



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LOS DOCENTES PARA LOGRAR UN ADECUADO CLIMA
INSTITUCIONAL EN LA I.E. N°14646 DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE
MORROPÓN, REGIÓN PIURA, 2014.**

TESIS

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de
la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas
y Tecnología de la Información y Comunicaciones.**

PRESENTADO POR:

Bach. GASDALY AZUCENA LÓPEZ ODAR

LAMBAYEQUE, PERÚ 2016

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES PARA LOGRAR UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N°14646 DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE MORROPÓN, REGIÓN PIURA, 2014.

Bach. GASDALY A. LÓPEZ ODAR
Autora

M.Sc. EVER FERNANDEZ VASQUEZ
Asesor

TESIS

PRESENTADA A LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO, PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TICS.

APROBADA POR:

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
PRESIDENTA DEL JURADO

Dra. María E. Segura Solano
SECRETARIA DEL JURADO

M.Sc. Beldad Fenco Periche
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A Dios Padre, quien ha permitido la realización de esta investigación; a mis padres, por su apoyo incondicional; a mi esposo, quien sin su ayuda no hubiera podido hacer realidad este laborioso trabajo; y a mis hijos, motivo y razón de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A nuestro Padre Celestial y a la Virgen María, por darme la fortaleza a seguir adelante en esta loable labor como es la docencia.

A mis padres y a mi esposo por su apoyo incondicional en mi formación profesional.

A mi profesor Asesor M.Sc. Rafael García Caballero, por su brillante apoyo durante el desarrollo de mi investigación.

INDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	12
ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES PARA LOGRAR UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL EN LA IEN°14646 DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE MORROPÓN, REGIÓN PIURA	12
1.1. Ubicación contextual de la IEN°14646	12
1.1.1. Breve reseña histórica de la Institución Educativa N°14646	12
1.1.2. Distrito de Morropón	14
1.2. Cómo surge el problema. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio	15
1.3. Cómo se manifiesta y características. Situación histórica contextual del objeto de estudio	18
1.4. Metodología utilizada	19
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA INSTITUCIONAL	21
2.1. Antecedentes de la investigación	21
2.2. Marco teórico – conceptual	23
2.2.1. Cultura organizacional	23
2.2.2. Comportamiento organizacional	27
2.2.3. Teorías y modelos	32
2.2.4. Clima institucional	44
2.2.4.1. Teorías que sustentan el Clima Organizacional	44
2.2.4.2. Clima Institucional	48
2.2.4.3. Características del clima institucional	49
2.3. Base Conceptual	51
2.4. Modelo teórico	53
CAPÍTULO III	54
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
Los resultados obtenidos corresponden a la aplicación del instrumento de recojo de datos con la finalidad de diagnosticar el clima institucional en la I.E. N°14646 del Distrito y Provincia de Morropón, Región Piura	54
3.1. Análisis e interpretación de los resultados	54
3.2. Discusión de resultados	119
3.3. Propuesta teórica	120
3.3.1. Título	120
3.3.2. Introducción	120
3.3.3. Objetivo	120
3.3.4. Sustento teórico	120
3.3.5. Justificación	123
3.3.6. Sistema de contenidos	124
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	142

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	146
ANEXOS	147

RESUMEN

La presente investigación, se ubica dentro de la gestión administrativa y tiene por finalidad proponer un programa de fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional, para lograr un adecuado clima institucional de docentes de la I.E. N°14646 del distrito de Morropón, región Piura. La gestión de las instituciones educativas hoy en día tiene su fundamento en las ciencias de la Administración, y, cobran gran importancia la cultura organizacional y el clima organizacional, para llevar a cabo las actividades académicas, administrativas y socio comunales de manera científica. El clima organizacional, en términos generales es aceptable, sin embargo hay dificultades en la comunicación y resolución de conflictos, que inciden en el clima de la institución. El aporte a la investigación lo constituye el programa de fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional, sustentada en la cultura del conocimiento que prioriza las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, el liderazgo y la comunicación organizacional.

PALABRAS CLAVE: Cultura Organizacional, Clima Institucional, Teoría Del Conocimiento.

ABSTRACT

This research is located within the administrative management and aims to propose, to achieve an adequate institutional climate of teachers of the S.I. a program of capacity building in organizational culture N ° 14646 Morropón district, Piura region. Management of educational institutions today has its foundation in the science of government, and become extremely important organizational culture and organizational climate, to carry out academic activities, administrative and community socio scientifically. The organizational climate is generally acceptable, however there are difficulties in communication and conflict resolution that affect the climate of the institution. The contribution to the research is the capacity building program in organizational culture, based on the knowledge culture that prioritizes new information technologies and communications, leadership and organizational communication.

KEYWORDS: organizational culture, institutional climate, knowledge theory.

INTRODUCCIÓN

El presente informe de tesis denominado: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES PARA LOGRAR UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL EN LA IEN°14646 DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE MORROPÓN, REGIÓN PIURA, 2014; parte de observar el inadecuado clima institucional de los miembros de la comunidad escolar que va en desmedro de los estudiantes.

El objeto de estudio lo constituye la gestión administrativa y el objetivo general propuesto es: Proponer un Programa de fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional, para lograr un adecuado clima institucional de los docentes de la I.E. N° 14646 del distrito y provincia de Morropón, región Piura. Los objetivos específicos: a) Diagnosticar los niveles de clima institucional de los docentes en el centro educativo, b) teorizar respecto de cultura organizacional y clima institucional; y, c) diseñar el programa de fortalecimiento de capacidades.

Por lo consiguiente la hipótesis quedó planteada de la siguiente manera: Si se diseña, un Programa de fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional; entonces, posiblemente mejore el clima institucional de los docentes de la I.E. N° 14646 del distrito y provincia de Morropón, región Piura. El campo de acción lo constituye el Programa de fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional. Las teorías que sustentan el estudio son la teoría sobre cultura organizacional y clima organizacional, veamos de manera sucinta:

Como cultura organizacional, se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial. Forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional.

Los autores que más fuerza le han brindado a esta materia son: Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy, entre otros. Edgar Schein fue quien presentó por primera vez un concepto claro y práctico de cultura organizacional, estableció que la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

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 consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)... 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.

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.).

El tipo de investigación es básica y su diseño es descriptivo con propuesta. Metodológicamente se ha trabajado con los docentes de la institución educativa, que por no sobrepasar los 30, la muestra es igual a la población; a quienes se les aplicó un cuestionario de 60 preguntas para conocer el estado de las relaciones interpersonales, comunicación organizacional, la autoestima, el liderazgo, la estructura organizativa y manejo de conflictos.

La principal conclusión es que un regular porcentaje de los encuestados manifiestan un desfavorable clima organizacional relacionado con la comunicación y resolución de conflictos.

El aporte teórico está relacionado con la propuesta de un Programa de fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional para lograr un adecuado clima institucional de los docentes de la I.E. N°14646, del distrito y provincia de Morropón.

La tesis consta de tres capítulos: En el primer capítulo, se aborda la situación contextual donde se ubica la I.E. N°14646, del distrito y provincia de Morropón; la evolución y situación histórica del clima organizacional y la metodología utilizada en el trabajo investigativo. En el segundo capítulo, se teorizó respecto de las dos variables en estudio: La cultura y el clima organizacional. En el tercer capítulo se analizó e interpretaron las tablas y gráficos estadísticos y se diseñó, sustentó la propuesta teórica consistente en un Programa de fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional para lograr un adecuado clima institucional de la I.E. N°14646, del distrito y provincia de Morropón.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES PARA LOGRAR UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL EN LA IEN°14646 DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE MORROPÓN, REGIÓN PIURA

La cultura organizacional son aquellos rasgos característicos que poseen las organizaciones y que se estructura sobre la misión, visión, objetivos y valores estratégicos que desea alcanzar. El clima institucional está referido a la forma que los trabajadores perciben las relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación, la resolución de conflictos y de cómo funciona la estructura.

1.1. Ubicación contextual de la IEN°14646

La Institución Educativa N°14646 se encuentra ubicada en el distrito y provincia de Morropón, en la región Piura; en la zona central del casco urbano de la ciudad del mismo nombre, en la Calle Lima N° 924 a 133 m.s.n.m., longitud - 5.18585 y latitud -79.9701.

1.1.1. Breve reseña histórica de la Institución Educativa N°14646

Sus orígenes se remontan a los años anteriores a 1938, época del dominio de las haciendas en esta parte norte del Perú. Se inicia como Escuela de Mujeres con el N° 1607. Posteriormente es reconocida oficialmente el 30 de junio de 1938 con Resolución Ministerial N° 03632.

Muchos personajes notables por su dedicación y empeño se consideran como gestores de nuestra Institución. Profesores como. José del Carmen Alvarado, Rosa Rentería Rodríguez, Rosa Alarcón Sorley, Manuel Amaya, Sara Molero de Alvarado, Beatriz Arámbulo García, Nidia Ruesta Taboada y muchos otros que, aunque no está su presencia física, siguen vivos en el corazón del colectivo morropano por habernos legado esta Alma Máter de la Educación Primaria y por infundirnos su amor al trabajo, la disciplina y el servicio.

Hoy, el Azul, como es conocida y reconocida nuestra Escuela, ostenta una de las mejores infraestructuras, moderna y segura, que alberga a una población

estudiantil de 528 estudiantes, distribuidos en 23 secciones, un aula de Innovación Pedagógica y un Centro de Recursos Tecnológicos en dos turnos de trabajo. Los estudiantes, en su mayoría de Morropón, comparten aulas y conocimientos con estudiantes venidos de algunos caseríos. La plana de nuestra I.E., consta de 23 docentes y 7 administrativos; que se esmeran día a día para ofrecer siempre un servicio educativo de calidad, donde prima el afecto, la responsabilidad y el compromiso con la niñez estudiantil de Morropón.

Infraestructura:

- ✓ Área total del terreno: 2089,82 m²
- ✓ Área construida: 583.96 m²
- ✓ Número de aulas: 14
- ✓ Número de bibliotecas: 01
- ✓ Número de laboratorios: 02
- ✓ Número de Servicios Higiénicos: 02 baterías con 13 inodoros.
- ✓ Número de losas deportivas: 01

Tabla N° 1: Estudiantes.

Grados	Estudiantes matriculados
1ºero.	106
2do.	86
3ero.	100
4to.	65
5to.	75
6to.	96

Fuente: Registro de matrícula 2015

Tabla N° 2: Plana Docente

Nombrados	17
Contratados	06
Total:	23

Fuente: CAP 2015

1.1.2. Distrito de Morropón

El distrito de Morropón es uno de los diez distritos que conforman la provincia de Morropón, ubicada en el departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno regional de Piura, en el norte del Perú. Limita por el norte con la provincia de Ayabaca; por el este con la provincia de Huancabamba; por el sur con el departamento de Lambayeque; y, por el oeste con la provincia de Piura.

La provincia morropana se encuentra ubicada en la parte occidental de los Andes piuranos. Fue creada como provincia por Ley N° 8174 aprobada el 21 de enero de 1936 y promulgada el 31 de enero de 1936, en el gobierno del Presidente Benavides. Tiene una extensión de 3 817,92 kilómetros cuadrados y se divide en diez distritos: Chulucanas, Buenos Aires, Chalaco, La Matanza, Morropón, Salitral, San Juan de Bigote, Santa Catalina de Mossa, Santo Domingo y Yamango. El territorio de la provincia se encuentra dividido en dos por el río Piura. También tiene varias lagunas, las que se ubican en la localidad de Cerro Negro, a 6 km del distrito de Chalaco, cerca del caserío de Inapampa, constituyendo, además, un mirador natural.

Esta provincia tiene una población aproximada de 165 000 habitantes. Su población está muy diversificada, hay descendientes de españoles así como también descendientes de africanos y población indígena en menor grado. Esta provincia es reconocida por cultivar el tondero, danza tradicional que perdura desde tiempos coloniales y que le dio el título de capital del tondero. De igual modo es muy popular la cerámica de Chulucanas, bícroma y de particular elegancia. Se ubica al centro de la Región Piura, siendo una tierra de contraste y fusión climática. Está salpicada por bosques tropicales de estilo seco-ecuatorial en sus partes llanas donde predomina el algarrobo. En partes altas 1.500-2.000 m se da paso a una suave selva alta y a faltas de variados valles serranos.

Su clima es de trópico-seco en las partes bajas. En el invierno las temperaturas oscilan entre los 17°C y los 27 °C. Los veranos son más húmedos y reciben fuertes temperaturas que pueden sobrepasar los 38 °C entre los meses de enero, febrero y marzo. En las valles altos ubicados entre 1.500-2.000 m las

temperaturas y el clima es más húmedo y tropical de estilo selva alta pero mantienen temperaturas menores en verano. La parte de la sierra de Canchaque y Yamango es templada y se mantienen alrededor de los 23-24 C° todo el año aunque puede descender a 15° por las noches.

Morropón es conocido por sus extraordinarios limones, para muchos los más jugosos del mundo; allí se ubican las limoneras más viejas de sur América traídas por los españoles. El mango criollo del trópico seco también es un producto de exportación. La capital de la provincia es la ciudad de Chulucanas, reconocida como la capital de los ceramistas peruanos. Se halla a 60 km al este de la ciudad de Piura.

1.2. Cómo surge el problema. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950, Cornell, viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el

agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968), como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975), como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999:166), quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Esta va a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

1.3. Cómo se manifiesta y características. Situación histórica contextual del objeto de estudio

El no contar con un clima organizacional que reúna las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en la I.E. 14646 , ha dado lugar a que en los últimos años exista desmotivación en los docentes, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, apatía al trabajo, inestabilidad emocional, pérdida de valores éticos y morales, desconfianza y falta de compañerismo, entre otros; aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios a la población y la imagen institucional.

Entre los factores que se consideran influyen para que se dé la situación expuesta anteriormente están: los económicos, educativos, administrativos y motivacionales; razón por la que se consideró importante realizar la presente investigación a fin de contribuir a la solución de la problemática existente.

Se observa en la cultura organizacional de la IE N°14646 del distrito y provincia de Morropón, región Piura; que los docentes muestran inadecuado clima institucional, hecho que se manifiesta en:

- Casos de divisionismo,
- Relaciones humanas conflictivas entre docentes de la misma institución;
- Dificultad en la comunicación,
- Incapacidad para solucionar conflictos, que limita el interés y la participación activa de los docentes,
- Participación deficiente; generando:
 - Deficiente desempeño docente,
 - Escasa socialización,
 - Escaso compromiso con los objetivos institucionales.

1.4. Metodología utilizada

La presente investigación es:

Aplicada

- Según su finalidad: Propositiva
- De acuerdo a su temporalidad: Transversal
- De acuerdo a su profundidad: descriptiva - explicativa.

Diseño Gráfico:

Su esquema: M - O

Dónde:

M = Docentes participantes de la I.E. N° 14646 del distrito y provincia de Morropón, Región Piura.

O = Información de los datos observables

Muestra:

La muestra, estará constituida por la misma cantidad docentes de la Institución Educativa N° 14646, distrito y provincia y de Morropón, Región Piura.

Materiales: Útiles de escritorio, computadora, impresora, textos, revistas, internet.

Técnicas: La encuesta y su instrumento el cuestionario.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos

Trabajo de gabinete: En domicilio de la maestrante, que cuenta con una computadora personal fija conectada a internet para el trabajo de revisión bibliográfica y el proceso de datos estadísticos, utilizando el Portable IBM SPSS statistics V19.

Trabajo de campo: En la Institución Educativa N° 14646 distrito y provincia de Morropón, Región Piura; donde se aplicarán el test para el recojo de datos.

Diseño Analítico

Primera etapa, consistió en conocer contextualmente la ubicación de la institución educativa, materia de estudio, la evolución tendencial del clima institucional, así como las manifestaciones de la misma por parte de los docentes.

Segunda etapa, se analizaron las teorías de cultura y clima organizacional, variables de estudio.

En la tercera etapa, se analizaron los resultados obtenidos de la aplicación diagnóstica; y, se construyó la propuesta teórica del programa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA INSTITUCIONAL

El programa de Fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional para mejorar el clima institucional, tiene su fundamento en las teorías administrativas humanistas, centradas en el trabajador y no en la estructura y producción. Estas teorías nacen en los años 60 del siglo pasado y son de suma importancia en las organizaciones de diverso tipo.

2.1. Antecedentes de la investigación

La tesis de Flores Jaime, J. (2007). “Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional: caso Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.”, arribó a las siguientes conclusiones:

Se afirma que para alcanzar el potencial productivo y creativo de una empresa se debe dar un mejoramiento continuo del ambiente sin descuidar el recurso humano.

Se recomienda establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico de trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional; enfatizando en el desarrollo organizacional y conformación de equipos de trabajo.

La tesis de Casas Cárdenas y Echevarría Barrera (1999): Factores que influyen en el clima organizacional en el Centro de Salud Manuel Bonilla - DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta; arribó a las siguientes conclusiones:

No se evidenciaron mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos

devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma.

Otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones.

Por último, concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

La tesis de Palma. S. (1999):“Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima: U.N.M.S.M; Llegó a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Se reporta una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas; además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

La tesis de Shirley Valverde (2001): Estudio sobre la cultura y el clima organizacional, como factores relevantes en la eficacia de un Instituto oftalmológico; Llegó a las siguientes conclusiones:

La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene información sobre los principios, valores, rituales y ceremonias y los mismos líderes de la organización, si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas laborales son favorables.

2.2. Marco teórico – conceptual

Atendiendo a nuestra variable independiente: Cultura organizacional.

2.2.1. Cultura organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Definición del término.

Linda Smirnich presenta diferentes elementos para el análisis y comprensión de la cultura organizacional. Empieza por definir un marco de acción cuando afirma que “es una posesión - un conjunto bastante estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción” 1... Al considerar la cultura como una variable interna afirma “las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios, también estas organizaciones pueden producir artículos culturales como rituales, historias, ceremonias” 2.....la cultura entendida en esta perspectiva está influenciada por "la estructura, el tamaño, la tecnología y los modelos de liderazgo" así “las organizaciones son entendidas y analizadas no solamente en términos económicos y, materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos” 3.

James O' Toole 4... define cultura corporativa como “el conjunto complejo y relacionado entre sí de un comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a una empresa y sólo a ella”.

Idalberto Chiavenato, afirma que “la cultura organizacional reposa sobre un sistema de creencias, valores, tradiciones y hábitos, como forma aceptada y estable de interrelación y de relaciones sociales típicas de cada organización” 5.

James A Stoner, Edward Freeman y Daniel R Gilbert Jr. En su libro “Administración” se refieren a la cultura organizacional Como “la serie de entendidos importantes Como normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización” 6.

Stephen P. Robbins, David A de Cenzo afirman del término Cultura Organizacional: “se usa para describir un sistema de significado compartido”... Las organizaciones tienen culturas que gobiernan el comportamiento de sus integrantes. En cada organización hay sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado a lo largo del tiempo. Estos valores determinan en gran medida qué ven los empleados y cómo responden a su mundo” 7.

Humberto Serna señala: “la Cultura Organizacional incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo en el nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa” 8.

Stephen P. Robines, al mencionar el significado de la Cultura Organizacional la entiende como “una percepción relativamente uniforme mantenida por la organización; es un concepto descriptivo, tiene características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra”. Reafirma el concepto cuando señala que es la “percepción común que comparten los miembros de la organización; Sistema de significado compartido” 9.

Judith R. Cordon en Comportamiento Organizacional, la define como “la parte de su ambiente Interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización que usan para guiar su funcionamiento” 10.

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. hacen un análisis de la cultura corporativa y la forma como ésta impacta en las organizaciones. Estos autores al citar a Philip Selznick destacan una afirmación del autor que dice “las organizaciones llegan a convertirse en instituciones cuando adquieren ciertos valores...esta adquisición produce una distinta identidad”. Por otro lado al referirse a otros aspectos involucrados en la creación de la cultura corporativa presentan el concepto de Andrew Pettigrew quien afirma que “el líder no solamente crea los aspectos racionales y tangibles de la organización, sino que es el creador de símbolos, ideologías, lenguajes, ritos y mitos”. Así mismo señala “si las compañías no tienen una fuerte noción de ellas mismas, como se podría reflejar en sus valores, historias, mitos y leyendas, entonces la seguridad de las personas sólo puede venir del lugar que ellas ocupan dentro de la carta organizacional”.

De las anteriores definiciones presentadas por diversos autores se puede concluir:

Como en la sociología y la antropología, siguiendo el esquema de Emilio Durkheim la Cultura Organizacional por ser un sistema de significados compartidos se fundamenta en la conciencia colectiva de la organización.

El sistema de significados compartidos determina el marco en el cuál se desarrolla la acción social. Establece el marco que regula las relaciones sociales a través de comportamientos estandarizados e institucionalizados, aceptados por todos los individuos de la organización.

Al igual que en la perspectiva sociológica y antropológica la cultura corporativa es una construcción colectiva determinada por la acción social. De esta forma la identidad y pertenencia a la organización implica al hombre de la organización a creer y tener un comportamiento similar al que otros miembros creen y actúan y que los han consolidado en el tiempo. De esta forma, tiene un componente emocional en el cuál el individuo conoce formas de conducta que orientan su comportamiento y le crean expectativas frente al de los otros miembros de la organización, reduciendo la incertidumbre y reafirmando la

seguridad en sus relaciones enmarcadas en el sistema social y reflejado en el sistema de personalidad.

Este sistema de significados compartidos establece elementos diferenciales que identifican y caracterizan a una organización frente a otras, así como a un grupo de otro dentro en la misma. De esta forma da lugar a la aparición simultánea de una cultura “mayor” que prevalece y de subculturas en la dinámica social de la organización.

La cultura organizacional es aprendida. En este sentido también al igual que en la cultura de una sociedad, el proceso de aprendizaje se logra por la socialización que tiene el individuo que forma parte de la organización. En este proceso de aprendizaje aparecen con un papel determinante la comunicación, la imitación, además de la formalización por acciones orientadas por la alta dirección como la capacitación.

Este sistema de significados compartidos en opinión de los autores descansa en lo que Talcott Parsons, sociólogo americano identifica como el “sistema Cultural”, esto es el sistema de ideologías, valores, creencias, mitos, ritos, normas, historias, símbolos, lenguaje, leyendas.

La cultura Organizacional es dinámica. Si bien tiene una permanencia en el tiempo esta es relativa. El individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma con su conducta, sino que además la puede transformar. Aparecen como factores de cambio aspectos del entorno social, lo que exige esa capacidad de innovación en el ser humano.

La cultura organizacional cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una Cultura organizacional:

Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las empresas podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo).

Orientación al cliente, todos los recursos y el personal de la organización dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.

- Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e Innovadores para la organización.
- Productividad a través de la gente, es la gente el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de las empresas muestran clara evidencia en sus actuaciones de la vivencia de los valores.
- Conocimiento del negocio, de sus fortalezas y Debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del Cambio y sus circunstancias.

2.2.2. Comportamiento organizacional

La relación entre personas y organizaciones siempre se ha considerado problemática en cuanto a integración se refiere: no siempre es cooperativa; puede ser tensa y conflictiva. Esta realidad fue analizada por diferentes estudiosos, quienes advirtieron que las organizaciones pueden acabar con la personalidad del individuo. Elton Mayo, por ejemplo, realizó extensos estudios sobre el impacto que causan las organizaciones (en su caso industriales) sobre la persona. Poco a poco, el enfoque aplicado por Taylor fue cambiando y dio

paso a una perspectiva más humana, que centraba su atención en el hombre y el grupo social.

Los individuos no siempre comparten los mismos objetivos de las organizaciones; sin embargo, para que éstas puedan funcionar adecuadamente se requiere un equilibrio en la relación de ambas partes. Para entender esta problemática, Kast y Rosenzweig destacaron los siguientes aspectos sobre las organizaciones:

- a. El comportamiento de las organizaciones debe ser orientado hacia objetivos más o menos comprendidos por sus miembros.
- b. La organización está formada por sistemas psicosociales: personas que trabajan en grupo.
- c. La organización está integrada por sistemas tecnológicos: personas que usan conocimientos y técnicas para cumplir sus tareas.
- d. Una organización es una integración de actividades estructuradas: personas que trabajan juntas; e implica estructuración e integración de actividades: personas que trabajan juntas con relaciones interdependientes.
- e. Como una organización implica integración y coordinación de actividades individuales o grupales, es inevitable el surgimiento de algún conflicto abierto o disimulado, funcional o disfuncional.

Así como la organización tiene expectativas respecto de las aptitudes y habilidades de sus empleados (que trabajen y realicen sus funciones), también éstos esperan algo de la organización. Las personas buscan una organización esperando que satisfaga algunas de sus necesidades, y se esfuerzan para lograrlo. Aquí, surge la relación entre empleados y organización (proceso de reciprocidad): la organización espera que las personas realicen las tareas asignadas, y a cambio les concede incentivos y recompensas.

Según algunos autores, la vida es una serie de acuerdos y pactos que las personas mantienen consigo mismas y los demás. El contrato es un medio de creación e intercambio de valores entre las personas. En el fondo, cada ser

humano representa sus propios contratos, que rigen sus relaciones interpersonales.

Con base en las anotaciones anteriores, el comportamiento organizacional estudia, precisamente, cómo se comportan las personas dentro de las organizaciones. También se ha definido como un campo de estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, que busca establecer en qué medida influyen los individuos, grupos y ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de emplear los conocimientos adquiridos y aplicarlos para mejorar la eficacia de la organización.

Freemont Kast dice que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que se basa en la teoría, la investigación y las observaciones: “Se preocupa por analizar y comprender las actitudes, los sentimientos, las percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio de organización.

Sus objetivos principales son mejorar el desempeño de los individuos y la organización y aumentar la satisfacción de los participantes”. Asimismo, esta disciplina conjunta aportaciones de diversas áreas: psicología, antropología, sociología y ciencia política, entre otras. El estudio del comportamiento de las personas dentro de una empresa, como ya se dijo, es un aspecto que antes no se había tomado en consideración por los gerentes, y hoy constituye una de las asignaturas más importantes, que comprende las variables siguientes:

Productividad

La empresa es productiva si es eficaz y eficiente: alcanza sus objetivos a bajo costo.

Ausentismo

La empresa no puede alcanzar sus metas si las personas no se presentan a trabajar. Toda entidad debe considerar este aspecto, pues modifica sobremanera los costos.

Satisfacción en el trabajo

La recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo debe ser equilibrada para que esté conforme y convencido de que merece eso.

Variables a nivel individual

Son los valores, actitudes, personalidad y habilidades de cada trabajador, que influirán en su comportamiento laboral y pueden ser modificables por la empresa.

Variables a nivel de grupo.

Es el comportamiento de los trabajadores en grupo.

Edad

La edad siempre ha sido importante dentro de las organizaciones. Se piensa que las personas mayores producen menos; sin embargo, ellas tienen un punto a favor: poseen experiencia y difícilmente son remplazadas, además, tratan de conservar su empleo. Pero también es cierto que una persona mayor puede incurrir más en ausentismo, debido a que es más proclive a enfermarse.

Género

A pesar que las diferencias entre hombres y mujeres en la realización del trabajo son más reducidas que en otros tiempos, la mujer prefiere una labor que le permita combinar sus actividades. Además, según estudios, las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que están ligadas a responsabilidades de hogar y familia.

Estado civil

Se cree que el hombre casado es más responsable, falta poco y está más satisfecho con su trabajo, debido a que tiene una familia cuyos intereses debe proteger.

Antigüedad

La antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva: entre más tiempo tiene el individuo en la empresa más se perfecciona su

actividad y está más satisfecho con lo que hace. No obstante, las empresas suelen evitar la antigüedad de sus trabajadores.

Habilidades

Son las capacidades para realizar diversas actividades. Varían de una a otra persona, por lo que se debe identificar y encontrar la mejor manera de canalizarlas y aplicarlas.

Habilidades intelectuales

Están referidas a las actividades mentales y pueden medirse a través de pruebas psicológicas.

Habilidades físicas

Son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor y destreza.

Personalidad

Es la forma como la persona se comporta con su entorno. Se va forjando a lo largo de la vida con base en varios factores: herencia, ambiente, primeros aprendizajes, crecimiento, cultura, grupos sociales que rodean al individuo, etcétera.

Como las organizaciones son sistemas que requieren cooperación, es importante conocer los motivos que conducen a los individuos a cooperar. Varios autores consideran que la persona coopera cuando las actividades que realiza contribuyen directamente a alcanzar sus objetivos individuales. Pero ante todo, es necesario un equilibrio entre el individuo y la organización. El trabajador debe ser remunerado y motivado correctamente para que se sienta incluido en la empresa y permanezca en el empleo. Así, la organización tendrá de él cooperación necesaria para alcanzar sus propósitos.

En resumen, podemos decir que:

- a. El comportamiento organizacional estudia tres factores fundamentales: las personas como individuos, los grupos y las estructuras.
- b. El comportamiento organizacional analiza la actuación de las personas dentro de la empresa.
- c. Las organizaciones son sistemas sociales donde se combinan ciencia, personas y tecnología.
- d. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es muy importante porque integra necesidades y valores arraigados en las personas.
- e. Es importante aumentar nuestro conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones e incrementar nuestra capacidad para elevar la calidad laboral y las relaciones humanas en el trabajo.
- f. Los elementos clave para el estudio del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el medio ambiente.
- g. Para comprender mejor la actuación de las personas en las organizaciones e incrementar la calidad y eficiencia de éstas, el comportamiento organizacional se apoya en los conocimientos científicos aportados por distintas ciencias de la conducta.

2.2.3. Teorías y modelos

Modelo Antropológico de funcionamiento de las organizaciones (octógono).
PÉREZ LÓPEZ. Una organización humana es un conjunto de personas cuyos esfuerzos o acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes.

Las personas que pertenecen a la empresa, a cambio de los incentivos mínimos que reciben, realizan las tareas que se les encomienda según el puesto de trabajo de cada una. Al realizar dichas tareas o acciones no sólo

deben interaccionar con otras personas para solicitar lo necesario y dar lo que les solicitan durante la iniciación, ejecución y finalización de la tarea –este tipo de interacciones se establece en el sistema formal, ya que todas están estipuladas formalmente–, sino también las personas interaccionan informalmente, es decir, las interacciones que se dan y no están descritas en el sistema formal.

Sea de manera formal como informal, pero lo hacen para conseguir un propósito común. Para ello, es necesario que las personas se organicen, coordinando sus actividades para lograr la acción organizacional, así lograr las metas trazadas por la empresa.

Para que pueda operar la organización y pueda ejecutar su acción organizacional, se necesita que se formulen unas metas o resultados a alcanzar, que las personas puedan realizar lo que se les demanda y, por último, que quieran hacerlo. Estos tres puntos que acabamos de mencionar Pérez López los considera como funciones directivas.

El soporte que debe tener toda organización, para que estas funciones directivas se ejecuten de manera adecuada, es la acción directiva. En otras palabras, la acción conjunta debe ser gobernada o dirigida ejecutando las funciones directivas antes mencionadas.

Pérez López (citado en Quevedo Candela, 2003) bajo un paradigma antropológico plantea un modelo, en el cual, se incluye una concepción de la motivación humana, según la cual las personas se mueven intentando el logro simultáneo de tres tipos de motivos: motivos externos –motivos extrínsecos–, motivos intrínsecos –la propia realización del trabajo– y motivos trascendentes –el servicio o utilidad que ese trabajo tenga para otras personas.

Lo que se intenta hacer es elaborar un plan de cultura organizacional en la I.E., el cual estaría basado en el modelo antropológico propuesto por Pérez López –antes mencionado–, en el que se representa el funcionamiento de las organizaciones. Se ha elegido este modelo debido a su larga vigencia, más de

veinte años, en el ámbito empresarial. Se intenta, por tanto darle una base teórica sólida y consistente a una herramienta de este tipo.

Se tratará de definir los nueve factores que aparecen en dicho modelo, los cuales tienen un papel importante en la manera de funcionar una organización, y las relaciones que existen entre ellos.

Factores del Octógono – Modelo antropológico de Funcionamiento de las Organizaciones

El gran reto de cualquier empresa está en lograr beneficios, pero no sólo a corto plazo, sino sobre todo a largo plazo y de una manera creciente. Sin embargo, la capacidad de generación de beneficios a largo plazo, de los que depende la continuidad de las organizaciones, está en función de las consecuencias prácticas derivadas de la concepción de la organización y de la capacidad directiva de quienes toman las decisiones en la empresa. (Pérez López, J. A., 1998, p.23).

Se define la eficacia como a la capacidad de operar –ofrecer productos y servicios– a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa, permitiendo la continuidad en el tiempo. Los factores a mencionarse y describirse son los siguientes:

Estructura formal

Representa a las personas o elementos de la empresa a través de las funciones o roles que les son asignados a cada una de ellas. En la estructura formal aparecen las personas reflejadas tan sólo en cuanto son “algo” capaz de realizar una serie de operaciones que faciliten la resolución de los problemas que plantea el entorno externo. Como vimos anteriormente a cambio de realizar esas operaciones o el cumplimiento de las tareas encomendadas, el trabajador recibe unos incentivos mínimos. Las funciones de cada puesto de trabajo – contenido, objetivos y responsabilidades– y su coordinación con los demás, con independencia de la persona concreta que desempeñe la función, se encuentran descritos en el Sistema Formal de la empresa.

En el sistema formal, las personas se representan en el organigrama, el cual muestra la forma en que el puesto se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización; el organigrama nos señala quién es el decisor. También a través de la descripción de puestos se especifica la lista de tareas, responsabilidades, etc. que debe realizar cada persona, según el puesto en el que se encuentra.

Estrategia

Para lograr que la empresa sea eficaz, es decir, para que la empresa genere los recursos económicos mínimos necesarios –para quienes participan en la empresa dentro y fuera de ella– para que pueda seguir operando, se necesita que la empresa se adapte al entorno. Como menciona Pérez López al marco que determina qué acciones conjuntas ha de seguir la empresa para que se adapte al entorno lo denominamos estrategia.

La estrategia no debe ser algo rígida ni debe considerarse como un proceso con un inicio y un fin, más bien debe ser considerada como un elemento indispensable para encontrarle sentido a cada una de las acciones que se desarrollan en el día a día. Para elaborar la estrategia, se fijan metas estratégicas que contemplan los siguientes aspectos: financieras, comerciales, técnico-productivas y laborales.

Sistemas de Dirección

Pérez López define los sistemas de dirección como las acciones o decisiones que deben coordinar los directivos para lograr el objetivo o propósito. En estas acciones, se manifiesta la capacidad estratégica que debe tener todo directivo para lograr aumentar la eficacia sin deteriorar la unidad ni la competencia distintiva de la empresa. Esto se logra coordinando las funciones o roles que realiza cada persona en la empresa –estructura formal– para lograr cumplir con la estrategia de la misma. Esto se logra a través de varios procesos directivos como la delegación, participación, comunicación, formación, control y gestión de incentivos.

A continuación, veremos cada uno de ellos, desde el punto de vista de la capacidad estratégica.

➤ DELEGACIÓN

La delegación significa soltar decisiones, supone una cesión de poder necesario para que se puedan tomar las decisiones, en otras palabras, se está dando autonomía dentro de unos límites y criterios que da el que delega. Se supone que el que delega sólo debe ayudar al subordinado basándose en los criterios que se han establecido previamente, debe enseñar al subordinado. Si el subordinado se equivoca, ambos son responsables; y si el subordinado tiene éxito, también ambos son los que han acertado.

➤ PARTICIPACIÓN

Participación y delegación no son lo mismo. Una persona tiene que ser participativa siempre, aunque el nivel de delegación no sea muy alto. Mientras que la delegación es soltar decisiones, la participación se da en parte del proceso de toma de decisión. Antes de delegar algo al subordinado, es indispensable que el jefe lo vaya entrenando.

A esto se denomina participación. Según Pérez López, ésta consistirá en aportar información relevante para la decisión del jefe o directivo. Serán informaciones significativas para identificar mejor el problema, para la generación de alternativas de solución y para la evaluación de las mismas.

➤ COMUNICACIÓN

Comunicar es intercambiar conocimientos con otras personas siendo un proceso de doble sentido. Su finalidad es que las otras personas adquieran un conocimiento que no tienen, pero necesitan para actuar bien y libremente.

La comunicación, desde este punto de vista, es considerada como lo que se comunica a los subordinados para que hagan bien su trabajo, desde lo que tienen que hacer hasta lo que tienen que lograr con ello, es decir, para mejorar

la eficacia. Esto es por el lado de lo que la empresa espera que hagan las personas. Para ello, la comunicación –como se entiende aquí– debe ser clara.

➤ CAPACITACIÓN O SISTEMA FORMAL DE FORMACIÓN

Por medio de la capacitación se le dará o aumentará a los empleados los conocimientos que requieren para incrementar sus habilidades o capacidades para aumentar la productividad y la eficacia.

Aquí no se habla de formación, sino de capacitar para aumentar la eficacia. Se capacita a aquellos que necesiten mejorar su desempeño en su trabajo o a aquellas personas que recién ingresan o son ascendidas y se les capacita para el puesto que van a ocupar. Como menciona Ferreiro y Alcázar, no se toma en cuenta a la persona, sino que se adecue al puesto que ocupa o que va a ocupar.

➤ CONTROL COACTIVO

Control se refiere a la manera de influir, a través del sistema formal o de sus directivos, en las acciones de sus empleados respecto al logro de lo que se quiere conseguir. Control Coactivo se refiere al sistema de control del sistema formal de la empresa que busca influir en la conducta de los empleados a través de sus motivos extrínsecos, ya sea a través de premios o castigos. Otorgando premios por un determinado comportamiento y castigos como una sanción por ir en contra de las normas o por malos comportamientos.

➤ SISTEMA FORMAL DE INCENTIVOS

Cuando se refiere a incentivos, se está refiriendo a los incentivos tangibles, los cuales son los incentivos externos que demandan los empleados por el trabajo realizado, por ejemplo, remuneración económica, ascensos, anticipos de sueldo, adelanto de vacaciones, permisos por causas especiales, bonificación por enfermedad del cónyuge, etc.

En el caso del sistema formal de incentivos, se evalúa la importancia de los criterios formales para la empresa y su política en general para asignar los incentivos tangibles a los empleados por el trabajo realizado.

➤ Estructura real

En la estructura real, se representa a las personas que actúan para llevar a cabo aquellas funciones que se representan en el sistema formal. El análisis de la estructura real trata de especificar características individuales que ayudan al logro de objetivos individuales y organizacionales simultáneamente. La estructura real se trata de especificar cualidades psicológicas y motivacionales que faciliten la coordinación interna de la organización. En la estructura real, se analiza si los empleados tienen o no las capacidades para resolver los roles que se les han asignado.

➤ Objeto.

Pérez López lo define como qué hace bien la empresa, en otras palabras, su competencia distintiva, qué hace la organización. La competencia distintiva es mucho más que un instrumento para competir. La competencia distintiva no consiste en que la gente aprenda cosas que no sabe, sino que aprenda a utilizar esos conocimientos y habilidades en el contexto de la organización, resolviendo problemas. La competencia distintiva es el grado de coordinación espontánea con la cual la gente funciona. Sólo tiene lugar en el contexto de los planes de acción que se estén haciendo para cumplir las metas estratégicas.

En otras palabras es el saber hacer para seguir operando, es lo que las personas hacen en concreto en la organización para satisfacer sus motivos intrínsecos.

➤ Estilos de dirección

El directivo pone en práctica su capacidad ejecutiva, es decir, capacidad de descubrir y aprovechar las oportunidades, capacidades, habilidades y aptitudes de las personas para desarrollar la competencia distintiva, es decir, lo que hace

la empresa, el saber hacer de la misma, para –de esta manera– aumentar la eficacia y para lograr el objetivo.

Esto se logra a través de los procesos directivos que se nombraron en el apartado anterior. El directivo pondrá en práctica estos mismos procesos, pero desde el punto de vista de la capacidad ejecutiva, ya no estratégica.

Por ello, Pérez López, define los “estilos de dirección” como los modos concretos de actuación por los que –los directivos– orientan su acción y coordinación, no formalizada, que resulta de esos modos de actuar. También –comenta Pérez López– que un estilo de dirección será tanto más positivo cuanto más contribuya a conseguir que las personas actúen por motivos internos, es decir, que expresa su valor como algo que satisface a las personas por lo que allí hacen, a la hora de realizar aquello que la organización les demande.

➤ Misión Interna

Pérez López define la misión interna, como aquellas necesidades reales de los empleados que la empresa debe satisfacer. Incluyen el desarrollo de ciertas capacidades tanto operativas como afectivas o desarrollo de la calidad motivacional.

La empresa, además de los incentivos económicos mínimos y del desarrollo de la capacidad de hacer y saber de sus empleados, debe ofrecerles una preocupación sincera por cada uno, ayudándolos a mejorar en todos los aspectos, invirtiendo en su desarrollo moral.

El directivo debe ser capaz de lograr esto a través del ejemplo en su actuar y de las funciones directivas desde el punto de vista de la capacidad de liderazgo, lo cual veremos más adelante en valores de dirección.

➤ Misión externa

Según Pérez López, misión externa es qué producimos y para quién producimos, que piensen en el consumidor como persona, como ser humano

que consume el producto o servicio que ofrece la empresa –no pensar en el consumidor como un “paquete de deseos”– tratando de resolver los problemas del consumidor o cliente.

En otras palabras, es el valor real que la empresa busca satisfacer en su entorno propio –clientes o consumidores de sus productos o servicios– viene definida por las necesidades humanas que la empresa busca satisfacer en su entorno externo. De esta manera, la empresa ganará un cliente fiel, leal que proporcionará ideas, sugerencias para mejorar y, además, le proporcionará otros clientes, ya que seguramente recomendará a otros el producto o servicio.

➤ Valores de Dirección

Pérez López menciona que los valores de dirección expresan el cómo se trata a las personas y en virtud de qué criterios, a la hora de tomar decisiones. También menciona que el conocimiento de esos valores será objeto de gran interés e investigación por parte de los afectados por las decisiones. Los empleados se darán cuenta de los criterios que utilizan sus jefes para tomar las decisiones.

A través de los valores, los directivos buscarán satisfacer las necesidades reales de los empleados y de los clientes, es decir, tratarán que los empleados aumenten su calidad motivacional e internalicen –o hagan suyos– los objetivos de otros –objetivos de la empresa– para que la misma pueda satisfacer las necesidades reales de los clientes.

Esto se logra poniendo en práctica los procesos directivos –ya mencionados– desde el punto de vista de la capacidad de liderazgo. Es decir, la capacidad que tiene el directivo –además de las capacidades estratégica y ejecutiva– para desarrollar el sentido del deber y a aprender a valorar las consecuencias de sus actos, cuando afectan a otros.

➤ Tipos de cultura organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- Cultura predominante: Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- Subcultura: Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Características de la cultura organizacional

Entre las características principales, se pueden mencionar:

- Identidad de sus miembros: Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.

- Tolerancia al riesgo: Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le

proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisarías, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una personase expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

Factores que afectan la cultura organizacional

Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

- La historia y propiedad: Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder alto, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- La tecnología: Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- El personal: Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

2.2.4. Clima institucional

Atendiendo a la variable dependiente: Clima institucional.

2.2.4.1. Teorías que sustentan el Clima Organizacional

De acuerdo con Bruner (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las

dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet: 2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto d estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.

También se define: Conjunto de características permanentes, que describen una organización. Es la percepción del Sistema Institucional junto con otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una Organización. “No existe consenso en cuanto a lo que el término significa”.

Teorías:

- A. La Teoría del Comportamiento Individual: Centra su preocupación en los individuos.
- B. La Teoría de la Administración. Centra su análisis en el estilo de la administración y liderazgo.
- C. La Teoría organizacional: Centra su atención en la Administración y en el individuo Involucra a todos los miembros que trabajan en una organización: Directivos, Personal Docente y Administrativo. Toda organización tiene un clima que repercute en su práctica.

El Buen Clima (Agradable y Positivo): Permite desarrollar nuestros objetivos estratégicos. El Mal Clima (Desagradable y Negativo) Entorpece los objetivos. Para tratar “el clima de una institución”, se deben considerar algunos aspectos, como: Relaciones humanas, Valores, Liderazgo, Conflictos, etc.

2.2.4.2. Clima Institucional

Según Bris, Martín lo define como:

“Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidiana de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, las creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales”.

Según Gento Palacios, 1994, lo define así:

“El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilitan no sólo los procesos organizativos de gestión, sino también de innovación y cambio”. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para el funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Entre las características fundamentales para un clima institucional favorable en una institución educativa se pueden mencionar:

La disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo.

- Dispuesto a incorporar innovaciones.
- Atento a los cambios internos y externos.
- Las personas y el ambiente de trabajo se basan en la previsión y la planificación.
- Ello es favorecido por la comunicación, la participación, la confianza y el respeto.

Bris, Martín (1999) plantea el siguiente modelo de clima institucional en las instituciones educativas:

- | | |
|-----------------|----------------|
| - Motivación | - Comunicación |
| - Creatividad | - Confianza |
| - Planificación | - Liderazgo. |

Goncalvez (2001), lo define como 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.

Gibson y colaboradores (1994) conceptualiza el clima institucional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base el clima institucional está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.

