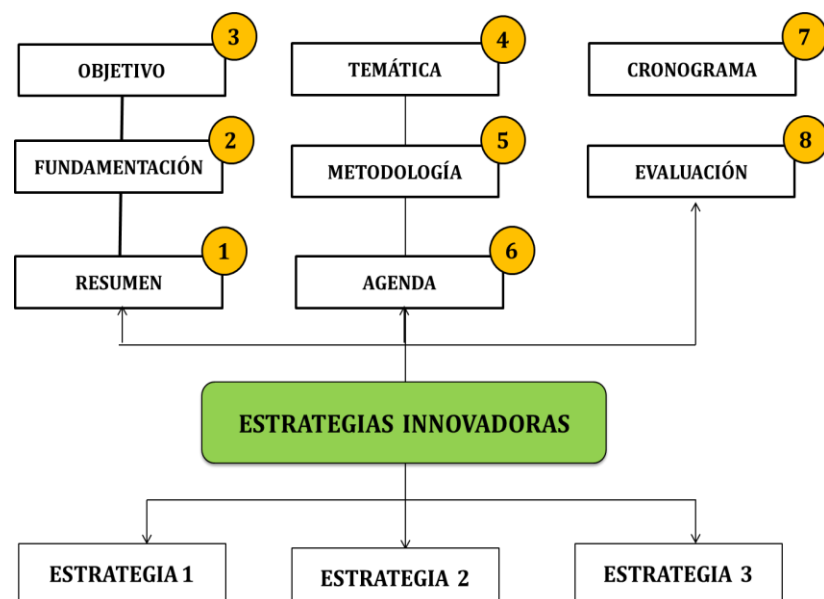
#### 3.2.6.1. Metodología de la Propuesta.

Las Estrategias Innovadoras están constituida por tres estrategias teórico - prácticos; estos se desarrollan mediante material audiovisual (power point, imágenes, etc.) y por una parte práctica de aplicación de contenidos que los participantes resolverán en forma grupal.

#### 3.2.6.2. Esquema de la Propuesta.

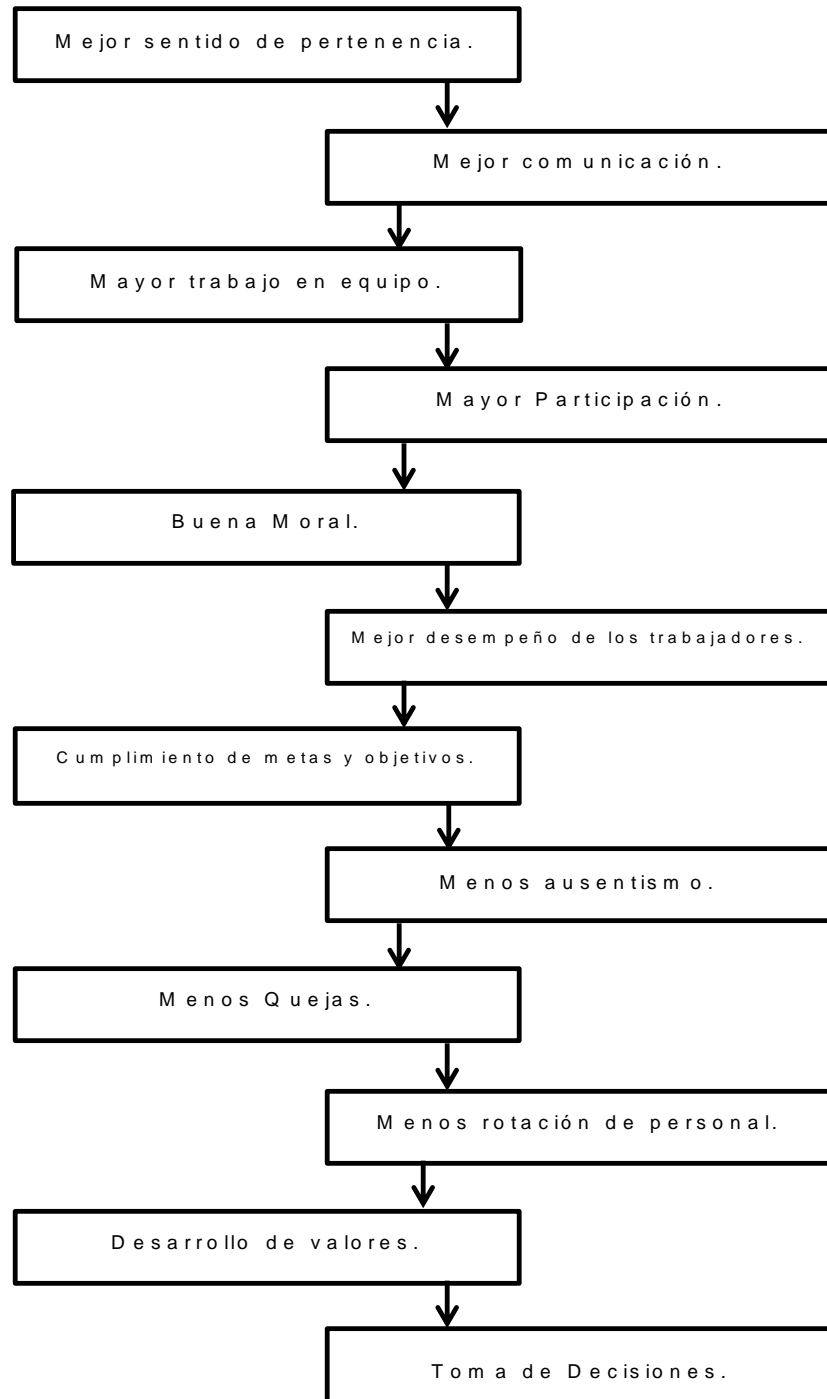
En este apartado se expone de forma ordenada los puntos o cuestiones esenciales de un asunto o materia.

