



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Modelo de pluriestrategias para mejorar el clima institucional
en la I.E. N° 40661 “Isabel Krieger Beato” del Distrito de Majes
de la Provincia de Caylloma Región Arequipa**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de
Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia
Educativa Estratégica**

PRESENTADA POR:

Ruiz Quico, Jenny Maritza

Ayala Ramos, Yolanda Verónica

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

**MODELO DE PLURIESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA
INSTITUCIONAL EN LA I.E. N° 40661 “ISABEL KRIEGER BEATO”
DEL DISTRITO DE MAJES DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA,
REGIÓN AREQUIPA**

PRESENTADA POR:

JENNY MARITZA RUIZ QUICO
AUTORA

YOLANDA VERÓNICA AYALA RAMOS
AUTORA

M.Sc. JUAN DIEGO DÁVILA CISNEROS
ASESOR

APROBADO POR:

Dra. MARÍA ELENA SEGURA SOLANO
PRESIDENTE

M.Sc. EVERT FERNÁNDEZ VÁSQUEZ
SECRETARIO

M.Sc. JOSÉ FERNANDO PASTOR BALDERRAMA
VOCAL

DEDICATORIA

A Dios, a nuestros hijos, razones que ayudan a superarnos cada día más en nuestro crecimiento personal, a nuestros esposos por ser nuestros apoyos incondicionales durante todo este proceso.

A nuestros padres, por sus enseñanzas en nuestro tiempo de estudio.

AGRADECIMIENTO

A nuestra Alma Mater, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, que nos brindó los conocimientos suficientes para poder utilizarlos en nuestra vida profesional; asimismo nuestro eterno reconocimiento a los docentes de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, Unidad de Post Grado Programa de Maestría En Ciencias de la Educación, de manera particular a los catedráticos de la Universidad y la Facultad en mención.

ÍNDICE

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE.....	V
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	16
1.1. Ubicación	16
1.2. Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio.....	22
1.3. Características del Problema.....	23
1.4. Metodología.....	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	30
2.1 Base Teórica	30
2.1.1. Antecedentes.....	30
2.1.2. Teoría de la Motivación y Personalidad de ABRAHAM H. MASLOW	35
2.1.3. El Liderazgo y Motivación de Equipos de trabajo de María Teresa Palomo Vadillo	42
2.1.4. Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer	48
2.1.5. Las Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de Margarita Chiang, José Martin y Antonio Nuñez.....	52
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	60
3.1. Análisis y Discusión de los Resultados de o los Instrumento Utilizados	60
3.1.1. Resultados del Cuestionario Aplicado al Personal que Labora en la Institución Educativa	60
3.2. Presentación de la Propuesta.....	77
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	94

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.....	60
CUADRO N° 02 DIAGNOSTICO PROFESIONAL	62
CUADRO N° 03 DIAGNOSTICO PROFESIONAL	63
CUADRO N° 04 DIAGNOSTICO PERSONAL.....	64
CUADRO N° 05 DIAGNOSTICO DE INTERES PERSONAL.....	65
CUADRO N° 06 DIAGNOSTICO DE MOTIVACION	66
CUADRO N° 07 DIAGNOSTICO DE OPINION.....	67
CUADRO N° 08 DIAGNOSTICO DE ACEPTACION.....	68
CUADRO N° 09 DIAGNOSTICO DE DESEMPEÑO PROFESIONAL.....	69
CUADRO N° 10 DIAGNOSTICO DE RETROALIMENTACION	70
CUADRO N° 11 DIAGNOSTICO DE ETICA PROFESIONAL	71
CUADRO N° 12 DIAGNOSTICO DE APOYO PROFESIONAL	72
CUADRO N° 13 DIAGNOSTICO DE COMPROMISO.....	72
CUADRO N° 14 DIAGNOSTICO DEL ESTIMULO PROFESIONAL	74
CUADRO N° 15 DIAGNOSTICO DE RELACIONES INTERPERSONALES	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	61
GRÁFICO N° 02 DIAGNOSTICO PROFESIONAL.....	62
GRÁFICO N° 03 DIAGNOSTICO PROFESIONAL.....	63
GRÁFICO N° 04 DIAGNOSTICO PERSONAL	64
GRÁFICO N° 05 DIAGNOSTICO DE INTERES PERSONAL	65
GRÁFICO N° 06 DIAGNOSTICO MOTIVACIÓN	66
GRÁFICO N° 07 DIAGNOSTICO OPINIÓN	67
GRÁFICO N° 08 DIAGNOSTICO DE ACEPTACIÓN	68
GRÁFICO N° 09 DIAGNOSTICO DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	69
GRÁFICO N° 10 DIAGNOSTICO DE RETROALIMENTACIÓN.....	70
GRÁFICO N° 11 DIAGNOSTICO DE ETICA PROFESIONAL.....	71
GRÁFICO N° 12 DIAGNOSTICO DE APOYO PROFESIONAL.....	72
GRÁFICO N° 13 DIAGNOSTICO DE COMPROMISO.....	73
GRÁFICO N° 14 DIAGNOSTICO DE ESTIMULO PROFESIONAL	74
GRÁFICO N° 15 DIAGNOSTICO DE RELACIONES INTERPERSONALES	75