Según Hall (1996) Clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidos directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

Según Chruden y Shelman (1982), toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otra. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este respecto, ya que entender el clima de una organización conlleva al logro de los objetivos propuestos.

El clima en una organización educativa para autores como Fernández y Asencio (1989), es el conjunto de características psico-sociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez de los productos educativos.

El clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. Incluye numerosas variables: Buenas relaciones, participación, colaboración, tolerancia, flexibilidad, estilo de liderazgo y características de la comunidad en la que está inserto el centro educativo.

2.2.4.3. Características del clima institucional

Litwin Stringer postula la existencia de nueve (09) dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas

dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización escolar, tales como:

- Estructura

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

- Responsabilidad

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

- Recompensas

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

- Desafío

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

- Relaciones

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

- Cooperación

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

énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- Estándares

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

- Conflictos

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

- Identidad

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

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.3. Base Conceptual

Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

Los autores que más fuerza le han brindado a esta materia son: Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy, entre otros. Edgar Schein fue quien presentó por primera vez un concepto claro y práctico de cultura organizacional, estableció que la cultura organizacional está formada por 3

niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

Clima organizacional.- El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

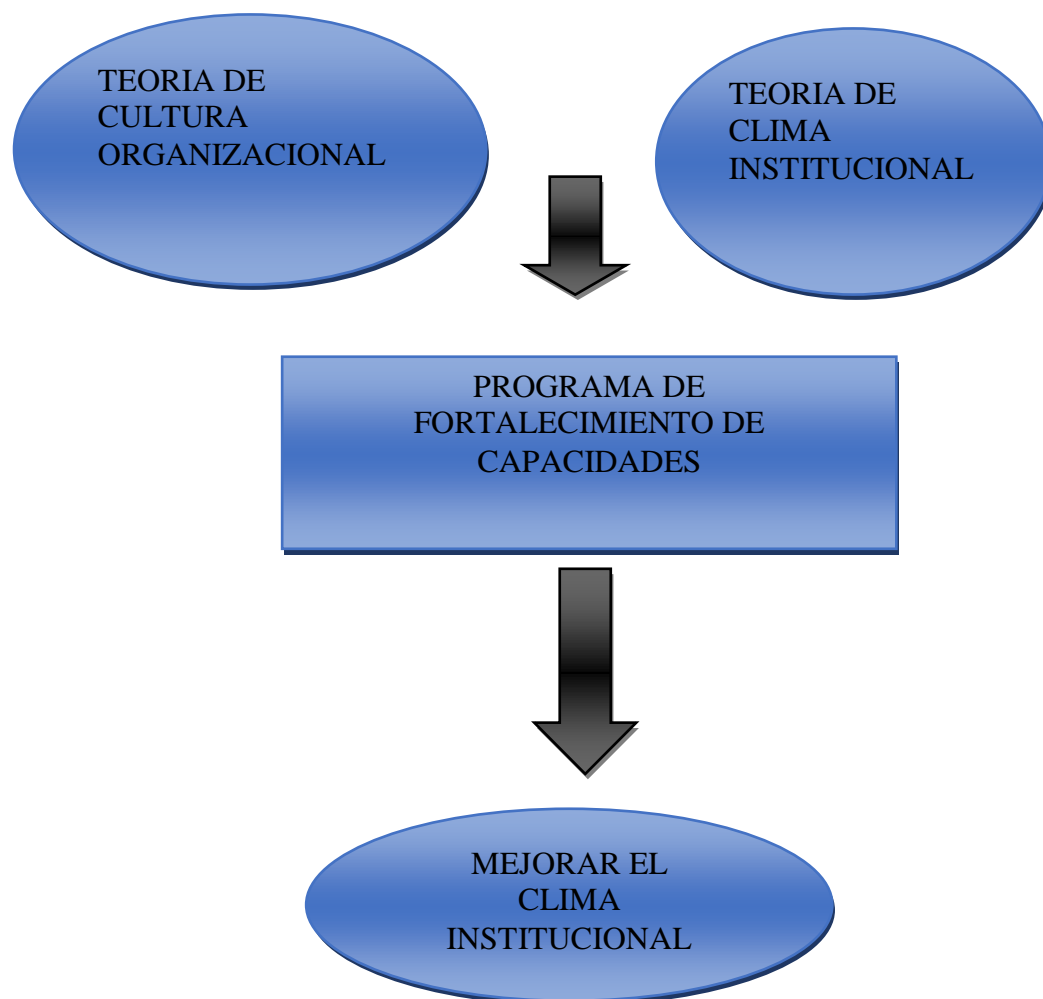
El clima es la “atmósfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

Según Alexis Goncalvez “el clima organizacional es 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”. Para Odalis Rojas “el clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros”.

Liderazgo.- La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

2.4. Modelo teórico



CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos corresponden a la aplicación del instrumento de recojo de datos con la finalidad de diagnosticar el clima institucional en la I.E. N°14646 del Distrito y Provincia de Morropón, Región Piura.

3.1. Análisis e interpretación de los resultados

Para conocer los niveles del clima institucional entre los docentes de la institución educativa, se ha planteado una batería de 60 preguntas desde información general, relaciones interpersonales, comunicación, autoestima, liderazgo, estructura organizativa y manejo de conflictos.

Grado

Estadísticos

Grado		
N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		3,83
Mediana		4,00
Moda		6

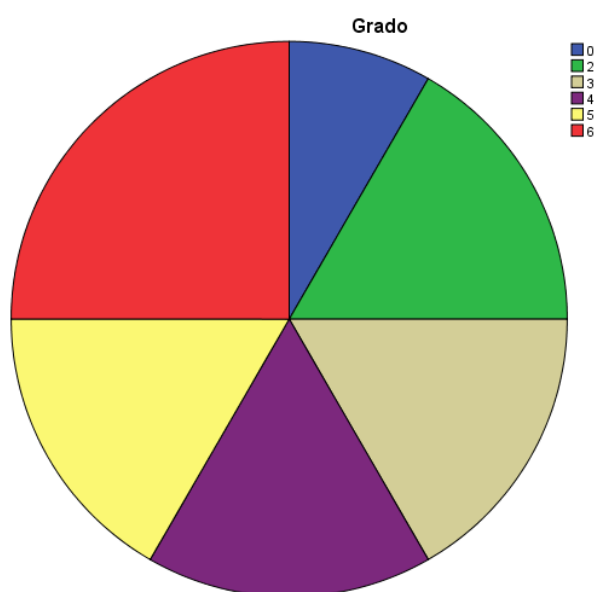
Tabla N° 3: Grado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	8,3	8,3	8,3
	2	2	16,7	16,7	25,0
	3	2	16,7	16,7	41,7
	4	2	16,7	16,7	58,3
	5	2	16,7	16,7	75,0
	6	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

El 25% de docentes enseñan sexto grado, 16,7 del segundo al quinto grado y 8,3% ninguno.

Gráfico N° 1: Grado



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Sexo

Estadísticos

Sexo

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		1,50
Mediana		2,00
Moda		2

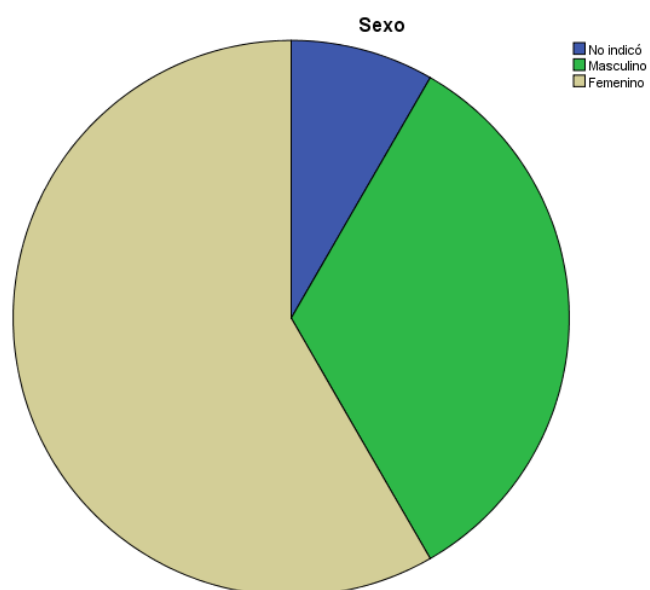
Tabla N° 4: Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No indicó	1	8,3	8,3	8,3
	Masculino	4	33,3	33,3	41,7
	Femenino	7	58,3	58,3	100,0
		12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Los docentes el 58,3% son de sexo femenino, 33,3% masculino y 8,3% no indicaron. La mayoría de docentes son de sexo femenino.

Grafico N° 2: Sexo



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Situación Laboral

Estadísticos

Situación Laboral

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		1,17
Mediana		1,00
Moda		1

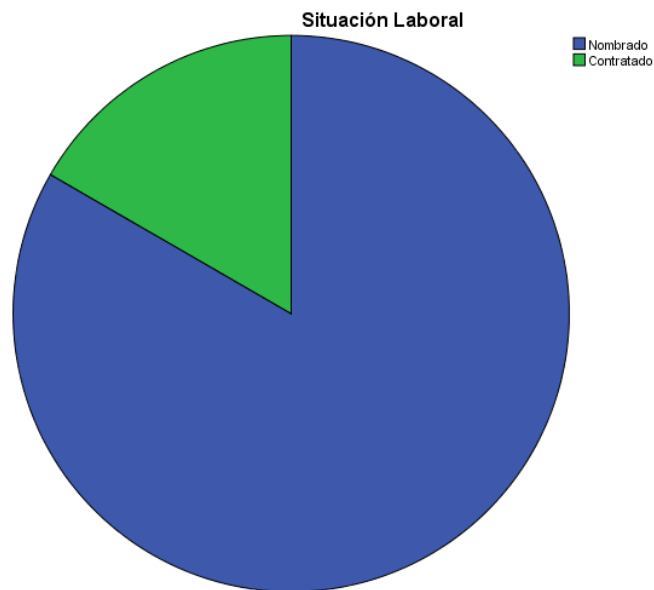
Tabla N° 5: Situación Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nombrado	10	83,3	83,3	83,3
	Contratado	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

El 83,3% de los docentes son nombrados y 16,7% contratados.

Gráfico N° 3: Situación laboral.



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Tiempo de servicio en institución educativa

Estadísticos

Tiempo de servicio en institución educativa

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,42
Mediana		3,00
Moda		3

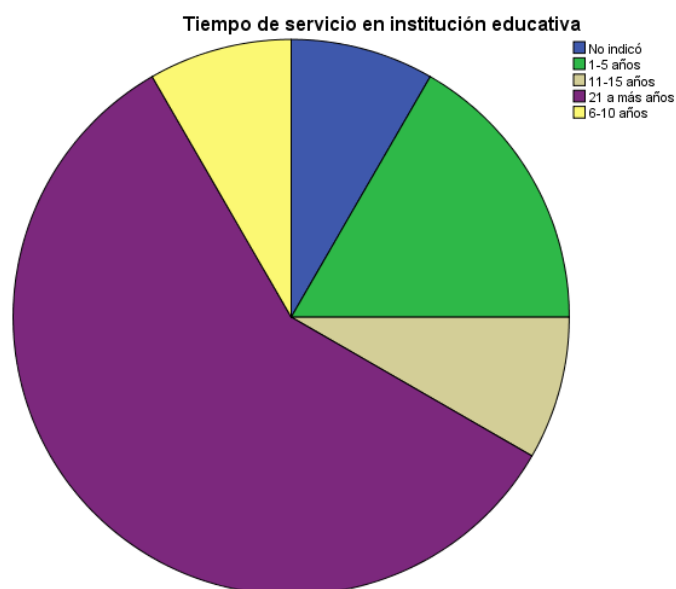
Tabla N° 6: Tiempo de servicio en Institución Educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No indicó	1	8,3	8,3	8,3
	1-5 años	2	16,7	16,7	25,0
	11-15 años	1	8,3	8,3	33,3
	21 a más años	7	58,3	58,3	91,7
	6-10 años	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Los docentes tienen entre 1 año a más de 25 años de servicios. Existe experiencia laboral.

Gráfico N° 4: Tiempo de servicio en institución educativa



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

I. RELACIONES INTERPERSONALES

1. El ambiente que se respira en la institución es agradable.

Estadísticos

1. El ambiente que se respira en la institución es agradable

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,67
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 7: El ambiente que se respira en la institución es agradable

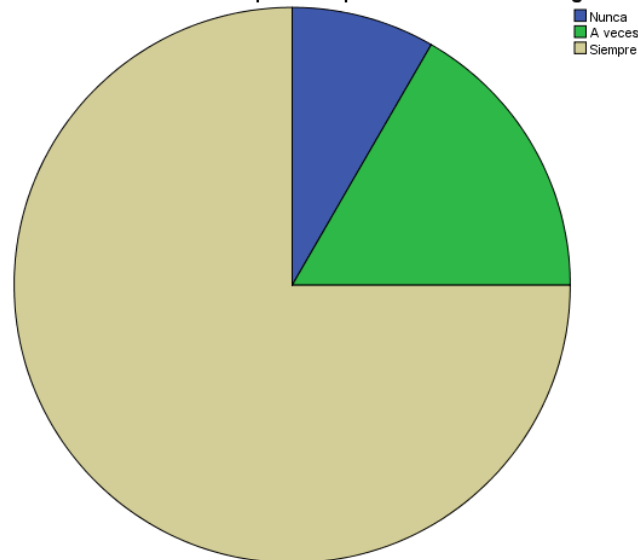
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	2	16,7	16,7	25,0
	Siempre	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados los docentes: El ambiente que se respira en la Institución es agradable. El 75% señalaron Siempre, el 16,7% dijeron A veces y 8,3% Nunca.

Gráfico N° 5: AMBIENTE LABORAL.

1. El ambiente que se respira en la institución es agradable



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

2. En la institución se estimula el buen desempeño en el trabajo diario

Estadísticos

2. En la institución se estimula el
buen desempeño en el trabajo
diario

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,83
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 8. En la institución se estimula el buen desempeño en el trabajo diario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	8,3	8,3	8,3
	Siempre	11	91,7	91,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados los docentes: En la Institución se estimula el buen desempeño en el trabajo diario; el 91,7% dijeron Siempre y un 8,3% manifestaron Nunca.

GRÁFICO N° 6: ESTÍMULO DEL BUEN DESEMPEÑO



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

3. Las condiciones de trabajo en la I.E son buenas y disfruto de la labor que realizo

Estadísticos

3. Las condiciones de trabajo en la I.E son buenas y disfruto de la labor que realizo

N	Válidos	12
	Perdidos	0
	Media	2,92
	Mediana	3,00
	Moda	3

Tabla N° 9. Las condiciones de trabajo en la I.E son buenas y disfruto de la labor que realizo

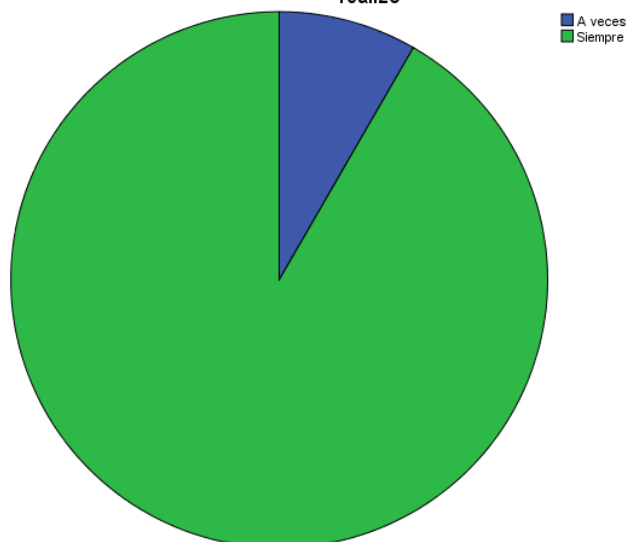
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	1	8,3	8,3	8,3
	Siempre	11	91,7	91,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

En relación a: Las condiciones de trabajo en la I.E son buenas y disfruto de la labor que realizo. El 91,7% señalaron Siempre y un 8,3% dijeron A veces.

GRÁFICO N° 7: CONDICIONES DE TRABAJO

3. Las condiciones de trabajo en la I.E son buenas y disfruto de la labor que realizo



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

4. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la I.E son positivas

Estadísticos

4. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la I.E son positivas

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,50
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 10. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la I.E son positivas

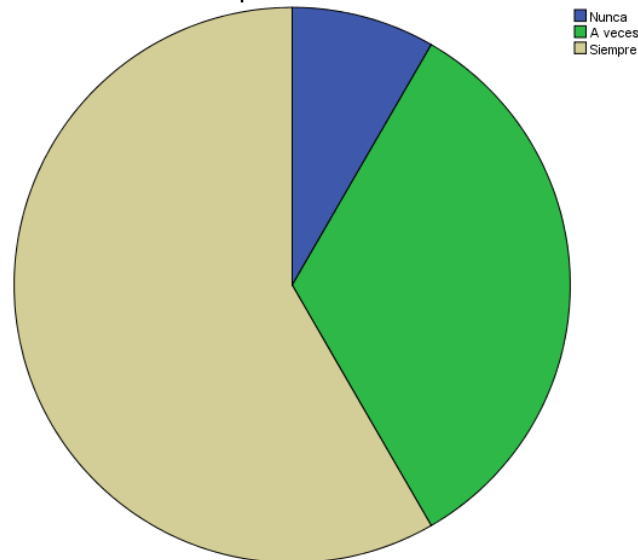
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	4	33,3	33,3	41,7
	Siempre	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados: Las relaciones interpersonales entre los miembros de la I.E son positivas; el 58,3% dijeron Siempre, el 33,3% A veces y 8,3% Nunca.

GRÁFICO N° 8: RELACIONES INTERPERSONALES

4. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la I.E son positivas



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

5. Expresa con sinceridad sus emociones.

Estadísticos

5. Expresa con sinceridad sus emociones

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,08
Mediana		2,00
Moda		2 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

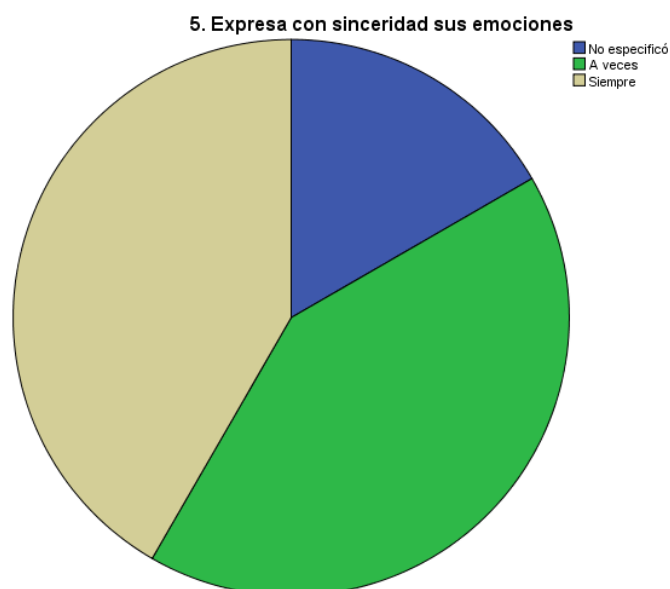
Tabla N° 11. Expresa con sinceridad sus emociones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	2	16,7	16,7	16,7
	A veces	5	41,7	41,7	58,3
	Siempre	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados: Expresa con sinceridad sus emociones; el 41,7% Señalaron A veces y Siempre respectivamente. El 16,7% No especificó.

GRÁFICO N° 9: EXPRESA SINCERIDAD



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

6. La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra institución.

Estadísticos

6. La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra institución

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,83
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 12. La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra institución

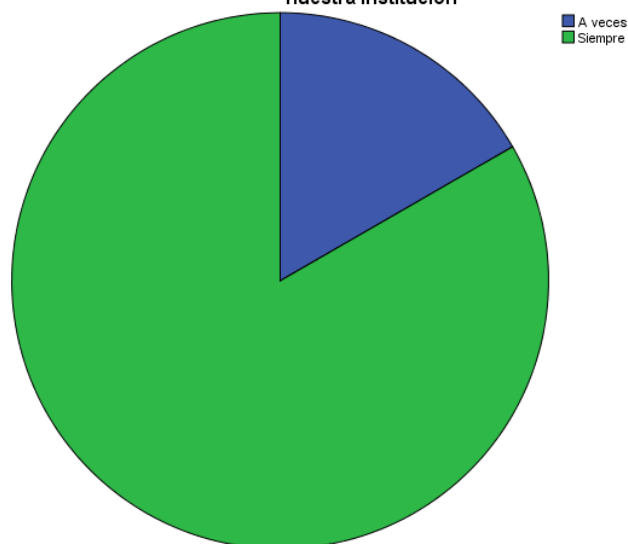
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	16,7	16,7	16,7
	Siempre	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados: La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra institución. El 83,3% dijeron Siempre y el 16,7% A veces.

GRÁFICO N° 10: SOLIDARIDAD

6. La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra institución



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

7. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

Estadísticos

7. Los compañeros de trabajo cooperan entre si

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,75
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 13. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	25,0	25,0	25,0
	Siempre	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados: Los compañeros de trabajo cooperan entre sí; el 75% Dijeron Siempre y el 25,0% A veces.

GRÁFICO N° 11: COMPAÑEROS COOPERAN



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

8. En los equipos de trabajo por grado existe una relación armoniosa.

Estadísticos

8. En los equipos de trabajo por grado existe una relación armoniosa

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,75
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 14. En los equipos de trabajo por grado existe una relación armoniosa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	25,0	25,0	25,0
	Siempre	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

En relación a: En los equipos de trabajo por grado existe una relación armoniosa. El 75% dijeron Siempre y 25% A veces.

GRÁFICO N° 12: EQUIPOS DE TRABAJO Y RELACIONES



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

9. Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales.

Estadísticos

9. Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,50
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 15. Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales

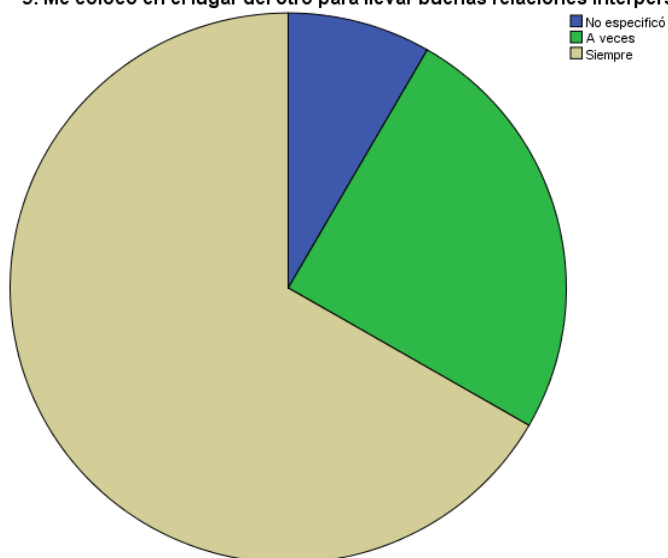
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	3	25,0	25,0	33,3
	Siempre	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados los encuestados: Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales. El 66,7% señalaron Siempre, el 25% A veces y el 8,3% No especificó.