Ilustración 7: Pasos para desarrollar en la Propuesta.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

### 3.2.6.3. Indicadores de la Propuesta.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

#### **3.2.6.4. Desarrollo de la Propuesta.**

---

##### **ESTRATEGIA N°01: “FORTALECIENDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL”**

---

###### **Resumen:**

El clima organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y cómo estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

###### **Fundamentación:**

La estrategia se fundamenta en las teorías desarrolladas en la investigación, es decir:

- Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.
- Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.
- Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

###### **Objetivo:**

Identificar el clima organizacional que prevalece en la I.E.

###### **Estructura Temática:**

## TEMA N°01: CONCEPTUALIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

### ACTIVIDADES DE INICIO :

- Saludamos cordialmente a los participantes.
- Los gestores participan de la dinámica grupal.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO :

- Mediante lluvia de ideas responde las siguientes preguntas:
  - \* ¿Qué es el clima organizacional?
  - \* ¿Ustedes presencian un clima laboral adecuado en el lugar que trabajan?
  - \* ¿Existen problemas en el lugar en el que trabajan?
- Exposición de temática:

## CLIMA ORGANIZACIONAL

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



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

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



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



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

#### ACTIVIDADES DE CIERRE:

- Al término del desarrollo de la temática se resuelven las siguientes interrogantes:

- \* ¿Qué sabían?
- \* ¿Qué deseas aprender más?
- \* ¿Reflexionas si en tu trabajo existe un deteriorado clima organizacional?



## TEMA N°02: ¿CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL?

### ACTIVIDADES DE INICIO :

- Saludamos cordialmente a los participantes.
- Los gestores participan de la dinámica grupal.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO :

- Mediante lluvia de ideas responde las siguientes preguntas:
  - \* ¿Qué entiendes por cultura organizacional?
  - \* ¿En nuestra institución existen normas de conducta?
  - \* ¿Se cumplen las normas que establece la I.E.?
- Exposición de temáticas:

#### CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

#### ACTIVIDADES DE CIERRE:

- Al término del desarrollo de la temática se resuelven las siguientes interrogantes:

- \* ¿Qué sabían?
- \* ¿Qué deseas aprender más?
- \* ¿Cómo aplicarlo a la I.E. en la que trabajas?

### TEMA N°03: IDENTIFICANDO CONFLICTOS.

#### ACTIVIDADES DE INICIO :

- Saludamos cordialmente a los participantes.
- Los gestores participan de la dinámica grupal.

#### ACTIVIDADES DE DESARROLLO :

- Mediante lluvia de ideas responde las siguientes preguntas:

- \* ¿Existen conflictos en el lugar que trabajas?
- \* ¿Qué tipos de conflictos identificas?
- \* ¿Con quienes tienes conflictos frecuentemente? ¿Por qué?

- Exposición de temáticas:

#### Conflicto es...

Una situación en la que dos o más partes perciben que tienen intereses divergentes, lo que determina actitudes y opiniones diferentes, derivando en un enfrentamiento.

Por extensión, es una construcción social, propia del ser humano, con posibilidades de ser conducida, transformada y superada por las mismas partes, con o sin ayuda de terceros.

No debemos olvidar que donde hay vida, hay conflicto.



Los conflictos pueden ser de distinta índole y en la mayoría de casos subyacen:

- Choques de personalidad.
- Falta de cooperación.
- Problemas entre áreas de autoridad o de poder.
- Frustraciones laborales.
- Diferencias en el grado de implicación en el trabajo.
- Agravios comparativos.



El conflicto es una interesante oportunidad de cambio, posible de solucionar desde el mutuo apoyo, la corresponsabilidad y la creatividad.

Para resolver conflictos hay que encontrar mecanismos de transformación pacífica y creativa.

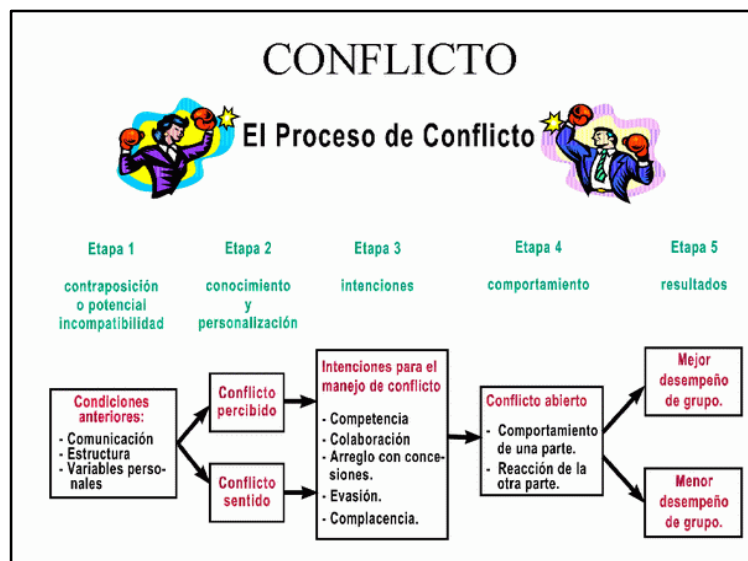
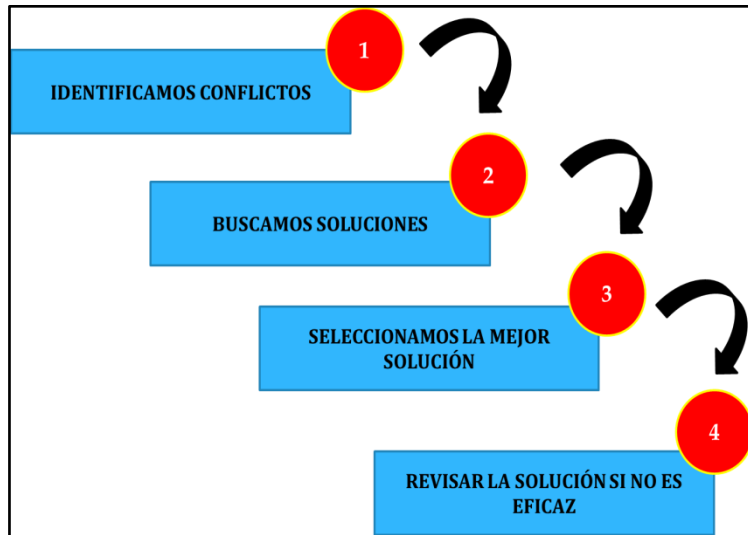
El primer paso es reconocer que nos encontramos en una situación de conflicto y definir qué la ha provocado, para aportar la solución más adecuada.

### ¿CÓMO AFRONTAR UN CONFLICTO?

Vemos que cuando el conflicto no se afronta, el mal ambiente de trabajo generado repercute negativamente en todos los sentidos: sensación de impotencia, agresividad contenida, depresión, ansiedad... pudiendo afectar a la salud y siendo un obstáculo para el desempeño del trabajo.



Por eso es preciso abordarlo desde una predisposición abierta y positiva.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

## ACTIVIDADES DE CIERRE:

Al término del desarrollo de la temática se resuelven las siguientes interrogantes:

¿Qué debemos hacer para resolver un conflicto?

¿Cómo aplicarlo a la I.E. en la que trabajas?

## **- M E T O D O L O G Í A :**

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

### **Introducción:**

1. Motivación.
2. Comunicación de los objetivos de la reunión.
3. Repaso y/o control de los requisitos.

### **Desarrollo:**

1. Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.
2. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).
3. Evaluación formativa del progreso de los participantes.
4. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.

### **Conclusión:**

1. Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.
2. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.
3. Síntesis del tema tratado en la reunión.
4. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.

**- AGENDA PRELIMINAR DE EJECUCIÓN DEL TALLER:**

**Mes:** Junio, 2015.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

**- CRONOGRAMA DEL TALLER:**

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

- EVALUACIÓN:

Siendo esta una actividad recientemente incorporada necesitamos de tu aporte brindándonos las siguientes respuestas. Con tu opinión podremos reforzar o brindar herramientas útiles a otros trabajadores que requieran de este espacio.

1) ¿Las temáticas brindadas fueron de tu utilidad?

Mucho  
Medianamente  
Poco


2) ¿El taller te aportó herramientas para poder lograr un aprendizaje más eficaz?

Si  
No


Explica brevemente por qué:.....

3) El horario de dictado te pareció:

Adecuado  
No adecuado


4) Menciona aspectos positivos de la Estrategia que resaltarías:  
.....

5) Menciona aspectos de la Estrategia que modificarías:  
.....

6) Que sugerirías para el desarrollo de actividades de apoyo al trabajador en el futuro: .....

Agradecemos tu aporte y participación en esta actividad.



---

## ESTRATEGIA N°02: "MEJORANDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E."

---

### Resumen:

El clima organizacional de un grupo social es una variable mediadora entre los propósitos y los logros del mismo grupo. En el contexto educativo significa que entre lo que se planifica (objetivos, metas, fines) en una unidad educativa y lo que se logra (metas institucionales, rendimiento) hay una distancia que no se llena por la mera acción de instancias separadas sino por la interacción de muchas variables que en cuanto percibidas por los actores sociales dan origen a "climas".

### Fundamentación:

La estrategia se fundamenta en las teorías desarrolladas en la investigación, es decir:

- Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.
- Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.
- Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

### Objetivo:

Proponer nuevas actividades de mejoramiento del clima organizacional en la I.E.

## Estructura Temática:

### TEMA N°01: SENTIDO DE PERTENENCIA.

#### ACTIVIDADES DE INICIO:

- Saludamos cordialmente a los participantes.
- Los gestores participan de la dinámica grupal.

#### ACTIVIDADES DE DESARROLLO:

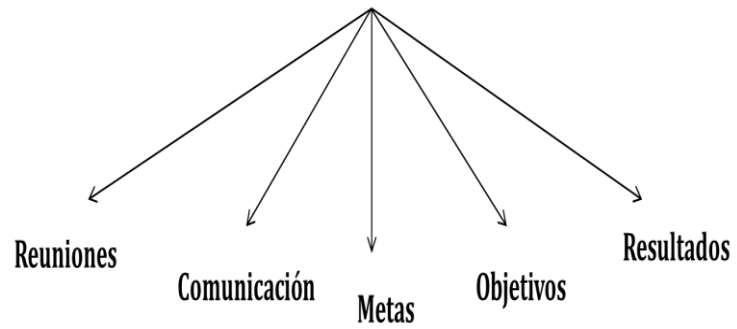
- Mediante lluvia de ideas responde las siguientes preguntas:
  - \* ¿Te sientes parte de la institución en la que trabajas?
  - \* ¿Qué se hace para sentirse parte de un lugar?
- Exposición de temática:

El sentido de pertenencia supone que el ser humano desarrolle una actitud consciente respecto a otras personas, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres.

Este sentido, por otra parte, confiere una conducta activa al individuo que está dispuesto a defender su grupo y a manifestar su adhesión, apoyo o inclusión a la comunidad de manera pública.



## REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO CON LA INSTITUCIÓN EN LA QUE LABORA



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

### ACTIVIDADES DE CIERRE:

- Al término del desarrollo de la temática se resuelven las siguientes interrogantes:

- \* ¿Qué sabían?
- \* ¿Qué deseas aprender más?
- \* ¿Reflexionan si se sienten identificados con su I.E.?
- \* ¿Qué hacen para sentirse parte de su I.E.?