GRÁFICO N° 13: BUENAS RELACIONES

9. Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

10. Propongo y escucho ideas sin descalificar las de nuestros compañeros de trabajo

Estadísticos

10. Propongo y escucho ideas
sin descalificar las de nuestros
compañeros de trabajo

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,67
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 16. Propongo y escucho ideas sin descalificar las de nuestros compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	1	8,3	8,3	16,7
	Siempre	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

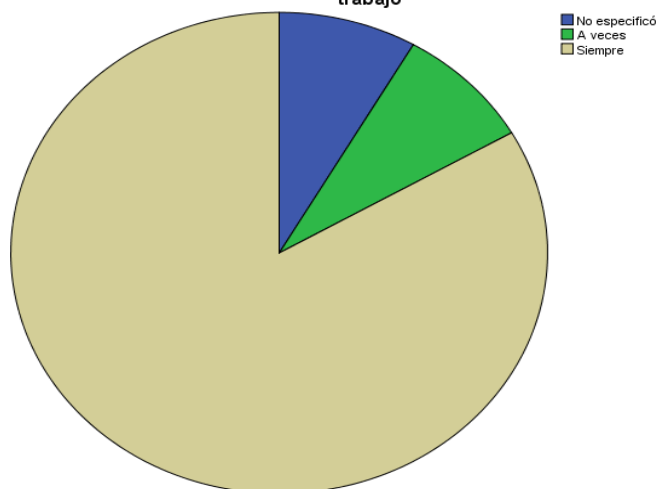
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Propongo y escucho ideas sin descalificar las de nuestros compañeros de trabajo.

El 83,3% dijeron Siempre, el 8,3% A veces y No especificó respectivamente.

GRÁFICO N° 14: PROPONGO Y ESCUCHO IDEAS

10. Propongo y escucho ideas sin descalificar las de nuestros compañeros de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

II. COMUNICACIÓN.

11. Generalmente cuando se realiza algo importante en la institución nos enteramos oportunamente

Estadísticos

11. Generalmente cuando se realiza algo importante en la institución nos enteramos oportunamente

N	Válidos	12
	Perdidos	0
	Media	2,75
	Mediana	3,00
	Moda	3

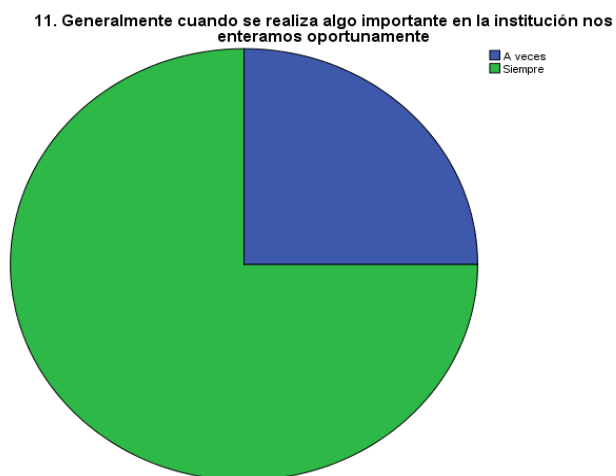
Tabla N° 17. Generalmente cuando se realiza algo importante en la institución nos enteramos oportunamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	25,0	25,0	25,0
	Siempre	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Respecto a: Generalmente cuando se realiza algo importante en la institución nos enteramos oportunamente. El 75% dijeron Siempre, el 25% A veces.

GRÁFICO N° 15: COMUNICACIÓN OPORTUNA



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

12. Cuando necesitamos información de dirección esta llega en su debido momento

Estadísticos

12. Cuando necesitamos
información de dirección esta
llega en su debido momento

N	Válidos	12
	Perdidos	0
	Media	2,58
	Mediana	3,00
	Moda	3

Tabla N° 18. Cuando necesitamos información de dirección esta llega en su debido momento

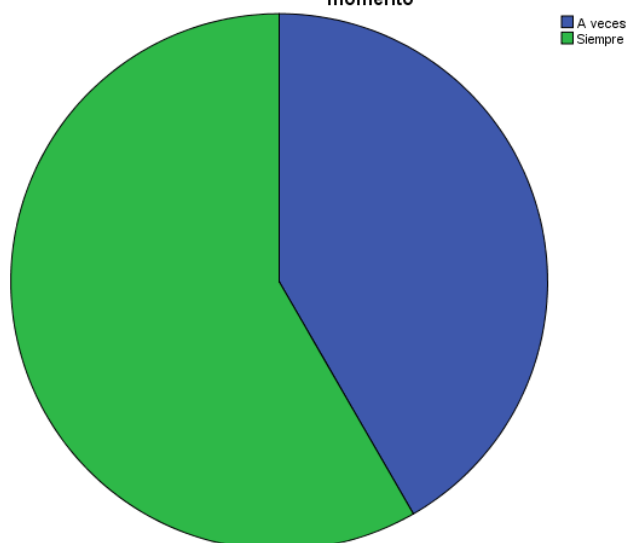
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	5	41,7	41,7	41,7
	Siempre	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados: Cuando necesitamos información de dirección esta llega en su debido momento. El 58,3% señalaron Siempre, el 41,7% A veces.

GRÁFICO N° 16: INFORMACIÓN Y OPORTUNIDAD

12. Cuando necesitamos información de dirección esta llega en su debido momento



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

13. Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo

Estadísticos

13. Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,50
Mediana		2,50
Moda		2ª

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

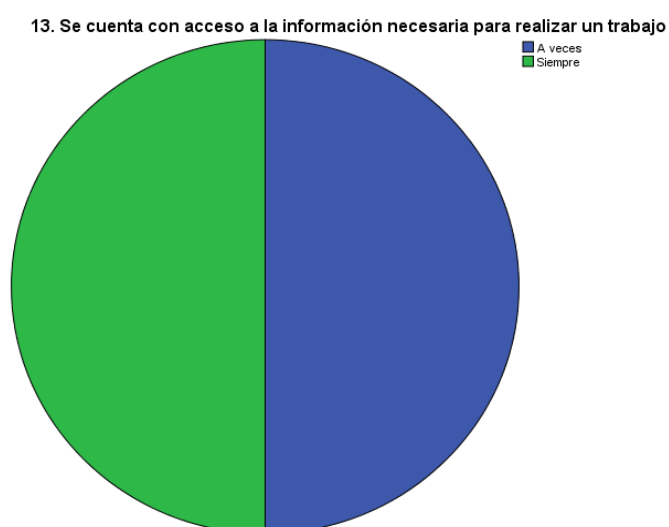
Tabla N° 18. Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	6	50,0	50,0	50,0
	Siempre	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

En relación a: Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo. El 50% dijeron A veces y siempre, respectivamente.

GRÁFICO N° 16: ACCESO A INFORMACION



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

14. Existen suficientes canales de comunicación

Estadísticos

14. Existen suficientes canales de comunicación

N	Válidos	12
	Perdidos	0
	Media	2,58
	Mediana	3,00
	Moda	3

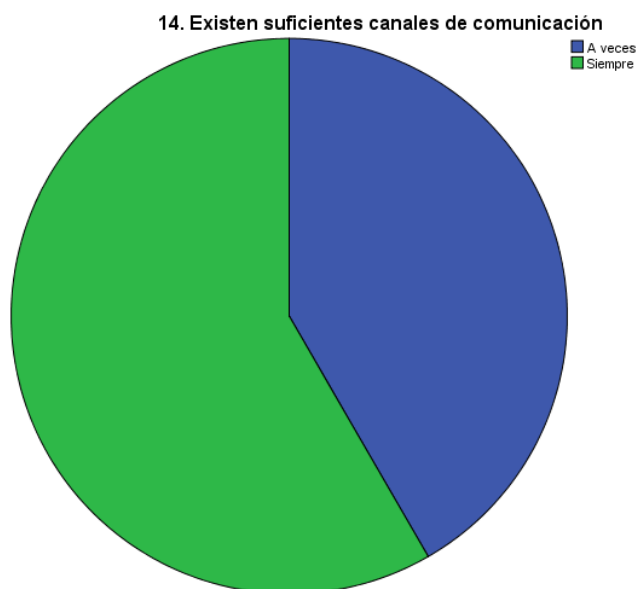
Tabla N° 19. Existen suficientes canales de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	5	41,7	41,7	41,7
	Siempre	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados: Existen suficientes canales de comunicación. El 58,3% dijeron Siempre y el 41,7% A veces.

GRÁFICO N° 17: CANALES DE COMUNICACIÓN



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

15. Se sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo educativo

Estadísticos

15. Se sugieren ideas para
mejorar la calidad del trabajo
educativo

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,83
Mediana		3,00
Moda		3

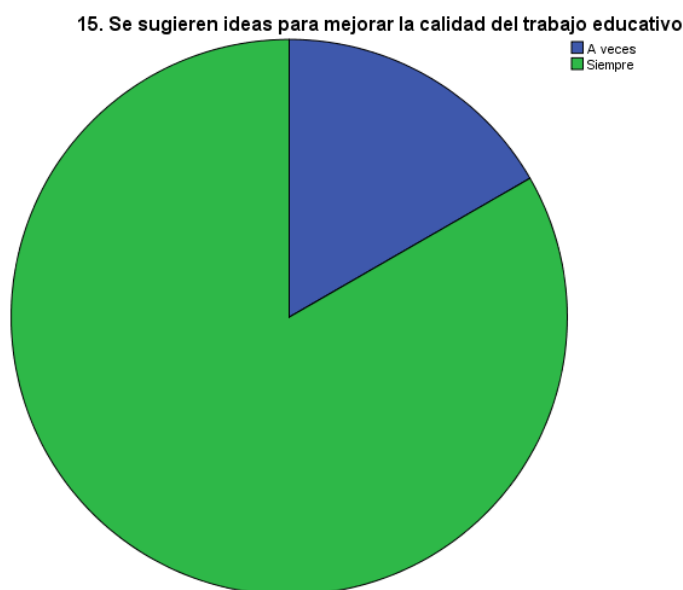
Tabla N° 20. Se sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	16,7	16,7	16,7
	Siempre	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados: Se sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo educativo.
El 83,3% dijeron Siempre y un 16,7% A veces.

GRÁFICO N° 18: SUGERENCIAS CALIDAD TRABAJO



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

16. La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente

Estadísticos

16. La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,50
Mediana		2,50
Moda		2ª

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla N° 21. La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente

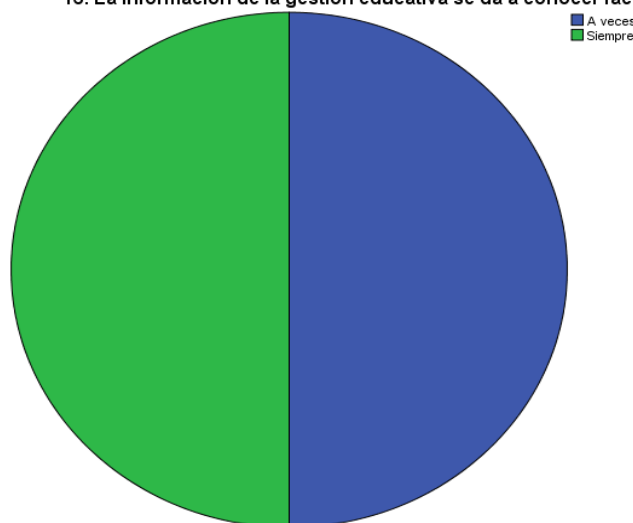
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	6	50,0	50,0	50,0
	Siempre	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Ante la pregunta: La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente. El 50% dijeron A veces y Siempre, respectivamente.

GRÁFICO N° 19: INFORMACIÓN GESTIÓN EDUCATIVA

16. La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

17. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía

Estadísticos

17. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,58
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 22. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía

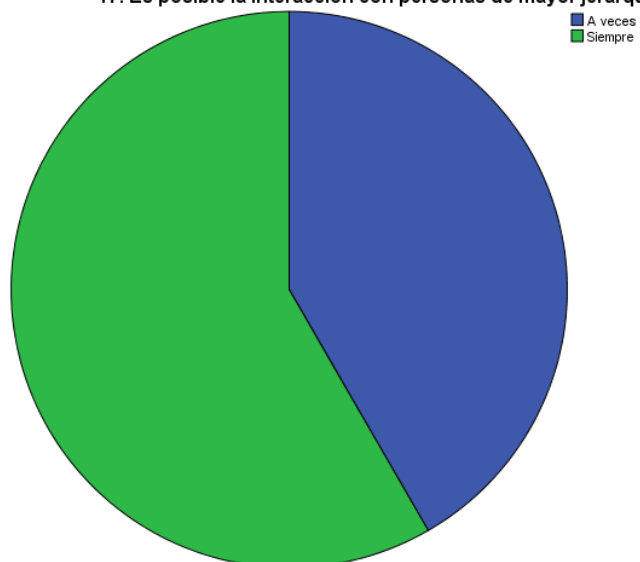
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	5	41,7	41,7	41,7
	Siempre	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados: Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. El 58,3% señalaron Siempre y un 41,7% A veces.

GRÁFICO N° 20: INTERACCIÓN PERSONAS

17. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

18. En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente

Estadísticos

18. En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,67
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 23. En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente

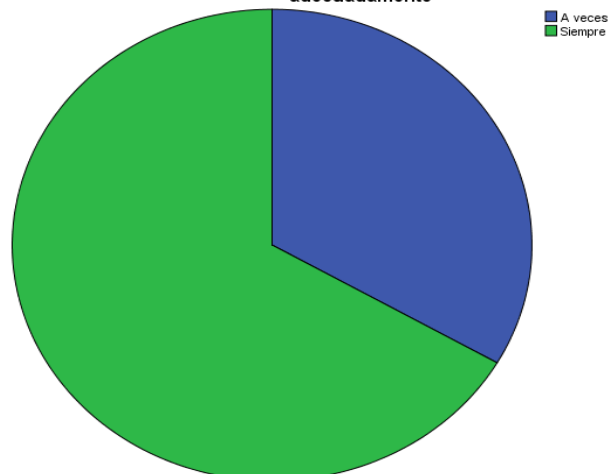
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	4	33,3	33,3	33,3
	Siempre	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Respecto de: En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente. El 66,7% dijeron Siempre y el 33,3% A veces.

GRÁFICO N° 21: EQUIPOS DE TRABAJO E INFORMACIÓN

18. En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

19. La institución fomenta una comunicación oportuna

Estadísticos

19. La institución fomenta una comunicación oportuna

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,83
Mediana		3,00
Moda		3

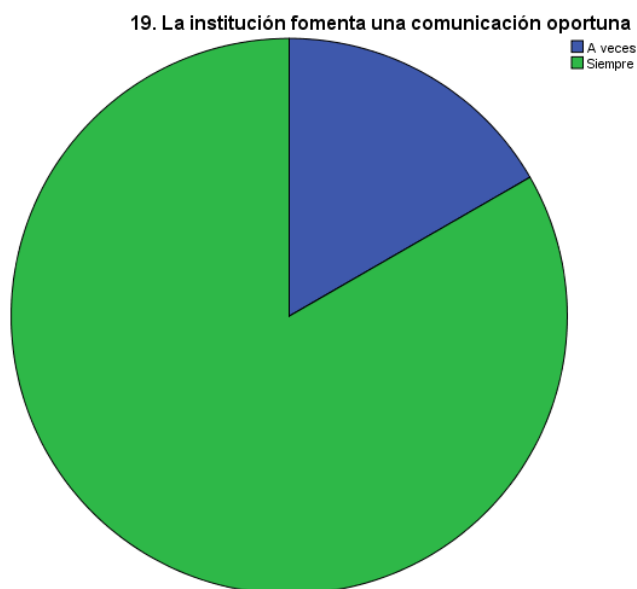
Tabla N° 24. La institución fomenta una comunicación oportuna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	16,7	16,7	16,7
	Siempre	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

En relación a: La institución fomenta una comunicación oportuna. El 83,3% señalaron Siempre y un 16,7% A veces.

GRÁFICO N° 22: COMUNICACIÓN OPORTUNA



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

20. Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera amable

Estadísticos

20. Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera amable

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,58
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 25. Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera amable

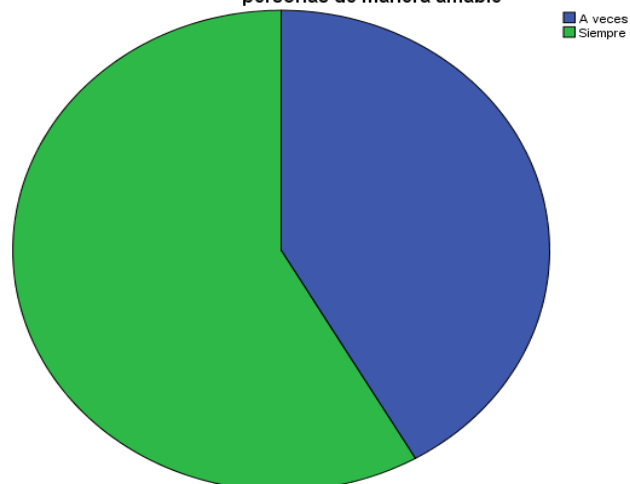
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	5	41,7	41,7	41,7
	Siempre	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados: Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera amable. El 58,3% dijeron Siempre y un 41,7% A veces.

GRÁFICO N° 23: DIRECTIVOS Y HABILIDADES COMUNICACIÓN

20. Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera amable



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

III. AUTOESTIMA

21. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente

Estadísticos

21. Mi trabajo me permite
desarrollarme personalmente

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		3,00
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 26. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados: Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente. El 100% dijeron Siempre.

GRÁFICO N° 24: DESARROLLO PERSONAL



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

22.Me siento realmente útil con la labor que realizo

Estadísticos

22. Me siento realmente útil con la labor que realizo

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		3,00
Mediana		3,00
Moda		3

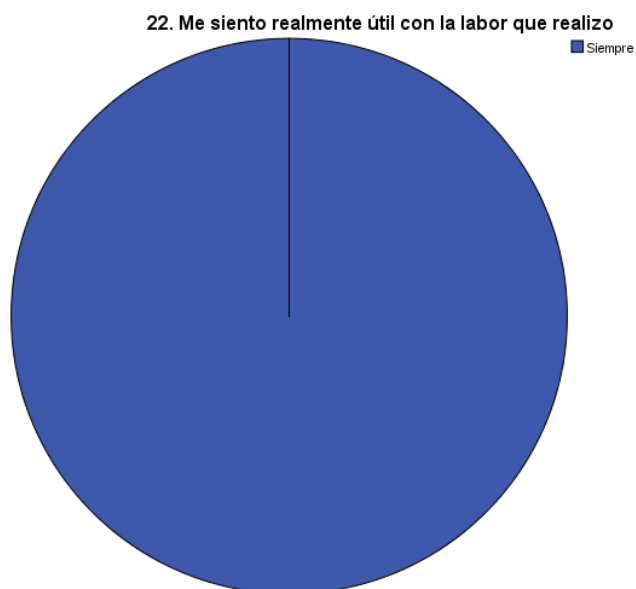
Tabla N° 27. Me siento realmente útil con la labor que realizo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	12	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados: Me siento realmente útil con la labor que realizo. El 100% respondieron Siempre.

GRÁFICO N° 25: SENTIRSE ÚTI



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

23. Siento que doy más de lo que recibo en la Institución

Estadísticos

23. Siento que doy más de lo que recibo en la institución

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,58
Mediana		3,00
Moda		3

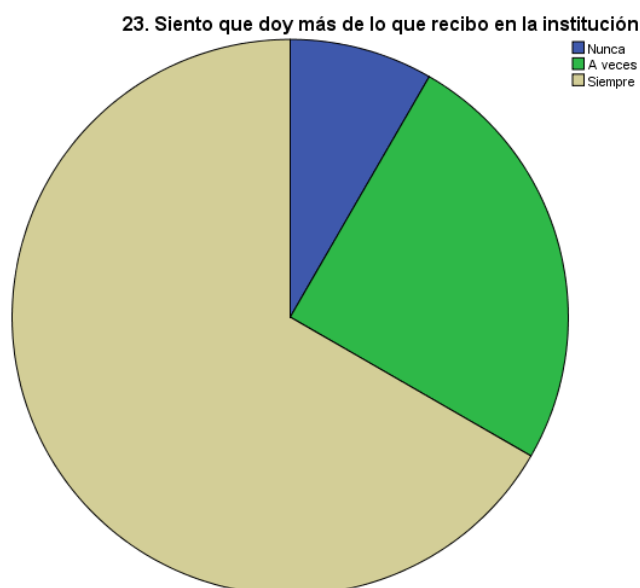
Tabla N° 28. Siento que doy más de lo que recibo en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	3	25,0	25,0	33,3
	Siempre	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Ante la pregunta: Siento que doy más de lo que recibo en la institución. El 66,7% dijo Siempre, el 25% A veces y un 8,3% Nunca.

GRÁFICO N° 26: DOY MÁS QUE RECIBO



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

24. La iniciativa de los docentes recibe respaldo de los directivos

Estadísticos

24. La iniciativa de los docentes
recibe respaldo de los directivos

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,42
Mediana		2,00
Moda		2

Tabla N° 29. La iniciativa de los docentes recibe respaldo de los directivos

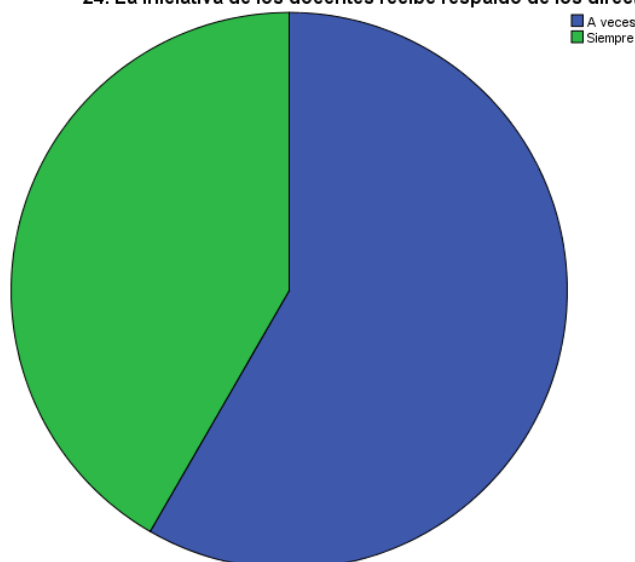
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	7	58,3	58,3	58,3
	Siempre	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados: La iniciativa de los docentes recibe respaldo de los directivos. El 58,3% Dijeron A veces y un 41,7% Siempre.