## TEMA N°02: TRABAJO EN EQUIPO .

### ACTIVIDADES DE INICIO :

- Saludamos cordialmente a los participantes.
- Los gestores participan de la dinámica grupal.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO :

- Mediante lluvia de ideas responde las siguientes preguntas:
  - \* ¿Qué valor le dan al trabajo en equipo?
  - \* ¿Trabajan en equipo?
  - \* ¿Es lo mismo trabajar en equipo que trabajar en grupo?
- Exposición de temáticas:

#### ¿QUÉ ES UN EQUIPO?

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



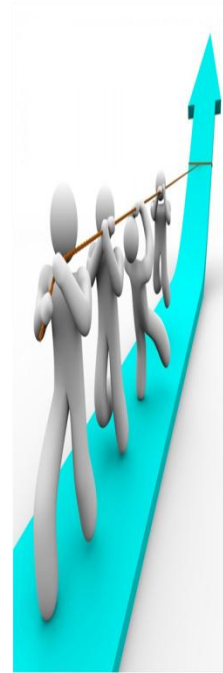
## CUALQUIER GRUPO NO CONSTITUYE UN EQUIPO

### Grupos:

- Líder centrado en la tarea.
- Responsabilidades individuales.
- Producto es individual.
- Desempeñan determinados roles.
- Tienen un fin u objetivo común.
- Se discute, se decide y se delega.

### Equipo:

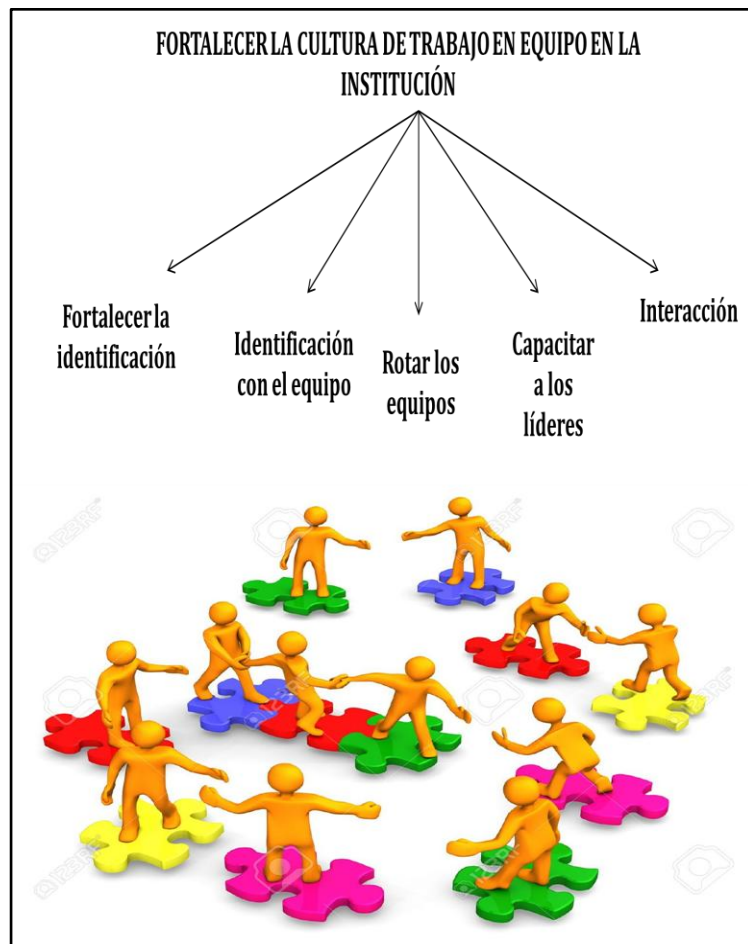
- Liderazgo compartido.
- Responsabilidades compartidas e individuales.
- Producto Colectivo.
- Destrezas complementarias.
- Compromiso con una misma meta.
- Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.



### ¿Porque trabajar en equipo?

- ...se reúnen experiencias y habilidades que superan la individual.
- ...se verifica cruzamiento de funciones
- ...aumenta la creatividad
- ...mejora la aptitud para adaptarse al cambio
- ...es mas estimulante.





FUENTE: Elaborado por Investigadora.

#### ACTIVIDADES DE CIERRE:

- Al término del desarrollo de la temática se resuelven las siguientes interrogantes:

- \* ¿Qué sabían?
- \* ¿Qué deseas aprender más?
- \* ¿Cómo aplicarlo a la I.E. en la que trabajas?

### TEMA N°03: COMUNICACIÓN.

#### ACTIVIDADES DE INICIO :

- Saludamos cordialmente a los participantes.
- Los gestores participan de la dinámica grupal.

#### ACTIVIDADES DE DESARROLLO :

- Mediante lluvia de ideas responde las siguientes preguntas:

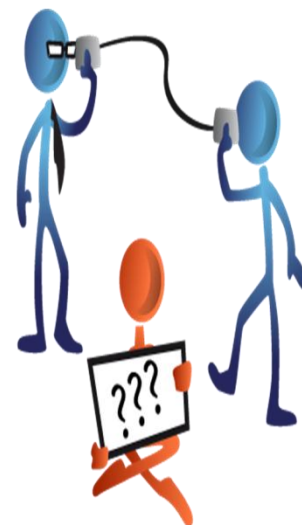
- \* ¿Comunicación adecuada en la I.E.?
- \* ¿Qué tipos de comunicación existe entre trabajadores?
- \* ¿Con quienes se comunica frecuentemente?

- Exposición de temáticas:

La comunicación, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones.

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella. La comunicación efectiva es esencial para la organización. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos.



### BENEFICIOS PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Incrementa la motivación, la confianza, la fidelidad, el sentimiento de pertenencia y la satisfacción del equipo. Si te comunicas bien con tu equipo, lo harás sentirse partícipe de las actividades, proyectos, iniciativas y decisiones. Una buena comunicación interna mejora la cohesión de tu equipo, hará aumentar la tasa de retención de tus empleados y disminuirá el absentismo y la tasa de rotación.
- Potencia la transversalidad y el trabajo colaborativo. La comunicación interna fluida abre la organización a la participación de todos, rompe barreras jerárquicas, introduce a la dirección en las conversaciones y crea mayores espacios para el intercambio.

- Mayor acceso al talento interno. La monitorización de las conversaciones en tu herramienta de comunicación interna te permitirá identificar personas con conocimientos especiales en determinadas áreas e incluso descubrir en ellas talentos desconocidos que podrás exprimir para la mejor consecución de tus objetivos empresariales.
- Favorece el cambio y la adaptación exitosa a los nuevos entornos de trabajo. En tiempos de cambio, las personas necesitan entender los nuevos procesos, las razones que lo originan y los planes futuros de la organización, cosas que lograrás transmitir con una herramienta eficiente de comunicación con tus equipos.
- Crea compromisos y convierte a tus colaboradores en los mejores 'fans' de tu organización y ellos serán quienes mejor hablen de ti.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

### ACTIVIDADES DE CIERRE:

- Al término del desarrollo de la temática se resuelven las siguientes interrogantes:

\* ¿Qué debemos hacer para resolver un conflicto?

\* ¿Cómo aplicarlo a la I.E. en la que trabajas?



#### **- M E T O D O L O G Í A :**

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

#### **Introducción:**

1. Motivación.
2. Comunicación de los objetivos de la reunión.
3. Repaso y/o control de los requisitos.

#### **Desarrollo:**

1. Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.
2. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).
3. Evaluación formativa del progreso de los participantes.
4. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.

#### **Conclusión:**

1. Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.
2. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.
3. Síntesis del tema tratado en la reunión.
4. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.

**- AGENDA PRELIMINAR DE EJECUCIÓN DEL TALLER:**

**Mes:** Julio, 2015.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

**- CRONOGRAMA DEL TALLER:**

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

- EVALUACIÓN:

Siendo esta una actividad recientemente incorporada necesitamos de tu aporte brindándonos las siguientes respuestas. Con tu opinión podremos reforzar o brindar herramientas útiles a otros trabajadores que requieran de este espacio.

1) ¿Las temáticas brindadas fueron de tu utilidad?

Mucho

Medianamente

Poco


2) ¿El taller te aportó herramientas para poder lograr un aprendizaje más eficaz?

Si

No


Explica brevemente por qué:.....

3) El horario de dictado te pareció:

Adecuado

No adecuado


4) Menciona aspectos positivos de la Estrategia que resaltarías:

.....

5) Menciona aspectos de la Estrategia que modificarías:

.....

6) Que sugerirías para el desarrollo de actividades de apoyo al trabajador en el futuro: .....

Agradecemos tu aporte y participación en esta actividad.

---

### ESTRATEGIA N°03: “DINÁMICAS DE GRUPO PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL”

---

#### Resumen:

Para crear un ambiente dinámico, agradable y seguro en el grupo es necesario tomar en cuenta las tres necesidades que una persona tiene cuando interactúa con otros:

- No sentirse un extraño.
- No sentirse aburrido.
- Sentirse aceptado.

#### Fundamentación:

La estrategia se fundamenta en las teorías desarrolladas en la investigación, es decir:

- Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.
- Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.
- Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

#### Objetivo:

Mejorar las relaciones entre gestores y por ende obtener un adecuado clima organizacional.

#### **Estructura Temática:**

##### **TEMA N°01: COCTEL DE PRESENTACIÓN.**

#### **DURACIÓN APROXIMADA:**

- 45 - 60 minutos.

#### **MATERIALES:**

- Un juego de pedazos de cartulina (4x6 pulgadas aprox.) de cuatro colores diferentes para cada participante.

#### **DESCRIPCIÓN:**

Con el fin de crear interacción, cada persona escribe datos personales en tarjetas que luego serán mezcladas y buscadas a través de preguntas para completar nuevamente su juego personal.

#### **INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES:**

1. Tomen un juego de tarjetas vacías por participante.
2. Escriban en las tarjetas, lo más legibles posible, los siguientes datos:

**Primer color:** Nombre.

**Segundo color:** Un libro o película favorita.

**Tercer color:** Un lugar o país que le gustaría conocer.

**Cuarto color:** Un pasatiempo favorito.

3. Después de un tiempo prudencial el director del juego recogerá las tarjetas y las mezclará.
4. Luego cada persona recibirá 4 tarjetas (sin importar la mezcla de colores). En caso de recibir su propia tarjeta cámbiela por otra.
5. Una vez que tenga las cuatro tarjetas en la mano, cada persona busque a los dueños de cada una de las tarjetas y al mismo tiempo trate de recuperar su propio juego de tarjetas.
6. Deben devolver las tarjetas por medio de preguntas; por ejemplo: "¿Es su pasatiempo favorito montar a caballo?"
7. Los participantes que vayan completando sus juegos siéntense en el piso o colóquense fuera del grupo.
8. Una vez que todos terminen, el director del juego reunirá al grupo y cada uno se presentará oficialmente basándose en lo que se escribió en sus tarjetas.

## **TEMA N°02: RESPUESTA RÁPIDA.**

### **DURACIÓN APROXIMADA:**

- 30 - 40 minutos.

### **MATERIALES:**

- Una pelota o cualquier objeto que pueda ser pasado alrededor del círculo.

### **DESCRIPCIÓN:**

Este es un juego en donde los participantes, además de divertirse aprenden algo nuevo.

Es un juego en el que mientras van pasando una pelota alrededor del círculo, una persona en particular debe contestar una pregunta específica antes de que llegue la pelota de nuevo a sus manos.