GRÁFICO N° 27: INICIATIVA Y RESPALDO

24. La iniciativa de los docentes recibe respaldo de los directivos



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

25. Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente

Estadísticos

25. Mi trabajo me hace sentir
realizado profesionalmente

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,92
Mediana		3,00
Moda		3

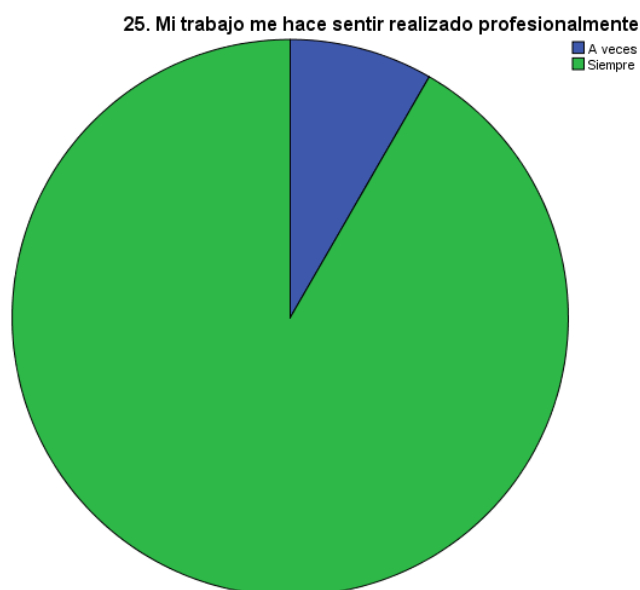
Tabla N° 30. Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	1	8,3	8,3	8,3
	Siempre	11	91,7	91,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados: Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente. El 91,7% señalaron Siempre y un 8,3% A veces.

GRÁFICO 28: REALIZACIÓN PROFESIONAL



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

26. Los pares únicamente están pendientes de los errores

Estadísticos

26. Los pares únicamente están pendientes de los errores

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		1,75
Mediana		2,00
Moda		2

Tabla N° 31. Los pares únicamente están pendientes de los errores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	1	8,3	8,3	8,3
	Nunca	1	8,3	8,3	16,7
	A veces	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados respecto de: Los pares únicamente están pendientes de los errores. El 83,3% dijeron A veces, el 8,3% Nunca y No especificaron respectivamente.

GRÁFICO N° 29: PENDIENTE DE ERRORES



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

27. En la institución educativa podemos aplicar nuestro ingenio y creatividad

Estadísticos

27. En la institución educativa
podemos aplicar nuestro ingenio
y creatividad

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,67
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 32. En la institución educativa podemos aplicar nuestro ingenio y creatividad

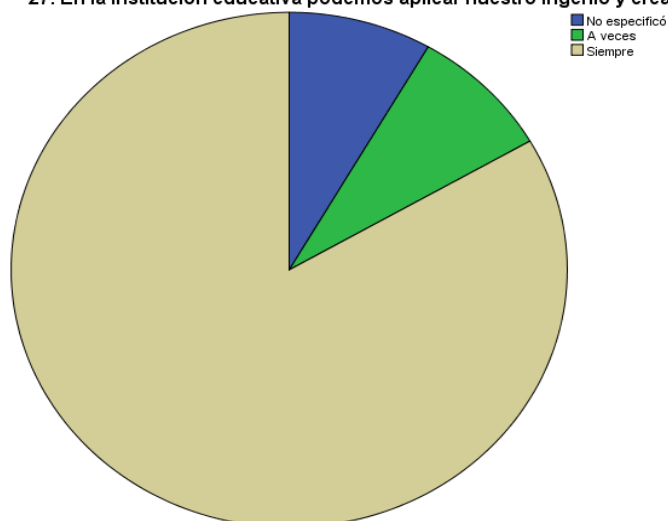
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	1	8,3	8,3	16,7
	Siempre	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados: En la institución educativa podemos aplicar nuestro ingenio y creatividad. El 83,3% señalaron Siempre, el 8,3% A veces y No especificaron respectivamente.

GRÁFICO N° 30: INGENIO Y CREATIVIDAD

27. En la institución educativa podemos aplicar nuestro ingenio y creatividad



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

28. Los directivos reconocen y estimulan el buen desarrollo docente

Estadísticos

28. Los directivos reconocen y estimulan el buen desarrollo docente

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,25
Mediana		2,00
Moda		2ª

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla N° 33. Los directivos reconocen y estimulan el buen desarrollo docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	16,7	16,7	16,7
	A veces	5	41,7	41,7	58,3
	Siempre	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

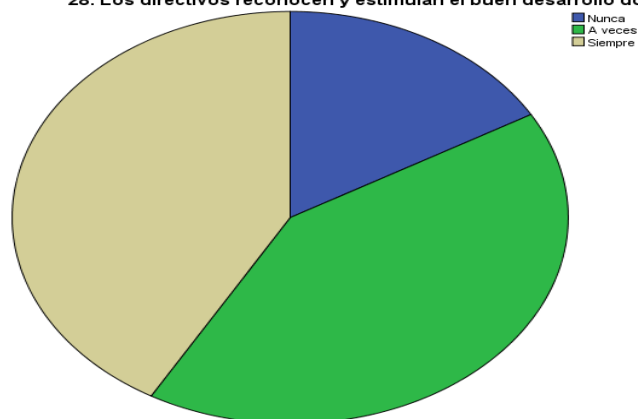
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados: Los directivos reconocen y estimulan el buen desarrollo docente.

El 41,7% señalaron A veces y Siempre, respectivamente y un 16,7% Nunca.

GRÁFICO N° 31: RECONOCEN Y ESTIMULAN

28. Los directivos reconocen y estimulan el buen desarrollo docente



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

29. Estoy dispuesto a hacer frente a los retos o desafíos educativos

Estadísticos

29. Estoy dispuesto a hacer
frente a los retos o desafíos
educativos

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		3,00
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 34. Estoy dispuesto a hacer frente a los retos o desafíos educativos

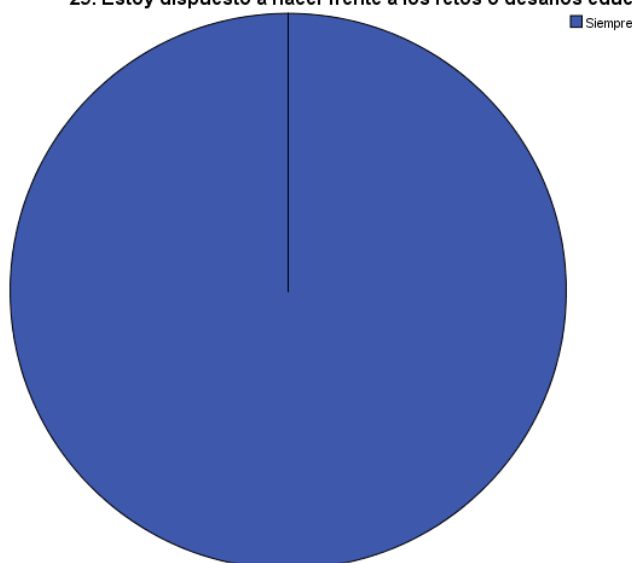
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	12	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Respecto si: Estoy dispuesto a hacer frente a los retos o desafíos educativos.
El 100% señalaron Siempre.

GRÁFICO 32: RETOS Y DESAFÍOS

29. Estoy dispuesto a hacer frente a los retos o desafíos educativos



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

30.Me siento comprometido con el éxito de la I.E.

Estadísticos

30. Me siento comprometido con el éxito de la I.E

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		3,00
Mediana		3,00
Moda		3

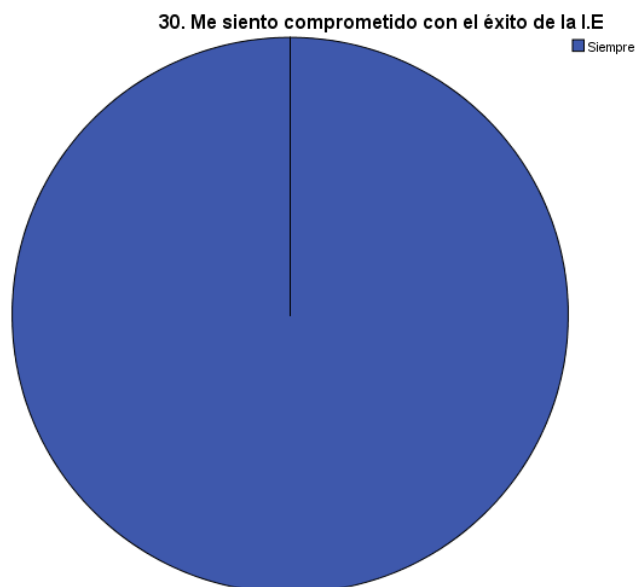
Tabla N° 35. Me siento comprometido con el éxito de la I.E

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	12	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Respecto de si: Me siento comprometido con el éxito de la I.E. El 100% señalaron Siempre.

GRÁFICO N° 33: COMPROMISO CON EL ÉXITO I.E.



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

IV. LIDERAZGO.

31. Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E.

Estadísticos

31. Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E.

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,58
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 36. Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E.

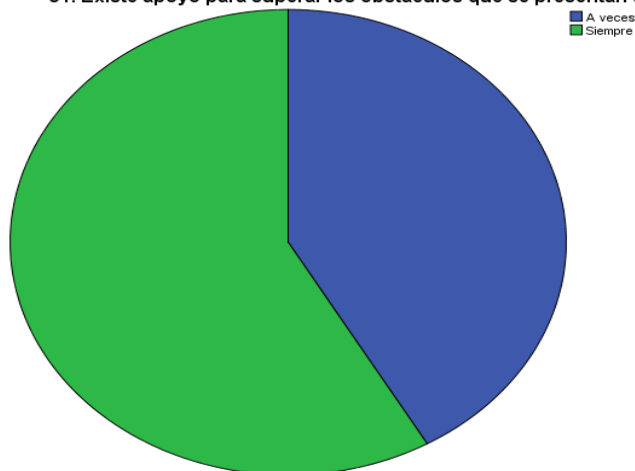
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	5	41,7	41,7	41,7
	Siempre	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados si: Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E. El 58,3% dijeron Siempre y un 41,7% A veces.

GRÁFICO N° 34: APOYO

31. Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E.



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

32. Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad

Estadísticos

32. Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,75
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 37. Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad

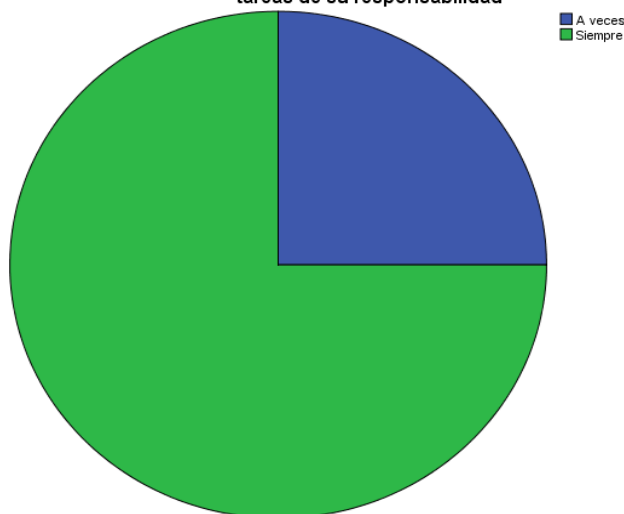
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	25,0	25,0	25,0
	Siempre	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Ante la pregunta: Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad. El 75% señalaron Siempre y un 25% A veces.

GRÁFICO N° 35: TOMA DECISIONES

32. Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

33. Se reconocen los logros de los docentes

Estadísticos

33. Se reconocen los logros de los docentes.

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,50
Mediana		2,50
Moda		2 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla N° 38. Se reconocen los logros de los docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	6	50,0	50,0	50,0
	Siempre	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados si: Se reconocen los logros de los docentes. El 50% dijeron A veces y Siempre, respectivamente.

GRÁFICO N° 36: RECONCOEN LOGROS DOCENTES



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

34. Se promueve la capacitación de los docentes

Estadísticos

34. Se promueve la capacitación de los docentes

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,67
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 39. Se promueve la capacitación de los docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	4	33,3	33,3	33,3
	Siempre	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Ante la pregunta: Se promueve la capacitación de los docentes. El 66,7% dijeron Siempre y un 33,3% A veces.

GRÁFICO N° 37: TOMA DECISIONES



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

35. Se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras

Estadísticos

35. Se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,42
Mediana		2,50
Moda		3

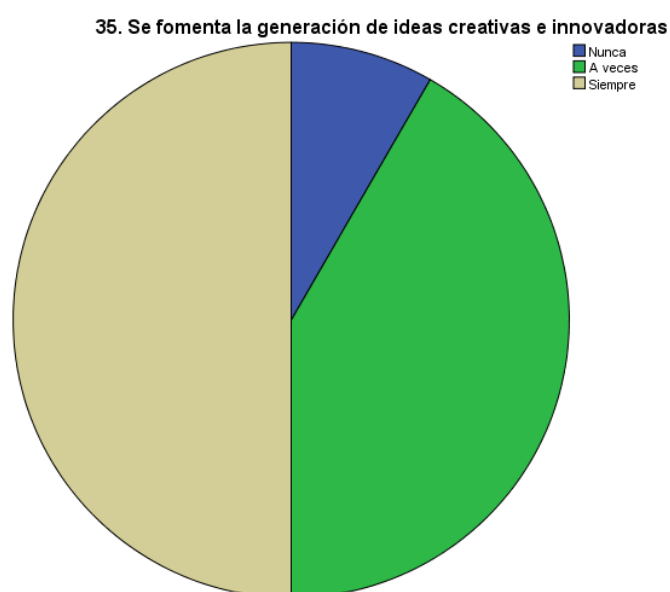
Tabla N° 40. Se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	5	41,7	41,7	50,0
	Siempre	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados si: Se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras. El 50% señalaron Siempre, el 41,7% A veces y un 8,3% Nunca.

GRÁFICO N° 38: GENERACIÓN IDEAS CREATIVAS



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

36. Se tiene definidas la visión, misión y valores de la I.E.

Estadísticos

36. Se tiene definidas la visión,
misión y valores de la I.E

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,67
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 41. Se tiene definidas la visión, misión y valores de la I.E

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	4	33,3	33,3	33,3
	Siempre	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

En relación a: Se tiene definidas la visión, misión y valores de la I.E. El 66,7% dijeron Siempre y un 33,3% A veces.

GRÁFICO N° 39: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

37. Se motivan y valoran los niveles de desempeño docente.

Estadísticos

37. Se motivan y valoran los niveles de desempeño docente

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,42
Mediana		2,50
Moda		3

Tabla N° 42. Se motivan y valoran los niveles de desempeño docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	5	41,7	41,7	41,7
	Siempre	6	50,0	50,0	50,0
	Total	12	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados si: Se motivan y valoran los niveles de desempeño docente. El 50% señalaron Siempre, el 41,7% A veces y un 8,3% Nunca.

GRÁFICO N° 40: MOTIVAN VALORES Y DESEMPEÑO



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

38. Organizan jornadas de reflexión y mejoramiento continuo

Estadísticos

38. Organizan jornadas de reflexión y mejoramiento continuo

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		1,92
Mediana		2,00
Moda		2

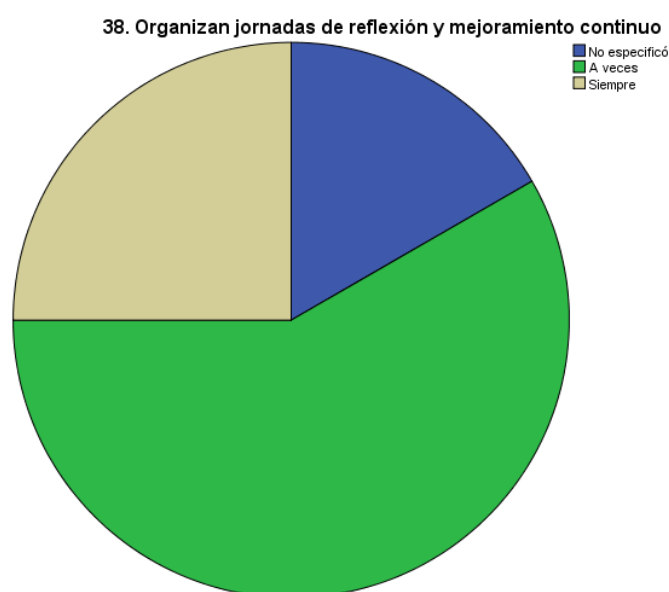
Tabla N° 43. Organizan jornadas de reflexión y mejoramiento continuo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	2	16,7	16,7	16,7
	A veces	7	58,3	58,3	75,0
	Siempre	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados si: Organizan jornadas de reflexión y mejoramiento continuo. El 58,3% señalaron A veces, el 25% Siempre y un 16,7% No especificó.

GRÁFICO N° 41: ORGANIZAN JORNADAS



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

39. Se utilizan incentivos y correctivos para participar y mejorar la calidad educativa

Estadísticos

39. Se utilizan incentivos y correctivos para participar y mejorar la calidad educativa

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,17
Mediana		2,00
Moda		2

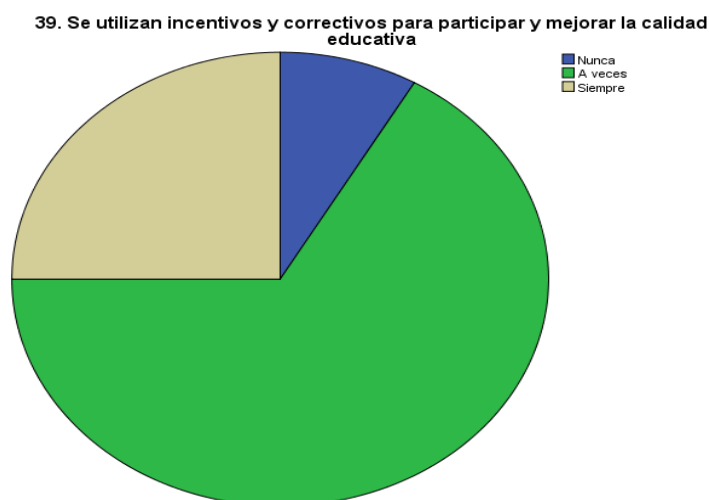
Tabla N° 44. Se utilizan incentivos y correctivos para participar y mejorar la calidad educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	8	66,7	66,7	75,0
	Siempre	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Con respecto de: Se utilizan incentivos y correctivos para participar y mejorar la calidad educativa. El 66,7% dijeron A veces, el 25% Siempre y un 8,3 Nunca.

GRÁFICO N° 42: INCENTIVOS



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

40. Se fomenta la empatía para generar un buen clima laboral

Estadísticos

40. Se fomenta la empatía para generar un buen clima laboral

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,42
Mediana		2,50
Moda		3

Tabla N° 45. Se fomenta la empatía para generar un buen clima laboral

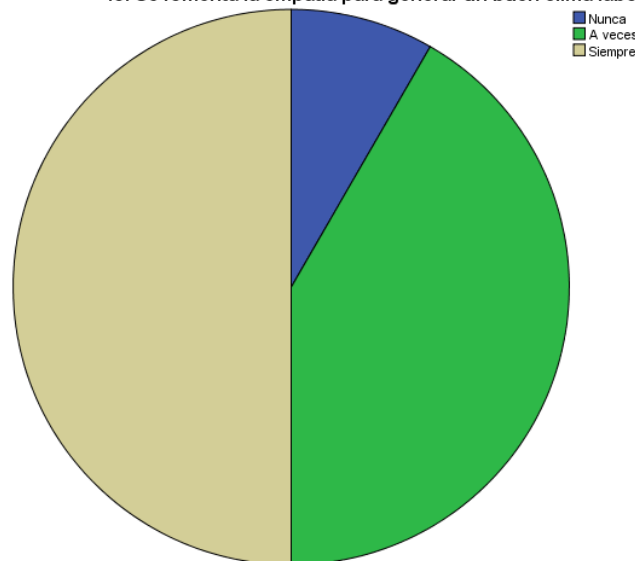
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	5	41,7	41,7	50,0
	Siempre	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Respecto de si: Se fomenta la empatía para generar un buen clima laboral. El 50% dijeron Siempre, el 41,7% A veces y un 8,3% Nunca.

GRÁFICO N° 43: FOMENTA EMPATÍA

40. Se fomenta la empatía para generar un buen clima laboral



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

V. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

41. Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la Institución

Estadísticos

41. Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la institución

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,92
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 46. Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la institución

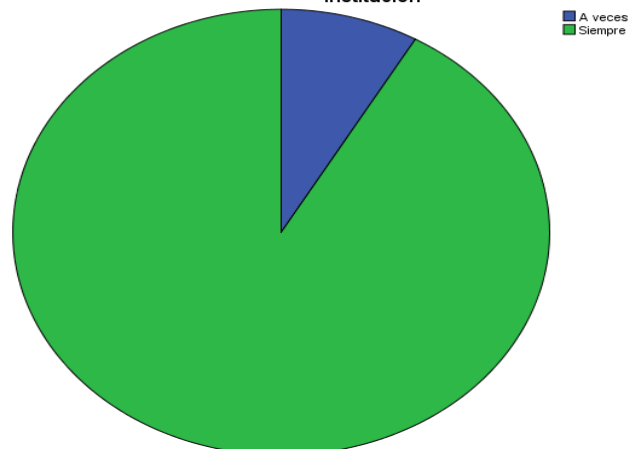
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	1	8,3	8,3	8,3
	Siempre	11	91,7	91,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados si: Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la institución. El 91,7% dijeron Siempre y un 8,3% A veces.

GRÁFICO N° 44: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

41. Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la institución



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

42. Mis responsabilidades como docente están claramente definidas

Estadísticos

42. Mis responsabilidades como docente están claramente definidas

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		3,00
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 47. Mis responsabilidades como docente están claramente definidas

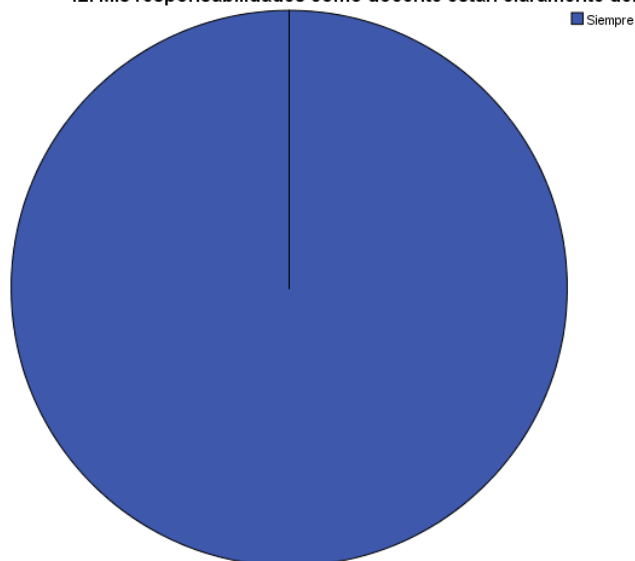
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	12	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados si: Mis responsabilidades como docente están claramente definidas. El 100% señalaron Siempre.