### **INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES:**

1. Siéntense formando un círculo y una persona al azar colóquese en el centro.
2. La persona del círculo comience el juego cerrando los ojos, y el resto del grupo comience a pasar la pelota alrededor del círculo. Mientras están pasando la pelota alrededor del círculo, la persona del centro piense en una pregunta o en una categoría.
3. Cuando la persona del centro tenga lista la pregunta, diga: "¡Paren!", y abra los ojos. La persona que tenga la pelota en sus manos al momento de parar, será a la que le hará la pregunta.

4. Una vez teniendo a la persona para retar, la persona del centro haga su pregunta. El reto consiste en nombrar un número específico de cosas de una categoría determinada. Por ejemplo, nombrar cinco carros de marca extranjera, nombrar siete ríos del mundo, nombrar todos los planetas del sistema solar, nombrar cuatro tipos de nudos, decir diez palabras en otro idioma, nombrar 3 ciudades de un país, etc.
5. Inmediatamente después de que la persona del centro hizo su pregunta, la persona a quien se le está haciendo el reto pase la pelota a su compañero de al lado, y así sucesivamente hasta que la pelota llegue de nuevo a la persona a quien se está retando. La persona que está contestando la pregunta tiene el tiempo que dure la pelota en llegar a su lugar para contestar completamente la pregunta. Si la pelota llegara antes de que termine de contestar, deberá tomar el lugar de la persona del centro y continuará con el juego.
6. El círculo podrá ajustar la velocidad para mover la pelota dependiendo del grado de dificultad de la pregunta, pero para evitar malos entendidos, mejor utilicen siempre el mismo ritmo. Para evitar que la persona del centro haga preguntas imposibles de contestar (mencionar 30 tipos de dinosaurios, nombrar cada uno de los deportes profesionales, etc.) se permitirá que el grupo rete a la persona del centro; es decir, cuando la pelota regrese a la persona retada, si ésta no pudo contestar, todos los miembros



del círculo tendrán que decir: "¡Te retamos!". Entonces la persona del centro tendrá que contestar su propia pregunta antes de que la pelota dé toda la vuelta al círculo. Si la persona del centro no puede contestar su propia pregunta, deberá permanecer en el centro por otra ronda.

### TEMA N°03: ¿QUIÉN SOBREVIVE EN EL TÚNEL?

#### DURACIÓN APROXIMADA:

- 10 - 20 minutos.

#### MATERIALES:

- Un periódico enrollado por cada participante del túnel, un globo y un pedazo de hilo de 1.5 metros para cada persona.

#### DESCRIPCIÓN:

El objetivo del juego es que los participantes de las filas traten de romper los globos de sus compañeros mientras éstos están corriendo a través del túnel.

#### INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES:

1. Formen dos filas paralelas, dejando una distancia de más o menos un metro (3 pies) de separación, y tomen un periódico enrollado.

2. Elijan a 4 participantes para que sean los corredores.  
Estos tomen un globo, inflenlo al máximo y amárrenselo con un hilo a su cintura, colocando el globo en su espalda.
3. A la señal, los 4 participantes corran dentro del túnel (las dos filas paralelas) y mientras tanto, los participantes de las filas traten de golpear con su periódico cada uno de los globos de sus compañeros. Los corredores deberán continuar el recorrido hasta terminar las filas rompiéndose o no sus globos.
4. Elijan 4 corredores más para intentar pasar por el túnel hasta que todos hayan intentado. Continúen corriendo a través de todo el túnel hasta que solo quede 1 jugador con su globo inflado.
5. Cuando todos hayan intentado una vez, 4 participantes con sus globos intactos volverán a intentar pasar por el túnel una segunda vez. Los 4 jugadores con sus globos inflados recibirán un gran aplauso de felicitación.

#### **MEDIDA DE SEGURIDAD:**

Está prohibido golpear a las personas en la cabeza o en la cara. Tampoco deben hacer que se tropiecen; hay que dejarlos correr libremente por en medio de las filas.

## **- M E T O D O L O G Í A :**

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

### **Introducción:**

1. Motivación.
2. Comunicación de los objetivos de la reunión.
3. Repaso y/o control de los requisitos.

### **Desarrollo:**

1. Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.
2. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).
3. Evaluación formativa del progreso de los participantes.
4. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.

### **Conclusión:**

1. Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.
2. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.
3. Síntesis del tema tratado en la reunión.
4. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.

**- AGENDA PRELIMINAR DE EJECUCIÓN DEL TALLER:**

**Mes:** Agosto, 2015.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

**- CRONOGRAMA DEL TALLER:**

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

- EVALUACIÓN:

Siendo esta una actividad recientemente incorporada necesitamos de tu aporte brindándonos las siguientes respuestas. Con tu opinión podremos reforzar o brindar herramientas útiles a otros trabajadores que requieran de este espacio.

1) ¿Las temáticas brindadas fueron de tu utilidad?

Mucho

Medianamente

Poco


2) ¿El taller te aportó herramientas para poder lograr un aprendizaje más eficaz?

Si

No


Explica brevemente por qué:.....

3) El horario de dictado te pareció:

Adecuado

No adecuado


4) Menciona aspectos positivos de la Estrategia que resaltarías:

.....

5) Menciona aspectos de la Estrategia que modificarías:

.....

6) Que sugerirías para el desarrollo de actividades de apoyo al trabajador en el futuro: .....

Agradecemos tu aporte y participación en esta actividad.

### 3.2.7. Cronograma de Estrategias.

I.E. "INMACULADA CONCEPCIÓN"									
Fecha por Estrategia	Estrategia N° 1			Estrategia N° 2			Estrategia N° 3		
Meses, 2015	Junio			Julio			Agosto		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>Actividades</b>									
Coordinaciones Previas.									
Convocatoria de Participantes.									
Aplicación de Estrategias.									
Validación de Conclusiones.									

### 3.2.8. Presupuesto.

#### Recursos Humanos:

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Remuneraciones:</b>			
- Capacitadores	1 persona	S/ 400.00	S/ 400.00
- Facilitador	1 persona	S/ 250.00	S/ 250.00
<b>Viáticos y asignaciones:</b>			
- Movilidad local	2 personas	150	S/ 300.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 950.00</b>

**Recursos Materiales:**

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Material de escritorio:</b>			
- Papel bond A4	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
- Fólder	76 unidades	S/ 0.50	S/ 38.00
- Lapiceros	76 unidades	S/ 0.50	S/ 38.00
- Lápices	76 unidades	S/ 1.00	S/ 76.00
<b>Material de enseñanza:</b>			
- Tizas	1 caja	S/ 10.00	S/ 10.00
- Plumones para papel	76 unidades	S/ 3.00	S/ 228.00
- Papelotes	76 unidades	S/ 0.40	S/ 30.40
<b>Soporte informático:</b>			
- USB	1 unidad	S/ 20.00	S/ 20.00
<b>Servicios:</b>			
- Digitación e impresiones	600 hojas	S/ 0.20	S/1200.00
- Fotocopias	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
- Anillado de informe	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
- Empastado	4 juegos	S/ 40.00	S/ 160.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/1909.40</b>

<b>Resumen del Monto Total</b>	
- Recursos Humanos	S/ 950.00
- Recursos Materiales	S/1909.40
<b>TOTAL</b>	<b>S/2859.40</b>

**3.2.9. Financiamiento de la Propuesta.**

**Responsable:** NIÑO DÍAZ, Marietta Mabel.

## CONCLUSIONES

1. Se evidencia un deteriorado clima organizacional en la I.E. manifestado por débiles relaciones interpersonales, ausencia de solidaridad, desorganización, desconfianza, existe poca comunicación entre directivos - docentes y administrativos, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegándose a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, falta de respeto, los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados; lo que termina en enfrentamientos y conflictos constantes.
2. La propuesta tuvo como fundamento teórico la base teórica y demandó la esquematización de un conjunto de actividades a desarrollarse en tres Estrategias.
3. El trabajo de campo permitió describir y caracterizar el problema de investigación.



## **R E C O M E N D A C I O N E S**

1. Profundizar las investigaciones sobre Clima Organizacional con el propósito de identificar debilidades en las I.E. a fin de tratarlas y poder alcanzar los objetivos trazados.
2. Aplicar las Estrategias Innovadoras para fortalecer el Clima Organizacional en la I.E. "Inmaculada Concepción".

## BIBLIOGRAFÍA

1. ACERO, L. (2003). Clima y comportamiento en la organización. Venezuela: Los Andes. (p. 10).
2. ÁNGEL OLAZ. (2013). El Clima Laboral en Cuestión. Revisión Bibliográfica-Descriptiva y Aproximación a un Modelo Explicativo Multivariable. Aposta revista de Ciencias Sociales. N° 56, Enero, Febrero y Marzo.
3. ASTERIA ALBAÑIL. (2015). El Clima Laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. Tesis de Maestría. Universidad de Piura.
4. BAKLE, R. (2004). Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones, México: Fondo Educativo Interamericano.
5. BEDOYA TRUJILLO & OBANDO MICOLTA. (2011). El Clima Organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa. Tesis de Maestría. Universidad de San Buenaventura. Colombia.
6. BELTRÁN. (2005). Salud pública y comunicación social. Quito: Chasqui.
7. BERNAL, C. (2006). Metodología de la investigación. Argentina: PEARSON.
8. BORMANN. (2006). La comunicación: un problema de las organizaciones modernas. España: Deusto.
9. CAMPBELL, G. (1970). El clima laboral. Montevideo: Pléyade. (p. 44).
10. CHIANG, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
11. ETKIN, G. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Buenos Aires: Granica.

12. FERNÁNDEZ (2009). Estrategias Innovadoras.
13. FERNÁNDEZ, Guadalupe. (2009). Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos en la organización. España: Deusto.
14. FERNÁNDEZ, T. (2003). Factores que afectan el aprovechamiento escolar. Tesis Doctoral no publicada. Colegio de México. México.
15. FERRÁNDIZ, ALEJANDRA; LAFUENTE, ENRIQUE & LOREDO, JOSÉ. La personalidad creadora. En el libro de prácticas de la asignatura de Historia de la Psicología (UNED - 2001). Barcelona, España.
16. GARCÍA, P. Y MEDINA, L. (2008). Organización y gobierno de centros educativos. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
17. GUTIÉRREZ GONZÁLEZ. (2014). Clima Organizacional en las Comunidades Educativas. Tesis de Licenciatura. Universidad Austral de Chile.
18. HALL, J. W. (1972). A Comparison of Halpin and Croft's Organizational Climates and Likert and Liker's Organizational Systems. Administrative Science Quarterly, 17(4), 586-590.
19. HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2000). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
20. HOY, K, Y FELDMAN, J. (1987). Organizational health: The concept and its measure. Journal of Research and Development in Education, (20), 30-38.
21. HOY, W., SMITH, P., SWEETLAND, S. (2002). The development of the Organizational Climate Index for high schools: its measure and relationship to faculty trust. High School Journal. 86(2) 38-50.
22. JAMES, A. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana

23. LEÓN BLAS. (2013). El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima. Tesis de Maestría. UNMSM.
24. LIKERT, Developing patterns in management.
25. LIKERT, R. y. (1986). Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.
26. MARIN, G. (2004). Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa. Universidad EAFIT.
27. MARTÍNEZ, P Beatriz. (2003). Explicación del clima laboral. Barcelona: GRAÓ.
28. MASLOW, ABRAHAM HAROLD (1998). El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser. Barcelona: Editorial Kairós.
29. MAYO, George Elton. 2002. Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.
30. MONTALVO FRITAS. (2011). El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Nivel de Educación Secundaria de la Ugel 15 de Huarochirí. Tesis Doctoral.
31. OWENS, R. (1976). La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa. Madrid, España: Santillana/ Aula XXI.
32. PARKER, C.P., BALTES, B.B., YOUNG, S.A., HUFF, J.W., ALTMANN, R.A., LACOST, H.A., y ROBERTS, J.E. (2003). 'Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review', Journal of Organizational Behaviour, 389-416.
33. QUIVERA. (2004). Los nuevos aportes a la planificación: Estrategias Innovadoras.
34. RODRÍGUEZ, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfa omega. México. D.F.
35. SABINO, C. (1996). El proceso de investigación. Bs.As.: Lumen-Humanitas.