GRÁFICO N° 45: RESPONSABILIDADES

42. Mis responsabilidades como docente están claramente definidas



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

43. Conocen y manejan normas y procedimientos como guías de trabajo.

Estadísticos

43. Conocen y manejan normas
y procedimientos como guías de
trabajo

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		3,00
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 48. Conocen y manejan normas y procedimientos como guías de trabajo

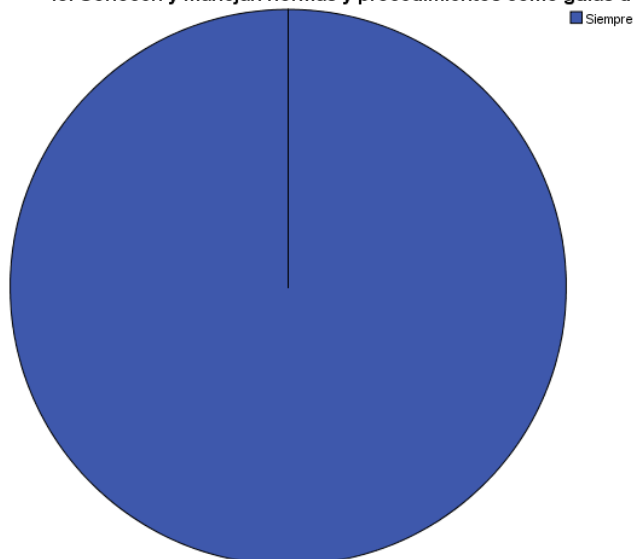
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	12	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados si: Conocen y manejan normas y procedimientos como guías de trabajo. El 100% manifestaron Siempre.

GRÁFICO N° 46: CONOCEN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

43. Conocen y manejan normas y procedimientos como guías de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

44. El personal docente tiene información de las normas vigentes

Estadísticos

44. El personal docente tiene información de las normas vigentes

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,75
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 49. El personal docente tiene información de las normas vigentes

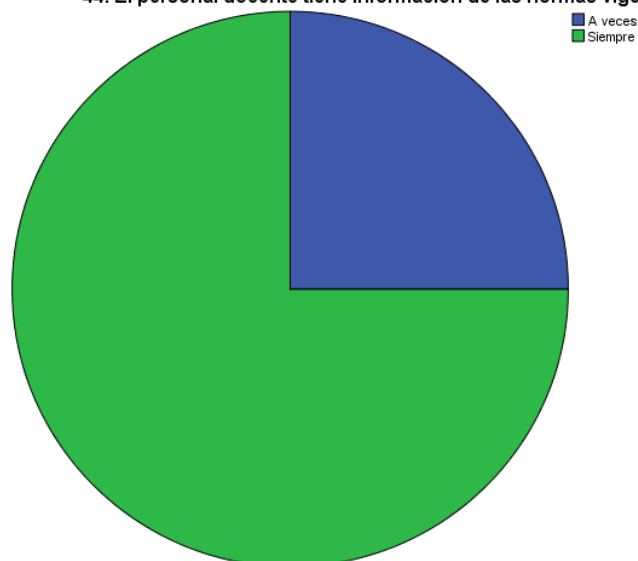
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	25,0	25,0	25,0
	Siempre	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados si: El personal docente tiene información de las normas vigentes. El 75% señalaron Siempre y un 25% A veces.

GRÁFICO N° 47: INFORMACIÓN NORMAS VIGENTES

44. El personal docente tiene información de las normas vigentes



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

45. Participo en el logro de la visión y misión de la I.E.

Estadísticos

45. Participo en el logro de la visión y misión de la I.E.

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,92
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 50. Participo en el logro de la visión y misión de la I.E.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	1	8,3	8,3	8,3
	Siempre	11	91,7	91,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

En relación a: Participo en el logro de la visión y misión de la I.E. El 91,7% dijeron Siempre y un 8,3% A veces.

GRÁFICO N° 48: PARTICIPO PEI



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

46. Las actividades curriculares y extracurriculares son asumidas por todo el personal

Estadísticos

46. Las actividades curriculares y extracurriculares son asumidas por todo el personal

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,75
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 51. Las actividades curriculares y extracurriculares son asumidas por todo el personal

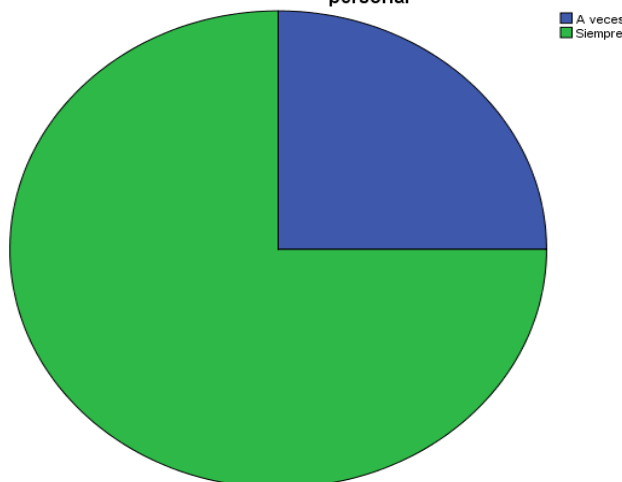
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	25,0	25,0	25,0
	Siempre	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Respecto si: Las actividades curriculares y extracurriculares son asumidas por todo el personal. El 75% dijeron Siempre y un 25% A veces.

GRÁFICO N° 49: ACTIVIDADES CURRICULARES

46. Las actividades curriculares y extracurriculares son asumidas por todo el personal



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

47. Se fomenta el trabajo en equipo

Estadísticos

47. Se fomenta el trabajo en equipo

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,75
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 52. Se fomenta el trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	25,0	25,0	25,0
	Siempre	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados si: Se fomenta el trabajo en equipo. El 75% señalaron Siempre y un 25% A veces.

GRÁFICO N° 50: TRABAJO EQUIPO



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

48. Se analizan las normas educativas en jornadas de reflexión docente

Estadísticos

48. Se analizan las normas
educativas en jornadas de
reflexión docente

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,75
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 53. Se analizan las normas educativas en jornadas de reflexión docente

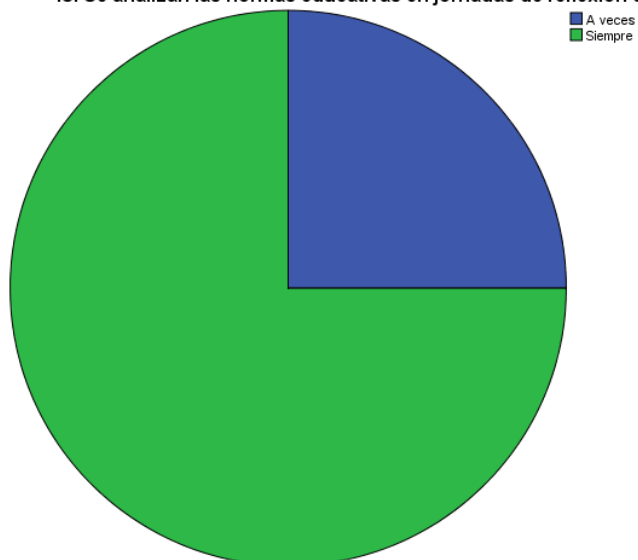
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	25,0	25,0	25,0
	Siempre	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados si: Se analizan las normas educativas en jornadas de reflexión docente. El 75% dijeron Siempre y un 25% A veces.

GRÁFICO N° 51: ANALIZAN NORMAS

48. Se analizan las normas educativas en jornadas de reflexión docente



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

49. Los roles y responsabilidades son claras y precisas

Estadísticos

49. Los roles y responsabilidades son claras y precisas

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,83
Mediana		3,00
Moda		3

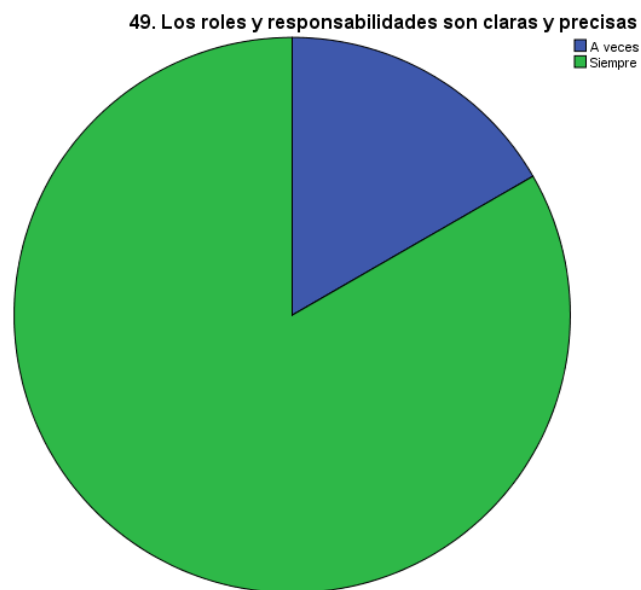
Tabla N° 54. Los roles y responsabilidades son claras y precisas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	16,7	16,7	16,7
	Siempre	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados si: Los roles y responsabilidades son claras y precisas. El 83,3% dijeron Siempre y un 16,7% A veces.

GRÁFICO N° 52: ROLES Y RESPONSABILIDADES



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

50. Los equipos docentes tienen la facultad de tomar decisiones frente a temas de su responsabilidad

Estadísticos

50. Los equipos docentes tienen la facultad de tomar decisiones frente a temas de su responsabilidad

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,67
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 55. Los equipos docentes tienen la facultad de tomar decisiones frente a temas de su responsabilidad

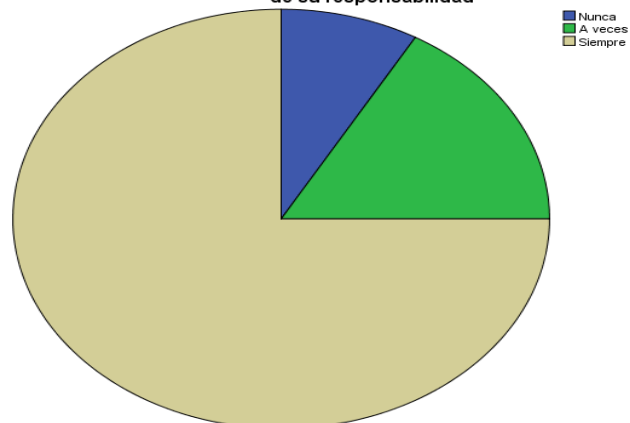
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	2	16,7	16,7	25,0
	Siempre	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados si: Los equipos docentes tienen la facultad de tomar decisiones frente a temas de su responsabilidad. El 75% manifestaron Siempre, el 16,7% A veces y un 8,3% Nunca.

GRÁFICO N° 53: TOMA DECISIONES

50. Los equipos docentes tienen la facultad de tomar decisiones frente a temas de su responsabilidad



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

VI. MANEJO DE CONFLICTOS.

51. Existe voluntad para solucionar los problemas institucionales

Estadísticos

51. Existe voluntad para
solucionar los problemas
institucionales

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,67
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 56. Existe voluntad para solucionar los problemas institucionales

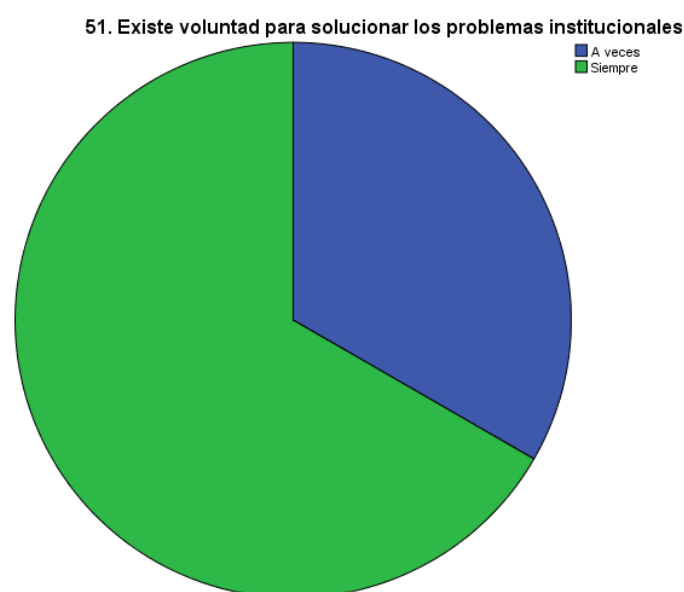
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	4	33,3	33,3	33,3
	Siempre	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados si: Existe voluntad para solucionar los problemas institucionales.

El 66,7% señalaron Siempre y un 33,3% A veces.

GRÁFICO N° 54: SOLUCIÓN PROBLEMAS



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

52. La actitud de los docentes es unánime para afrontar las dificultades institucionales.

Estadísticos

52. La actitud de los docentes es unánime para afrontar las dificultades institucionales

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,67
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 57. La actitud de los docentes es unánime para afrontar las dificultades institucionales

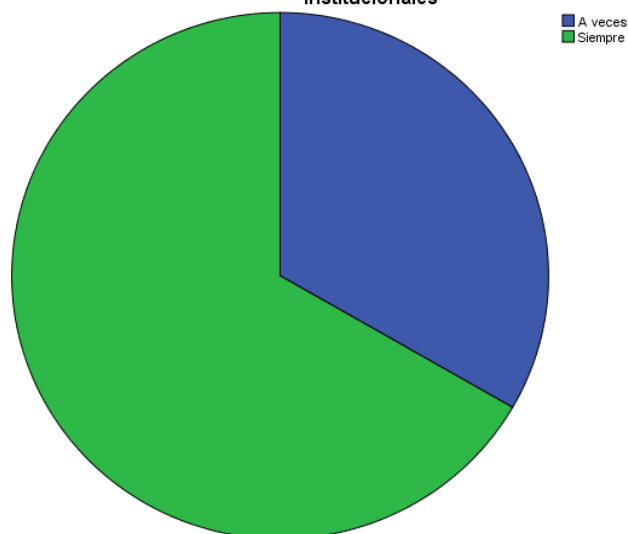
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	4	33,3	33,3	33,3
	Siempre	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Respecto de si: La actitud de los docentes es unánime para afrontar las dificultades institucionales. El 66,7% dijeron Siempre, el 33,3% A veces.

GRÁFICO N° 55: AFRONTAR DIFICULTADES

52. La actitud de los docentes es unánime para afrontar las dificultades institucionales



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

53.Existen docentes indiferentes a los problemas de la I.E.

Estadísticos

53. Existen docentes indiferentes a los problemas de la I.E.

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		1,83
Mediana		2,00
Moda		2

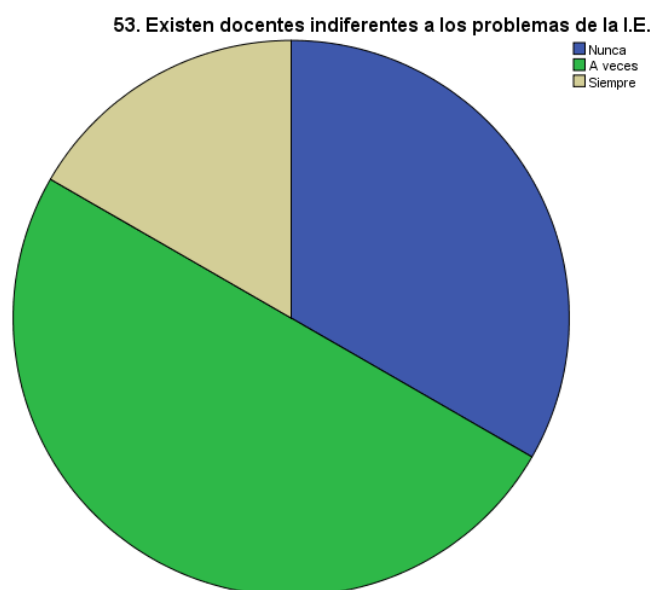
Tabla N° 58. Existen docentes indiferentes a los problemas de la I.E.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	33,3	33,3	33,3
	A veces	6	50,0	50,0	83,3
	Siempre	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados si: Existen docentes indiferentes a los problemas de la I.E. El 50% dijeron A veces, el 16,7% Siempre y un 33,3% Nunca.

GRÁFICO N° 56: DOCENTES INDIFERENTES



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

54.Existen docentes reactivos al cambio y mejoramiento continuo institucional

Estadísticos

54. Existen docentes reactivos al cambio y mejoramiento continuo institucional

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,42
Mediana		2,00
Moda		2

Tabla N° 59. Existen docentes reactivos al cambio y mejoramiento continuo institucional

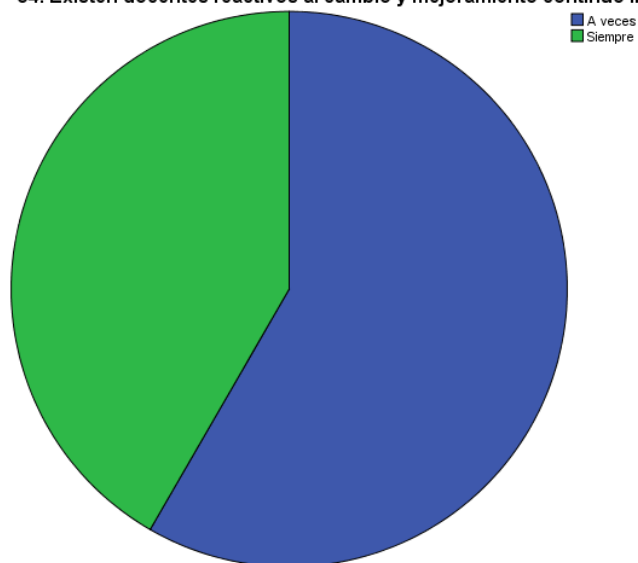
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	7	58,3	58,3	58,3
	Siempre	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Ante la pregunta: Existen docentes reactivos al cambio y mejoramiento continuo institucional. El 58,3% dijeron A veces y un 41,7% Siempre.

GRÁFICO N° 57: REACTIVOS AL CAMBIO

54. Existen docentes reactivos al cambio y mejoramiento continuo institucional



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

55. Los conflictos han destruido la unidad y la cooperación en la Institución

Estadísticos

55. Los conflictos han destruido
la unidad y la cooperación en la
institución

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		1,75
Mediana		2,00
Moda		1ª

a. Existen varias modas. Se
mostrará el menor de los valores.

Tabla N° 60. Los conflictos han destruido la unidad y la cooperación en la institución

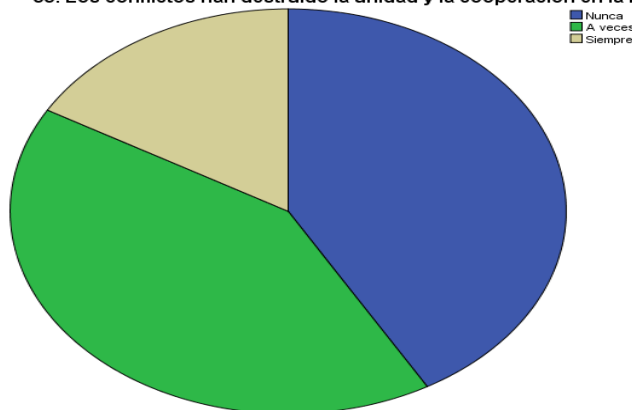
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	41,7	41,7	41,7
	A veces	5	41,7	41,7	83,3
	Siempre	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Ante la pregunta: Los conflictos han destruido la unidad y la cooperación en la institución. El 41,7% dijeron Nunca y A veces respectivamente y un 16,7% Siempre.

GRÁFICO N° 58: CONFLICTOS

55. Los conflictos han destruido la unidad y la cooperación en la institución



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

56.Existen condiciones para mediar la solución de un conflicto

Estadísticos

56. Existen condiciones para mediar la solución de un conflicto

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,50
Mediana		3,00
Moda		3

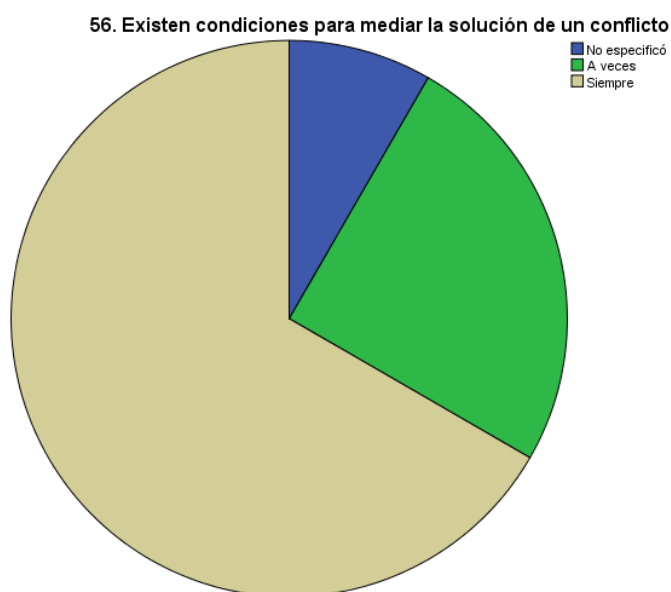
Tabla N° 61. Existen condiciones para mediar la solución de un conflicto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No especificó	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	3	25,0	25,0	33,3
	Siempre	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados si: Existen condiciones para mediar la solución de un conflicto. El 66,7% dijeron Siempre, el 25% A veces y 8,3% No especificó.

GRÁFICO N° 59: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

57. Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I.E.

Estadísticos

57. Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I.E.

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,58
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 62. Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I.E.

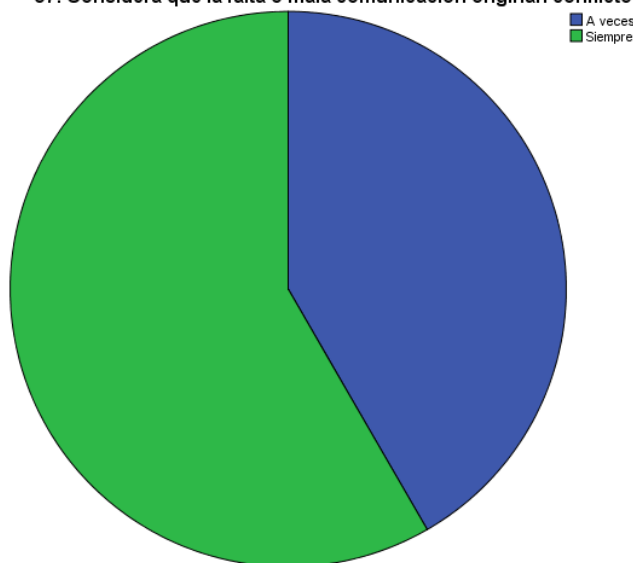
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	5	41,7	41,7	41,7
	Siempre	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Ante la pregunta: Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I.E. El 58,3% manifestaron Siempre y un 41,7% A veces.

GRÁFICO N° 60: MALA COMUNICACIÓN

57. Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I.E.



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

58. Considera que los conflictos estimulan la discusión y aclaran puntos de vista.

Estadísticos

58. Considera que los conflictos estimulan la discusión y aclaran puntos de vista

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,42
Mediana		2,00
Moda		2

Tabla N° 63. Considera que los conflictos estimulan la discusión y aclaran puntos de vista

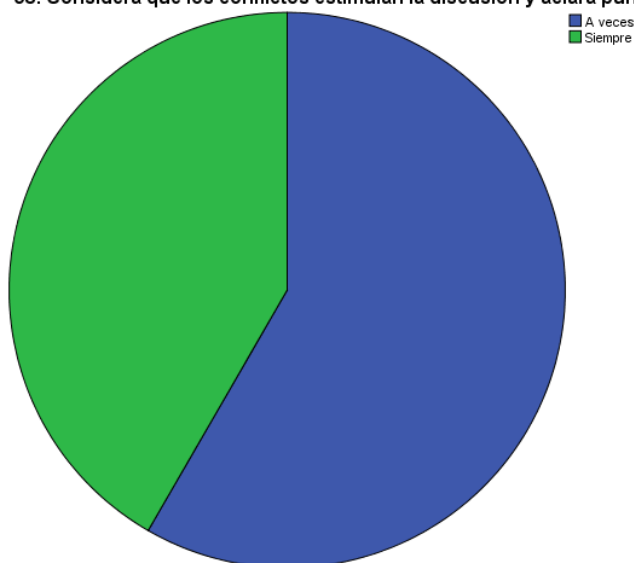
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	7	58,3	58,3	58,3
	Siempre	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Preguntados si: Considera que los conflictos estimulan la discusión y aclaran puntos de vista. El 58,3% dijeron A veces y un 41,7% Siempre.

GRÁFICO N° 61: CONFLICTOS, DISCUSIÓN

58. Considera que los conflictos estimulan la discusión y aclaran puntos de vista



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

59. Los conflictos son negativos en el ambiente laboral

Estadísticos

59. Los conflictos son negativos
en el ambiente laboral

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,17
Mediana		2,00
Moda		2

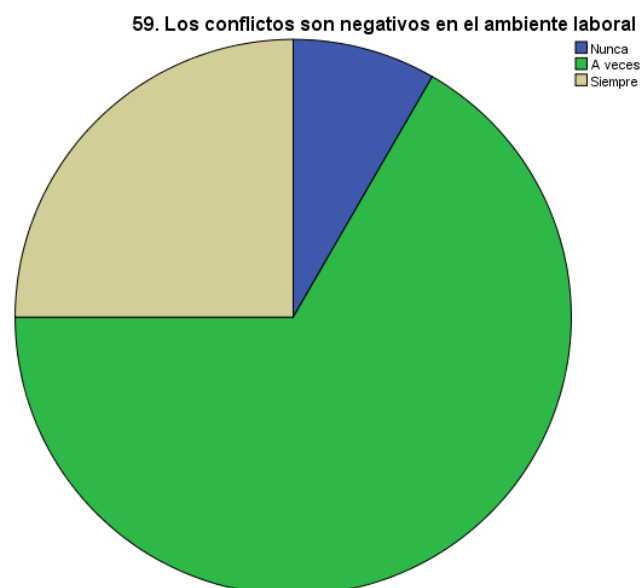
Tabla N° 64. Los conflictos son negativos en el ambiente laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	8,3	8,3	8,3
	A veces	8	66,7	66,7	75,0
	Siempre	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados si: Los conflictos son negativos en el ambiente laboral. El 66,7% señalaron A veces, el 25% Siempre y un 8,3% Nunca.

GRÁFICO N° 62: CONFLICTOS Y AMBIENTE



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

60. Considera usted que los conflictos resueltos trae aspectos positivos para la Institución

Estadísticos

60. Considera usted que los conflictos resueltos trae aspectos positivos para la institución

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		2,83
Mediana		3,00
Moda		3

Tabla N° 65. Considera usted que los conflictos resueltos trae aspectos positivos para la institución

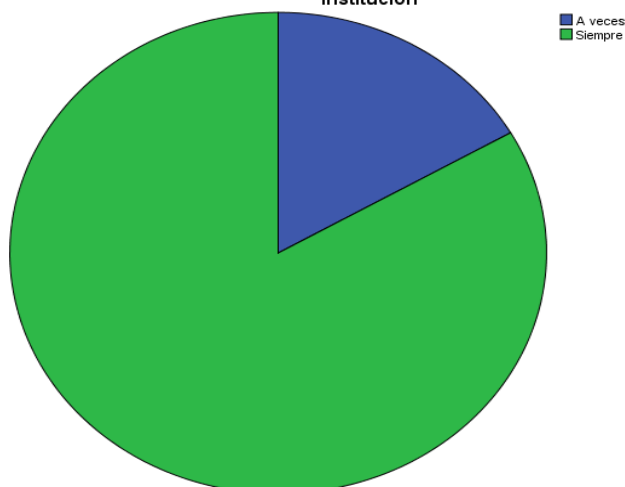
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	16,7	16,7	16,7
	Siempre	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Consultados si: Considera usted que los conflictos resueltos trae aspectos positivos para la institución. El 83,3% dijeron Siempre y un 18,7% A veces.

GRÁFICO N° 63: CONFLICTOS RESUELTOS

60. Considera usted que los conflictos resueltos trae aspectos positivos para la institución



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

3.2. Discusión de resultados

- El total de docentes son doce: 07 son de sexo femenino, 04 de sexo masculino y uno no especificó. Diez son nombrados y dos contratados. El tiempo de servicios va de 1 a 21 años.
- Las relaciones interpersonales, en términos generales es armoniosa. Sin embargo un alto porcentaje opina que a veces y nunca; así mismo, que sus emociones no se expresan con sinceridad.
- En relación a la comunicación, un alto porcentaje de los docentes consideran que existen deficiencias en la comunicación organizacional, que impide fluidez entre las respectivas instancias.
- Respecto a la autoestima de los docentes en alta; sin embargo reclaman ser reconocidos y recompensados por su trabajo, pues consideran que dan más de sí y no son estimulados adecuadamente.
- En relación al liderazgo directivo es limitado, no se reconoce los logros alcanzados por los docentes, no se fomentan las ideas creativas, no se motivan el desempeño docente, no existen espacios de discusión y reflexión para el mejoramiento continuo; no se utilizan correctivos ni incentivos para mejorar la calidad educativa; no se fomenta la empatía para mejorar el clima institucional.
- Los docentes consideran que la estructura organizacional es importante y positiva.
- Existen conflictos laborales y hay dificultades en la solución y manejo de los mismos.

3.3. Propuesta teórica

3.3.1. Título

Plan de fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional en los docentes de la I.E.N°14646 del distrito y provincia de Morropón, región Piura.

3.3.2. Introducción

El Plan de fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional para los docentes de la I.E.N°14646 del distrito y provincia de Morropón, región Piura, tiene como objetivo mejorar el clima organizacional.

El plan está estructurado en doce sesiones de trabajo, con una duración estimada de cuatro meses; y, estará a cargo del maestrante con el apoyo de profesionales especialistas en cultura y clima organizacional.

Las sesiones tienen por finalidad lograr el trabajo en equipo, fomentar el liderazgo, la comunicación asertiva; desarrollo del talento humano, entre otros aspectos.

3.3.3. Objetivo

Mejorar el clima organizacional de la I.E.N°14646 del distrito y provincia de Morropón, región Piura.

3.3.4. Sustento teórico

Cultura organizacional

La cultura organizacional son los valores, hábitos, tradiciones, sentimientos, etc. que comparten ciertos grupos dentro de la organización y que representan las normas no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los trabajadores.

Si la cultura organizacional está alineada con los objetivos puede ayudar a lograrlos de forma más eficiente y eficaz. Es por ello importante tomarla en cuenta al momento de medir o planear los objetivos empresariales.

La cultura organizacional es la cara externa de la empresa cuyos elementos básicos son:

- Valores y creencias compartidos. Afirmaciones de lo que está bien o mal dentro de la organización y de las consecuencias que tienen las acciones de cada elemento que la conforma. Éstos especifican el comportamiento esperado y son compartidos por la mayoría de los miembros.
- Identidad propia. La manera en la que los empleados se identifican proporcionándoles especificidad, identidad y coherencia hacia el exterior.
- Persistente. Aunque evoluciona constantemente, es resistente a los cambios bruscos.

Además de estos elementos básicos existen diferencias entre la cultura de cada organización en la que cada individuo tiene cierto grado de responsabilidad, libertad o independencia incluso para asumir riesgos o permitir la innovación, tomando en cuenta el número y la cantidad de reglas con las que se controla el comportamiento de los empleados.

Cada organización se diferencia, también, por el grado de identificación de los miembros con los otros miembros y cómo se relacionan entre sí. ¿Existen favoritismos?, ¿en los servicios que se dan existe la discriminación?, ¿se percibe a los empleados como honrados y trabajadores?, ¿cómo se comunican los empleados entre sí?, ¿cómo es el servicio al cliente?, e incluso ¿qué es lo que proyectan los empleados al entrar a los edificios de la empresa?

Si quieres mejorar la cultura organizacional existen algunos puntos básicos para lograrlo:

1. Responde preguntas básicas. ¿Cuál es la cultura que quieres que haya en tu empresa?, ¿cómo quieres que la empresa sea vista por los otros?, ¿cómo quisieras que los empleados se relacionen entre sí? Estas son las cuestiones que se deben responder para saber hacia dónde ir.

2. Pregunta a tus mismos empleados: ¿Qué es lo que mejorarían de su empresa?, ¿cómo quisieran ser vistos?, ¿qué les haría sentir a gusto? Toma en cuenta las observaciones que te comparten.
3. No temas a las críticas. A muchas personas les da miedo el cambio y muy seguramente se opondrán a las ideas renovadoras que presentes. No des a ello demasiada importancia y deja fluir el cambio.
4. Planea. Cualquier cambio necesita un plan de acción; busca o crea el plan que mejor se adecue a tus necesidades y sácale el mayor provecho posible.
5. Actúa. No pierdas tiempo y pon en acción los planes; si no son como lo esperabas, cambia el rumbo y vuelve a actuar. No temas a los errores y permítete salir a ti y a tu equipo de la zona de confort.
6. Comunica. Dado que tomaste en cuenta las opiniones de tu equipo, comunica las acciones que se van a tomar con base en ellas y permíteles digerir los cambios.
7. Sé paciente. No esperes que se acostumbren de un día para otro, tampoco busques cambios radicales en poco tiempo. Poco a poco podrás notar la diferencia sin necesidad de presiones.
8. Sé el ejemplo. No puedes pedir a tus trabajadores que sean honestos e incluyentes si tú o los directivos de tu empresa no lo son. Predica con el ejemplo y compórtate cómo quieres que “tu empresa” se comporte.

Ma. Teresa Farfán (@MomBita) es Psicóloga egresada de la UNAM.

Clima Institucional

Según Chruden y Sherman(1982), toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otros. Dichos autores

sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de una organización conlleva al logro de los objetivos propuestos.

El clima en organizaciones educativas para autores, como Fernández y Asensio (1989), es el conjunto de características psico-sociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos.

En síntesis, de acuerdo a las diferentes definiciones, puede considerarse, que el concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. Incluye numerosas variables: buenas relaciones, participación, cooperación, tolerancia, flexibilidad, estilo de liderazgo y características de la comunidad en la que está inserto el centro educativo.

3.3.5. Justificación

Las organizaciones, están constituidas por personas que laboran en búsqueda de los objetivos institucionales y, son movidos por una serie de necesidades e intereses personales y colectivos. La cultura organizacional obedece a factores relacionados con la misión, visión y objetivos estratégicos.

Para un óptimo trabajo en equipo y colaborativo se requiere de un soporte muy importante dentro de la estructura: el clima organizacional; que tiene que ver con las interrelaciones, la asertividad, la empatía, la comunicación entre otros.

Los teóricos de la administración que precedieron a Teylor y Fayol, sostuvieron que la gestión no debe solamente basarse en la organización del trabajo y de la empresa; sino, que también en el hombre, el trabajador, el ser humano, y, con ello nació las teorías humanistas que buscan conocer los intereses, necesidades, sus emociones y estados emocionales de los trabajadores.

3.3.6. Sistema de contenidos

Estructura del plan

Módulo	Horas lectivas
El trabajo en equipo.	4 hs
El liderazgo compartido.	4 hs
La comunicación afectiva.	4 hs
El autoaprendizaje.	4 hs
La experiencia.	4 hs
El desarrollo de capacidades de aprendizaje y habilidades.	6 hs
El fomentar la creación de nuevos conocimientos.	4 hs
La inversión en capacitación, tecnología e infraestructura.	6 hs
La búsqueda constante del talento humano.	6 hs
La promoción de organizaciones flexibles y adaptables a los cambios.	6 hs
La ética y los valores.	4 hs
La socialización.	4 hs

Contenidos

El trabajo en equipo

Si una persona tarda una hora en realizar una tarea, ¿cuánto tardarían dos? La respuesta matemática sería: “30 minutos”. Pero cuando se trabaja en equipo, los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados.

Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor

manera de retener talento y fomentar un clima laboral envidiable. Por ejemplo, Richard Branson, creador del imperio Virgin, siempre habla de “nosotros” en sus posts y comunicados; como gran líder sabe que dos cabezas piensan mejor que una.

No importa el giro ni el tamaño de tu empresa, puedes implementar esta estrategia exitosamente. A continuación te compartimos algunos consejos para dejar de operar en grupos o por individuos y empezar a crear equipos que funcionen como una orquesta:

1. Construye confianza. La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.

2. Establece objetivos comunes. Para que tus empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que comuniques la misión de la empresa de manera uniforme y que defines cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla.

3. Crea un sentido de pertenencia. Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Define qué identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo.

4. Involucra a tu gente en las decisiones. Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, impulsa la generación de ideas, abre tu mente y motiva a cada empleado a compartir su opinión. Si tienes esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.

5. Haz que haya un entendimiento entre las partes. Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre tus trabajadores, realiza ejercicios de rotación entre áreas. Así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.

6. Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo. Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No fomentes la mentalidad de “éste no es mi problema”; haz que los problemas y los aciertos sean compartidos.

7. Impulsa la comunicación. La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.

8. Aprovecha la diversidad. Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia pero sin mucha innovación. Al momento de crear tus equipos procura que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la empresa.

9. Celebra los éxitos grupales. Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúne a todos los implicados y agradéceles su trabajo. Procura destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal.

10. Sé un líder. Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No te “laves las manos” y sé parte del equipo. Como líder tendrás que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de tu equipo.

El liderazgo compartido

Existe demasiada literatura sobre el liderazgo, ya sea en el ámbito empresarial o en el educativo, que oscila entre la modalidad de autoayuda o el enfoque estrictamente conceptual. La intención del autor de este libro es ofrecer una herramienta en clave de ‘dirección escolar’ que pueda manejarse bien en Educación. El contenido se presenta sistematizado en dos partes. La primera parte presenta un modelo de liderazgo específicamente profesional, de carácter compartido, que complementa y mejora la dirección administrativa, que hace hincapié en el modelo de liderazgo inspirado en el desarrollo de la inteligencia

emocional y que se plantea el sentido ético del liderazgo como necesidad, exigencia y expectativa social.

La segunda parte está orientada hacia las competencias que debe desarrollar un directivo escolar para ejercer con éxito el rol de liderazgo compartido:

- Competencia del pensamiento estratégico, orientada a proporcionar a la comunidad escolar visión de futuro y de coherencia organizativa.
- Competencia de gestión del aprendizaje.
- Competencia de relación con las personas.
- Competencia de la creación y animación de estructuras organizativas.

La comunicación afectiva

El arte de la comunicación afectiva satisfactoria y eficiente es un aprendizaje que se adquiere fundamentalmente en el seno del hogar y en las instituciones educativas a las cuales nos hallamos vinculados.

Posteriormente se desarrolla y se fortifica a través de nuestros vínculos laborales y afectivos a lo largo de nuestra vida adulta.

En el proceso de desarrollo de la comunicación tiene significativa importancia la afectividad, la autoestima, la empatía, el diálogo y el desarrollo de la dimensión espiritual, conceptos que se desarrollan principalmente desde el seno del hogar, en la relación con progenitores, hermanos y abuelos, y en la etapa escolar en las relaciones con profesores, compañeros y amigos.

Comunicación es el proceso de interacción social mediante el cual los individuos intercambian información. Sin embargo, existen muchas formas de comunicación.

Esta intervención se concentra en la comunicación no verbal, que carece de estructura sintáctica verbal y se manifiesta mediante indicios y signos.

Este tipo de comunicación surge con los inicios de la especie humana antes de la evolución del lenguaje propiamente dicho.

El lenguaje no verbal puede estar impregnado de los miedos, las iras, las tristezas, las alegrías y los afectos, de manera consciente o inconsciente, y se puede expresar adecuada o inadecuadamente en la interacción humana.

Para los fines que persigue este proyecto, tomaremos en cuenta la comunicación no verbal que consiste solamente en lenguaje gestual y corporal y lo referiremos al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Existen formas de comunicación verbal (es decir con estructura lingüística o sintáctica) no orales, como por ejemplo la comunicación escrita y las lenguas de señas.

En nuestra vida cotidiana, constantemente estamos enviando mensajes no verbales a otras personas (muecas, señales con brazos, manos, dedos, direcciones de pies), que pueden ser mucho más importantes de lo que nosotros creemos.

El Doctor Paul Ekman ha analizado hasta 15 gestos de emociones en el rostro que pueden entenderse universalmente en las diferentes culturas.

La comunicación corporal, antes que lenguaje en términos evolutivos, es una parte esencial del sistema de comunicación, y el vehículo para muchas transacciones humanas fundamentales que el discurso solo no puede comunicar.

El lenguaje del cuerpo es una esfera que muchas personas han utilizado para establecer en cada momento unas pautas de actuación o una línea a seguir en determinados escenarios, sean cotidianos, laborales o sociales.

La efectividad de la comunicación es imprescindible para el logro de una buena interrelación entre los seres humanos. Para docentes, es crucial disponer de herramientas efectivas y cumplir con el complejo rol de trasmisor de conocimientos y, al mismo tiempo, motivador, negociador y mediador en el

proceso de interacción con sus estudiantes, a los fines de garantizar el éxito de sus funciones. En el proceso enseñanza-aprendizaje las características de la comunicación docente-estudiante constituyen un determinante esencial para mejorar la calidad educativa.

En la educación existe una interacción permanente entre la persona docente como emisora y a la vez receptora, y el estudiante, que en ambos roles recibe con mayor fuerza el impacto de las reacciones emocionales e inconsciente.

La personalidad del maestro o la maestra puede impactar de manera determinante la transmisión del conocimiento. En tal sentido pueden estar conscientes de que están utilizando el canal de comunicación verbal.

El autoaprendizaje

El aprendizaje académico es muy complejo. Hay que tener en cuenta, por una parte, la motivación externa que ejercen los profesores como docentes de sus alumnos pero también, interviene el factor de la automotivación vinculada al autoaprendizaje. Es decir, es uno mismo quien tiene que cuidar su actitud para tener interés por los estudios.

Por mucho que los padres se empeñen en que el hijo estudie y vaya a la universidad, éste no aprovechará el tiempo si no tiene el deseo personal de estudiar una carrera. El autoaprendizaje supone mucho esfuerzo, tener las ideas claras, capacidad de renuncia y motivación. Por ello, cuando esta motivación no surge de uno mismo es como ir en contra de la propia esencia.

Capacidad de la propia persona

El autoaprendizaje también muestra la capacidad de aprender de forma autónoma e independiente, es decir, a modo autodidacta. Por ejemplo, una persona puede aprender inglés leyendo libros. El autoaprendizaje se basa en metas concretadas en el tiempo ya que el proceso de aprendizaje es gradual. Asimilar conocimientos es un proceso lento.

El autoaprendizaje es muy importante porque conecta con la superación personal de un ser humano. Lo ideal es que cada año que pase, sepas cosas nuevas. De lo contrario, la mente se queda estancada y acomodada en su zona de confort.

Estimular la mente hacia el conocimiento, no importa la etapa en la vida

Los expertos aconsejan mantener la mente activa a través de la realización de actividades intelectuales para prevenir la aparición de posibles dolencias como el alzheimer. La etapa de la infancia, adolescencia y juventud es muy propicia para aprender cosas nuevas. Sin embargo, más allá de la edad, es fundamental estimular la mente a través del autoaprendizaje porque el hábito de estudiar aporta ilusiones nuevas, rejuvenece el espíritu, eleva la autoestima y mejora el estado de ánimo.

Es importante no poner excusas como la falta de tiempo para poder gestionar bien los recursos personales que facilitan el aprendizaje personal. Otras excusas que se ponen algunas personas son “no puedo” o “eso es muy difícil”. La forma en la que te hablas a ti mismo también te determina. Por tanto, confía en ti mismo.

La experiencia

En esta sección debes plasmar de forma clara y sintética tu experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios que has cursado, con el sector profesional en el que has trabajado o que pueda ser de interés para la empresa que desea contratarte. No olvides señalar también las fechas, el nombre de la empresa en la que trabajaste y las funciones y tareas que llevaste a cabo.

Muchas veces no basta con nombrar solamente el cargo y el nombre de la empresa. Cada vez más, los expertos valoran más los currículums que especifican qué funciones y responsabilidades asumidas, o los logros conseguidos.

Además, a veces es conveniente incluir algunos datos esenciales sobre la empresa en la que has trabajado, especialmente si ésta no es demasiado conocida.

Si optas por un currículum funcional, lo que debes hacer es escribir un listado con las empresas en las que has estado, detallando las actividades y responsabilidades que has realizado en ellas. Después, agrúpalas en bloques temáticos según las habilidades y ordénalas según te convenga destacar unas y no otras.

Si consideras que tu experiencia profesional es especialmente relevante puedes dar más importancia a este apartado colocándolo antes incluso del de la Formación Académica.