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

## LINKOGRAFÍA

1. [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Tumbes](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Tumbes)
2. [https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Tumbes](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Tumbes)
3. [https://es.wikipedia.org/wiki/Rensis\\_Likert](https://es.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert)
4. <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>
5. [http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)
6. <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
7. <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
8. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1)
9. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2014/ffg984c/doc/ffg984c.pdf>
10. [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/551/1/Clima\\_Organizacional\\_Educativa\\_Bedoya\\_2011.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/551/1/Clima_Organizacional_Educativa_Bedoya_2011.pdf)
11. <http://www.geocities.ws/yamelisquivera/plan/plana2.htm>
12. [http://www.oocities.org/es/alis\\_fernandez/pype/T3\\_planificacion.html](http://www.oocities.org/es/alis_fernandez/pype/T3_planificacion.html)

# **A N E X O S**



ANEXO N°01

UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
LAMBAYEQUE



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

FECHA: ... ..

N°: ... ..

DIMENSIÓN	INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	Conoce la Misión y la Visión Institucional.			
	En su quehacer diario aporta al horizonte Institucional (Misión, Visión, Objetivos).			
	En su quehacer interioriza y practica a diario los Valores Institucionales.			
	Sus funciones están claramente determinadas de acuerdo a su cargo.			
	La forma de evaluar el desempeño de los gestores es precisa, continua y justa.			
	Las normas a seguir dentro de la Institución son las apropiadas para ayudar al funcionamiento de esta.			
	Tiene claro su rol dentro del área de trabajo.			
	Considera que la remuneración es un factor motivante para un buen clima organizacional.			



	Se percibe un buen ambiente de compañerismo en las diferentes áreas de trabajo.
	Existe apoyo y colaboración entre trabajadores.
	Considera que existe un trato de igualdad en la Institución.
	Considera que la institución está pendiente de su bienestar personal y familiar.

DIMENSIÓN	INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
-----------	-------------	---------	---------	-------

TALENTO HUMANO	El cargo que desempeña está de acuerdo con sus conocimientos y habilidades.
	Se proporcionan los factores motivacionales adecuados en el contexto del trabajo.
	Se reconoce el trabajo bien hecho mediante estímulos.
	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño del trabajo.
	En la Institución la capacitación es una prioridad.

DIMENSIÓN	INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
-----------	-------------	---------	---------	-------

COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	Existe un sistema de comunicación claro y oportuno.
	Se comparte información útil.
	Existe satisfacción en la forma de comunicarse entre los trabajadores.
	La comunicación entre compañeros de trabajo es efectiva.

DIMENSIÓN	INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
-----------	-------------	---------	---------	-------

	Se fomenta el trabajo en equipo.			
--	----------------------------------	--	--	--

TRABAJO EN EQUIPO	Trabajan con autonomía respecto de otros.
	Las decisiones que se toman son apoyadas por los directores.
	Se sienten motivados, trabajando en equipo.
	Se encuentra satisfecho con el trabajo que realizan.

DIMENSIÓN	INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	Cuentan un ambiente físico seguro.			
	Se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento necesarias.			



ANEXO N°02

UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
LAMBAYEQUE



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

Edad: \_\_\_\_\_ sexo: \_\_\_\_\_

Empleo/cargo: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistador: \_\_\_\_\_

---

CODIGO A: CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. ¿Cómo caracteriza el Clima Organizacional en su I.E.?

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

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. ¿Se cumplen las reglas en la I.E.?

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

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

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

7. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

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

8. ¿Cómo es la supervisión?

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

9. ¿Qué desafíos deben enfrentar los gestores frente a este Clima Organizacional?

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

**C O D I G O B : E S T R A T E G I A S I N N O V A D O R A S .**

10. ¿Qué opinión le merece la propuesta de Estrategias Innovadoras para mejorar el Clima Organizacional?

-----  
-----  
-----

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

-----  
-----  
-----



ANEXO N°03

UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
LAMBAYEQUE



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

Por favor marcar con una ("X") el número que corresponda a su respuesta. No deben de marcar dos opciones.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

---

CODIGO A: CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. ¿La relación que se establece entre los trabajadores se centra únicamente en aspectos laborales?

si	
No	

2. ¿Los gestores se sienten integrados y aceptados en el trabajo?

si	
No	

3. ¿Se da un buen trato entre compañeros de trabajo?

si	
----	--

<b>N o</b>	
------------	--

4. ¿Existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre los docentes – Director y Administrativos?

<b>S i</b>	
<b>N o</b>	

5. ¿Existe entre tus compañeros el compromiso con el trabajo?

<b>S i</b>	
<b>N o</b>	

6. ¿Los docentes se sienten orgullosos del lugar donde trabajan?

<b>S i</b>	
<b>N o</b>	

7. ¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus directivos?

<b>S i</b>	
<b>N o</b>	

8. ¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo?

<b>S i</b>	
<b>N o</b>	

9. ¿ Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito ?

<b>S i</b>	
<b>N o</b>	

10. ¿ Existen incentivos laborales para que haga mejor su trabajo ?

<b>S i</b>	
<b>N o</b>	

11. ¿ El trabajo que realiza satisface sus expectativas ?

<b>S i</b>	
<b>N o</b>	

12. ¿ El trabajo que realiza lo desarrolla profesionalmente ?

<b>S i</b>	
<b>N o</b>	