No olvides seguir estos consejos básicos:

Resalta tus logros, lo que has aportado en cada puesto que has estado, y emplea para ello verbos de acción.

Evita frases vacías como: “realizando tareas propias del departamento” o de tal o cual profesión.

Procura ceñirte a la experiencia que guarda relación con el sector profesional de la empresa a la que optas. No obstante, no desprecies las experiencias que no tienen relación directa, ya que muestran que eres una persona activa, con inquietudes e iniciativa. Si tienes sitio en tu currículum, las puedes incluir en una sección aparte o en la de “Otros datos de interés”

El desarrollo de capacidades de aprendizaje y habilidades

Las habilidades cognitivas pueden ser:

- Habilidades descriptivas: Contar, resumir, enumerar, resaltar, describir, narrar, esquematizar...
- Habilidades Analíticas: Clasificar, relacionar, cotejar, agrupar, analizar, comparar, contraponer, generalizar, medir...

- Habilidades críticas: Evaluar, enjuiciar, justificar, apreciar, criticar, elegir, matizar, discutir, discernir...
- Habilidades creativas: transformar, inventar, aplicar, imaginar, diseñar, detectar problemas, cambiar, redefinir, encontrar analogías...
- Las habilidades de razonamiento y resolución de problemas son habilidades cognitivas, consideradas de orden superior.

Fomentar la creación de nuevos conocimientos

La gestión del Conocimiento

El conocimiento existe en las personas y forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana.

Con respecto al conocimiento, Andreu y Sieber (1999) señalan principalmente tres características:

1. Es personal: ya que se origina y reside en las personas que lo asimilan como resultado de su propia experiencia y lo incorporan a su acervo personal al estar convencidas de su significado y de sus implicaciones.
2. Es permanente e incremental: ya que su utilización puede repetirse sin que se consuma o desgaste como sucede con otros bienes físicos. Por el contrario, se incrementa al utilizarse con un conocimiento recientemente adquirido.
3. Es guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento ya que esa acción tiene por objetivo mejorar las consecuencias de los fenómenos percibidos por cada individuo.

El conocimiento surge cuando una persona considera, interpreta y utiliza la información de manera combinada con su propia experiencia y capacidad. Deriva de la información, así como la información deriva de los datos. Pero información, no es lo mismo que conocimiento. Recopilar datos, organizarlos e incluso analizarlos, es algo que pueden hacer los ordenadores. El conocimiento es un paso adelante. Es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la

información para obtener un resultado. Requiere aplicar la intuición y la sabiduría propias de la persona, a la información. El conocimiento como recurso se encuentra en las personas y los procedimientos, alimentándose permanentemente de la experiencia.

La inversión en capacitación, tecnología e infraestructura

Smith habla de que la capacitación es como un vagón con muchas ruedas, de las cuales hay tres que deben estar en constante movimiento en cualquier momento en una organización; ella asegura que una empresa siempre debe estar ocupándose de alguna de las tres:

- Capacitación para el desarrollo de los empleados. Smith explica que este punto es esencial en cualquier empresa y que jamás debe ignorarse por cuestiones de presupuesto, ya que los empleados necesitan sentir que la compañía sigue invirtiendo en cada uno de ellos, que su contribución profesional sigue siendo importante y que sus habilidades se están desarrollando de acuerdo con los objetivos globales de la organización. Además, invertir en los empleados genera varios tipos de lealtad como el compromiso con la calidad de los servicios que estos prestan así como con los clientes internos y externos, los cuales son indicadores de las habilidades del negocio para continuar siendo relevante.
- Capacitación para el desarrollo de las habilidades del trabajo. La autora del artículo afirma que en organizaciones con planes que incluyen crecimiento, productividad, calidad y satisfacción de los empleados, este tipo de capacitación no es algo negociable para quienes trabajan en ellas, sino que se trata de una estrategia que poco a poco irá mejorando las habilidades profesionales de los empleados –permitiendo además medir los cambios- de manera que no se intenten solucionar las necesidades de los clientes con el mínimo de recursos, sino con empleados que están siendo capacitados para ello.
- Capacitación para nuevos supervisores. Smith asegura que este es un punto en el que muchos fallan ya que, por lo general, las empresas no ofrecen ningún

tipo de capacitación que ayude en el período de transición a aquellos empleados estrella que son ascendidos a supervisores. Ella habla de tres pecados que se cometen comúnmente en esta situación: Primero, que la productividad se ve afectada porque ese excelente empleado ya no está aportando como lo hacía antes; segundo, se ha creado un problema para los demás empleados al asignarles un líder que no está preparado para serlo; y tercero, el entusiasmo y la seguridad del nuevo supervisor disminuye y no es tan efectivo como antes.

La tecnología te permite aumentar la eficiencia pues te ayuda a disminuir costos, a aumentar tus ganancias y a tomar decisiones oportunas. Invierte en ella.

El uso correcto de la tecnología promueve:

- Mayor rapidez y estandarización en las operaciones de la empresa. ¡Las máquinas no se cansan!
- La disminución de recursos humanos en tareas repetitivas y monótonas. Los puestos de trabajo se vuelven más atractivos.
- La reducción de costos operativos debido a menos mano de obra, aunque pueda haber un aumento en las inversiones debido a compra de tecnología.
- La disminución en los tiempos de producción y mejores resultados.
- Productos más estandarizados y de mejor calidad.
- Ahorro en materiales y su reutilización o reciclaje.
- Mayor eficiencia en el uso de los recursos no renovables, como el petróleo.

Si bien la tecnología es importante en tu negocio, requiere de investigación y un recurso humano capacitado, pues sin personas ninguna tecnología podría tener buenos resultados.

La tecnología sirve para:

- Mantener en circulación la información dentro de tu empresa.
- Aumentar la productividad y disminuir los costos.
- Promover la mejora día a día y un mejor control de calidad.

La búsqueda constante del talento humano

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

La ética y los valores

Los valores éticos se clasifican según diferentes puntos de vista. Considerando el nivel de mayor o menor incidencia social, hablamos de valores éticos públicos o cívicos y de valores éticos privados o personales. Justicia y bien son los valores fundamentales o básicos; todos los otros valores éticos no son sino concreciones de éstos.

Públicos o cívicos

-Igualdad

-Libertad

-Solidaridad

-Tolerancia o respeto activo

-Disposición al diálogo

-Respeto a la naturaleza

-Paz

Privados o personales

-Amistad

-Autenticidad

-Felicidad

-Placer

-Ternura

-Creatividad

-Profesionalidad

La socialización

Los animales inferiores en la escala evolutiva son capaces de valerse por sí mismos desde muy poco después de nacer con escasa ayuda de los adultos. No existen generaciones para ellos, ya que el comportamiento de los jóvenes es idéntico al de los adultos. Sin embargo, a medida que vamos subiendo en la escala evolutiva observamos que los mamíferos jóvenes están totalmente indefensos al nacer y necesitan el cuidado de los mayores.

La socialización es el proceso por el cual los niños indefensos se van convirtiendo gradualmente en personas autoconscientes y capaces de conocer

AGENTES DE SOCIALIZACIÓN

LA FAMILIA

Los sistemas familiares varían ampliamente en las distintas culturas. La madre es normalmente el individuo más importante tras el nacimiento del niño, pero la naturaleza de las relaciones establecidas entre madres e hijos está influida por la forma y la regularidad de dicho contacto.

En las sociedades modernas la socialización más temprana se produce dentro de un contexto familiar reducido. La mayoría de los niños británicos pasan los primeros años de vida dentro de una unidad doméstica compuesta por la madre y el padre y tal vez uno o dos hijos más. Por contraste, en otras muchas culturas los tíos y los abuelos son a menudo parte de un único hogar.

El contexto para la socialización de un niño puede ser muy negativo. Por ejemplo, un porcentaje considerable de niños son sometidos a la violencia o al abuso sexual de su padre, niños mayores u otros adultos. Sin embargo, la familia sigue siendo normalmente la principal agencia de socialización.

En las sociedades más tradicionales la familia en la que se nace determina en alto grado la posición social del individuo para el resto de su vida. En las sociedades modernas occidentales, la posición social no está determinada al nacer. Aun así, la región y la clase social de la familia en la que se nace afectan profundamente a los modelos de socialización.

RELACIONES ENTRE PARES

Otra agencia socializadora es el grupo de pares: grupos de amigos de niños que tienen la misma edad. En algunas culturas los grupos de pares se formalizan por grados de edad. Cada generación tiene ciertos derechos y responsabilidades que varían a medida que aumenta la edad. Los que pertenecen a un grado de edad concreto mantienen normalmente un contacto estrecho y amistoso durante toda su vida. Una serie típica de estos niveles de edad sería la niñez, grupos de jóvenes, grupos adultos, primera vejez y senectud.

La importancia de la familia en la socialización es obvia. Resulta menos evidente la importancia de los grupos entre pares. Dada la elevada proporción actual de mujeres trabajadoras, cuyos hijos pequeños están juntos en la guardería, las relaciones entre pares son más importantes hoy que anteriormente, y las escuelas son las principales influencias.

Las relaciones entre pares, a su vez, son más democráticas que las que existen entre un niño y sus padres. Piaget señala que, debido a su poder, los padres son capaces de inculcar códigos de conducta a sus hijos. Por contraste, en los grupos de pares un niño descubre un contexto de interacción distinto, en el que puede sopesar y explorar las reglas de conducta.

Las relaciones entre pares continúan siendo importantes a lo largo de la vida de una persona.

ESCUELAS

Las escuelas son agencias de socialización. Paralelamente al currículum formal existe lo que algunos sociólogos llaman un currículum oculto que condiciona el aprendizaje de los niños. Se espera, por ejemplo, que los niños aprendan a estar callados o a llegar pronto a la escuela.

Las escuelas son medios por los que los niños pueden escapar de aspectos restrictivos de los orígenes sociales de los que proceden: los niños procedentes de entornos pobres o sub privilegiados tienen la oportunidad de ascender en la escala social si tienen éxito en la escuela. Sin embargo, en muchas circunstancias, la educación refuerza en la práctica las desigualdades existentes, en vez de superarlas. Las escuelas de los barrios más deprimidos pueden tener peores instalaciones y menos profesores por alumno.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MASAS

Los diarios, los semanarios y las revistas florecieron en Occidente a partir de finales del siglo XVIII. Sólo un siglo después dicho material impreso llegó a formar parte de la experiencia cotidiana de millones de personas. La expansión de los medios se vio pronto acompañada por la comunicación electrónica.

La investigación indica que si un noticiario en televisión difiere del relato de un periódico, el doble de gente creerá la versión televisada. No se puede dudar del hecho de que los medios influyen profundamente en las actitudes y visiones de la gente. Existen pocas sociedades en la actualidad que permanezcan completamente aisladas de los medios de comunicación.

OTROS AGENTES SOCIALIZADORES

Existen tantas agencias socializadoras como grupos o contextos sociales en los que los individuos pasan gran parte de sus vidas. El trabajo es en todas las culturas un lugar primordial en el que operan los procesos de socialización. El entorno laboral exige a menudo requisitos nuevos, como ajustes en la apariencia o el comportamiento de la persona. Aunque la comunidad local suele influir menos, existen agencias como las asociaciones voluntarias, clubes e iglesias, que influyen con mucha fuerza en las ideas y las actividades de sus miembros.

RESOCIALIZACIÓN

Los individuos adultos pueden experimentar una resocialización, caracterizada por la ruptura de valores previamente aceptados y por la subsiguiente adopción de otros radicalmente diferentes. Por ejemplo, tenemos al individuo que entra en una organización carcelaria donde está separado del mundo exterior y sometido a una disciplina y unas exigencias nuevas y estrictas.

CONCLUSIONES

Atendiendo a nuestro problema en estudio, los objetivos y la hipótesis; concluimos:

1. El diagnóstico sobre clima organizacional, permitió determinar que el liderazgo directivo es limitado, no se reconoce los logros alcanzados por los docentes, no se fomentan las ideas creativas, no se motivan el desempeño docente, no existen espacios de discusión y reflexión para el mejoramiento continuo; no se utilizan correctivos ni incentivos para mejorar la calidad educativa; no se fomenta la empatía para mejorar el clima institucional; lo que influye negativamente individual como colectivo.
2. La aplicación de la propuesta teórica: Plan para el fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional para los docentes; permitiría lograr un adecuado clima institucional en la I.E. N°14646 del distrito y provincia de Morropón, región Piura, 2014.
3. Las teorías sobre la cultura organizacional y clima organizacional, permitieron comprender el problema en estudio y proponer el modelo teórico, que soluciones el desfavorable clima institucional.

RECOMENDACIONES

1. A la I.E. N°14646, del distrito y provincia de Morropón, aplicar la propuesta teórica: Plan para el fortalecimiento de capacidades en cultura organizacional para los docentes; para lograr un adecuado clima organizacional.
2. A la UGEL de la provincia de Morropón, aplicar la propuesta teórica en instituciones educativas con igual problemática.
3. Tomar como base la presente investigación para futuras investigaciones en el campo de la administración de Instituciones Educativas y TICs.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alatriza, J. (2009). Propuesta de un modelo de medición del clima organizacional basado en una visión antropológica. (Tesis) Ingeniero Industrial y de Sistemas, Piura: UDEP.
- Álvarez V. (2010). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Perú.
- Asensio, I. Fernández, M (1991) El clima de las instituciones de educación Superior.
- Asensio, I. Fernández M. (1989). Concepto de clima institucional. Apuntes de Educación, Dirección y Administración.
- Baptista. P. Fernández C., C. Y Hernández S., R. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México.
- Brunet, L. (2009). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México, Editorial Trillas.
- Carrillo J. y Toca T. (2009). "Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional". Revista Civilizar 9 (17), México.
- Chiavenato, I. (1999). "Introducción a la teoría general de la administración". (5ta. ed). Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Administración de recursos humanos. México. Mac Graw Hill Interamericana. 5ta edición.
- Cordon, J.R. "Comportamiento Organizacional", capítulo 11 pág. 471. 1998
- Espailat, T. (2008). Estudio de Cultura Organizacional para una Empresa de Telecomunicaciones. Estudio no publicado. Santo Domingo.
- Flores J. (2007). Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional. Perú.

- Funes L., Silvina; (2009.) (Gestión eficaz de la convivencia en los centros educativos. Wolters Kluwer.
- Gento, S. Instituciones Educativas para la calidad total. La Muralla 1996.
- Goncalves, A. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Hall M., J. y Soto P., J. (2011). Diagnóstico de cultura organizacional. Caso Empresa mercado de consumo de República Dominicana. Santo Domingo.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P., Metodología de la investigación. Mac Graw Hill, México, 4ta ed, 2002.
- INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES (2009). Programa de Cultura Institucional, México.
- James O' Toole, (1996). "El liderazgo del Cambio".
- Litwin G. H. y R. Stringer, "Diferencias individuales en el Clima Organizacional". 1968. Pág. 323-355.
- López M., J. (2006). Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. México. Editorial LIMUSA.
- Martínez, L. (2010). Clima Organizacional. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Pérez J. A. (1998). Fundamentos de la dirección de empresas, Piura: UDEP.
- Quevedo, A. V. (2003). Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: octógono. Universidad de Piura, Perú, 2003.

- Quiroz, L. (2007). "El clima laboral en relación con la satisfacción del trabajador en una dependencia gubernamental". Universidad Autónoma Metropolitana. México, 2007.
- Robins, J. (2009). Comportamiento organizacional. México, Ed. Pearson, Decimotercera Edición. Cap. 17.
- Robbins, S., (1998). Fundamentos del comportamiento organizacional. Prentice May.
- Robbins S. Comportamiento organizacional. 8va. ed. México DF: Prentice Hall; 1999. p.601.
- Rodríguez, D. (2008). Diagnóstico Organizacional. Editorial Antártica. (Chile).
- Schein E. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes; 1988.
- Serna H. "Planeación y Gestión Estratégica". Bogotá. 3R Editores Ltda. 1997.
- Serna L. H. (2008). Gerencia Estratégica. Décima edición, Bogotá, Colombia.
- Smircich, L. (1983), «Concepts of Culture and Organizational Analysis», en Administrative Science Quarterly (1983). Pp. 339-358.
- Sovero, F. (2007). Cómo dirigir una institución educativa. AFA Editores importadores S.A. Perú.
- Stephen R., De Cenzo D. (1990). "Fundamentos de Administración".
- Stoner, J., Freeman E. y Gilbert, D.. (1996). Administración. Editor Pearson Educación.
- Tamayo, M. (2010). "Modelo teórico de clima organizacional". Universidad de Granma. Cuba, 2010.
- Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. (1982). "En busca de la excelencia". pág. 104 y 77.

Zabalza M. A (1996). El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo. En Domínguez y otros. Manual de organización e Instituciones Educativas. Madrid.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Aguado, R. (2009). Clima Organizacional, Un acercamiento a su identificación. Disponible en: www.avantel.net/rjaguab/identi.html

Araneda C., B. y Reinoso A., H. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Revista Ingeniería Industrial. 2007; 6(1). Disponible en: http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf.

Carbajal, M.I. <http://www.soyentrepreneur.com/cultura-y-clima-organizacional-en-tu-empresa.html>

Clima organizacional en el aula [monografía en Internet]. 2006 [citado 18 mayo 2006]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>

Cotton, Peter (2007). Desarrollando un clima organizacional óptimo. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com>.

Dimensiones para evaluar el clima organizacional. [citado 12 febrero 2009]. Disponible en: <http://www.haygroup.com.ve/>

Palomino M.I, R. (2009). Clima Organizacional [monografía en Internet]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm>

Pérez P., L. y Segredo P., A (2007). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. Revista INFODIR. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO UNIDAD DE MAESTRÍA

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL

INTRODUCCIÓN

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre el clima institucional de la I.E.N°14646, que permitirá realizar un trabajo de investigación y alcanzar algunas alternativas de desempeño. La información es anónima y reservada; por lo que solicitamos su colaboración resolviendo los ítems que se le presentan.

DATOS GENERALES

Institución Educativa N°...

Lugar MORROPÓN

Grado:

Sexo: 1. Hombre

☐

2 Mujer

☐

Situación Laboral: 1.Nombrado

☐

2 .Contratado

☐

3.-Otro

☐

Tiempo de servicio en la Institución Educativa:

1-5 años: -----

6-10 años: -----

11-15 años: ----

16-20 años: ----

21 a más años: ----

INSTRUCCIONES

Lea Ud. cada uno de los ítems de las diferentes dimensiones que comprende el cuestionario y luego marque con un aspa (x) el casillero correspondiente.

I. RELACIONES INTERPERSONALES

N°	ÍTEMS	ESCALA CALIFICACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	El ambiente que se respira en la institución es agradable.			
2	En la institución se estimula el buen desempeño en el trabajo diario.			
3	Las condiciones de trabajo en la I.E son buenas y disfruto de la labor que realizo.			

4	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución Educativa son positivas.			
5	Expresa con sinceridad sus emociones.			
6	La solidaridad es una virtud característica de los compañeros de trabajo de nuestra Institución.			
7	Los compañeros de trabajo cooperan entre si.			
8	En los equipos de trabajo por grado existe una relación armoniosa.			
9	Me coloco en el lugar del otro para llevar buenas relaciones interpersonales.			
10	Propongo y escucho ideas sin descalificar las de nuestros compañeros de trabajo.			

II. -COMUNICACIÓN

N°	ÍTEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
11	Generalmente cuando se realiza algo importante en la institución nos enteramos oportunamente.			
12	Cuando necesitamos información de dirección ésta llega en su debido momento.			
13	Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar un trabajo.			
14	Existen suficientes canales de comunicación.			
15	Se sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo educativo.			
16	La información de la gestión educativa se da a conocer fácilmente.			
17	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.			
18	En los equipos de trabajo la información de la gestión institucional fluye adecuadamente.			
19	La Institución educativa fomenta una comunicación oportuna.			

20	Las habilidades de comunicación de los directivos facilitan convencer a otras personas de manera amable.			
----	--	--	--	--

III. AUTOESTIMA

N°	ÍTEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
21	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.			
22	Me siento realmente útil con la labor que realizo.			
23	Siento que doy más de lo que recibo de la Institución.			
24	La iniciativa de los docentes recibe respaldo de los directivos.			
25	Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.			
26	Los pares únicamente están pendientes de los errores.			
27	En la institución educativa podemos aplicar nuestro ingenio y creatividad.			
28	Los directivos reconocen y estimulan el buen desempeño docente.			
29	Estoy dispuesto a hacer frente a los retos o desafíos educativos.			
30	Me siento comprometido con el éxito de la institución Educativa.			

IV. LIDERAZGO

N°	ÍTEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
31	Existe apoyo para superar los obstáculos que se presentan en la I.E.			
32	Los docentes tienen oportunidad de participar en la toma de decisiones en tareas de su responsabilidad.			

33	Se reconocen los logros de los docentes.			
34	Se promueve la capacitación de los docentes.			
35	Se fomenta la generación de ideas creativas e innovadoras.			
36	Se tiene definidas la visión, misión y valores de la I.E.			
37	Se motivan y valoran los niveles de desempeño docente.			
38	Organizan jornadas de reflexión y mejoramiento continuo.			
39	Se utilizan incentivos y correctivos para participar y mejorar la calidad educativa.			
40	Se fomenta la empatía para generar un buen clima laboral.			

V. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

N°	ÍTEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
41	Considera que la estructura organizativa es factor clave para el éxito de la institución.			
42	Mis responsabilidades como docente están claramente definidas.			
43	Conocen y manejan normas y procedimientos como guías de trabajo.			
44	EL personal docente tiene información de las normas vigentes.			
45	Participo en el logro de la visión y misión de la I.E.			
46	Las actividades curriculares y extracurriculares son asumidas por todo el personal.			
47	Se fomenta el trabajo en equipo.			
48	Se analizan las normas educativas en jornadas de reflexión docente.			

49	Los roles y responsabilidades son claras y precisas.			
50	Los equipos docentes tienen la facultad de tomar decisiones frente a temas de su responsabilidad.			

VI. MANEJO DE CONFLICTOS

N°	ITEMS	ESCALA EVALUACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
51	Existe voluntad para solucionar los problemas institucionales.			
52	La actitud de los docentes es unánime para afrontar las dificultades Institucionales.			
53	Existen docentes indiferentes a los problemas de la I.E.			
54	Existen docentes reactivos al cambio y mejoramiento continuo institucional.			
55	Los conflictos han destruido la unidad y la cooperación en la Institución.			
56	Existen condiciones para mediar la solución de un conflicto.			
57	Considera que la falta o mala comunicación originan conflictos en la I. E.			
58	Considera que los conflictos estimula la discusión y aclara puntos de vista.			
59	Los conflictos son negativos en el ambiente laboral.			
60	Considera usted que los conflictos resueltos trae aspectos positivos para la institución.			

MUCHAS GRACIAS POR TU VALIOSA INFORMACIÓN.