RESUMEN

En la investigación realizada en la I.E. No. 40661 “Isabel Krieger Beato” del distrito de Majes, provincia de Caylloma, región –Arequipa; se evidencia un deficiente clima institucional.

De allí que el objetivo general radique en diseñar y proponer un modelo de pluriestrategias para mejorar el clima institucional, para contribuir en el mejoramiento de la calidad de relaciones interpersonales y por consiguiente a la mejora del clima institucional, apoyándose específicamente en el análisis del objeto de investigación que permite elaborar el marco teórico de fundamentación, presentar los resultados de análisis e interpretación de los datos empíricos y elaborar un modelo teórico.

Surgiendo la hipótesis: Si se diseña y propone un modelo de pluriestrategias, basado en las teorías de la motivación de Maslow, el Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo de María Teresa Palomo Vadillo, el Clima Organizacional de Litwin y Stringer y las relaciones entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral de Margarita Chiang, José Martín y Antonio, entonces; es posible mejorar el clima institucional en la I.E. No. 40661 “Isabel Krieger Beato” del distrito de Majes, provincia de Caylloma, región –Arequipa.

El presente trabajo es de carácter descriptivo propositivo, para lo cual proponemos un modelo teórico con pluriestrategias que ayudará a futuro llevar a la práctica la propuesta, apuntando precisamente de mejorar las relaciones interpersonales y por ende el clima institucional.

En consecuencia, queda a consideración de los responsables de la institución educativa y demás actores educativos poner en práctica la propuesta.

Palabras Claves: pluriestrategias, liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo y escucha activa.

ABSTRACT

In the research carried out in the I.E. No. 40661 "Isabel Krieger Beato" of the district of Majes, province of Caylloma, region -Arequipa; there is evidence of a deficient institutional climate.

Hence, the general objective lies in designing and proposing a model of plurystrategies to improve the institutional climate, to contribute to the improvement of the quality of interpersonal relationships and consequently to the improvement of the institutional climate, relying specifically on the analysis of the research object that allows to elaborate the theoretical framework of foundation, present the results of analysis and interpretation of the empirical data and elaborate a theoretical model.

Emerging the hypothesis: If a model of plurystrategies is designed and proposed, based on the theories of Maslow's motivation, the Leadership and Motivation of Work Teams of María Teresa Palomo Vadillo, the Organizational Climate of Litwin and Stringer and the relations between the Organizational climate and job satisfaction of Margarita Chiang, José Martin and Antonio, then; it is possible to improve the institutional climate in EI. . No. 40661 "Isabel Krieger Beato" of the district of Majes, province of Caylloma, region - Arequipa. The present work is of a descriptive, propositive nature, for which we propose a theoretical model with plurystrategies that will help in the future to carry out the proposal, aiming precisely to improve interpersonal relations and therefore the institutional climate.

Consequently, it is up to the heads of the educational institution and other educational actors to put the proposal into practice.

Key words: plurystrategies, leadership, motivation, communication, teamwork and active listening.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un duplo conceptual que tiene en la actualidad un espacio relevante e ineludible en las organizaciones, y que según los expertos, constituye una variable integradora y un factor crítico de éxito en los procesos que involucran necesariamente a los grupos de individuos que se desempeñan en una organización.

Se define a partir de las percepciones de cada persona y permite dar paso a un sentido de pertenencia en la respectiva institución, lo que ayuda a generar mejores ambientes de trabajo, satisfacción laboral y finalmente una mayor productividad. Considerando esta realidad, en esta investigación se pretende llevar a cabo una sumaria mirada de los basamentos conceptuales con el fin de reflexionar y reafirmar la importancia que tiene el ambiente organizacional en el logro óptimo de proyectos y metas institucionales. Para ello, se recurrió a una revisión de fuentes secundarias, principalmente artículos de revistas académicas y algunos libros de la especialidad.

Este es el contexto en el que se ubica la presente investigación sobre liderazgo pedagógico para mejorar la calidad de los aprendizajes en la IE. No. 40661 “Isabel Krieger Beato”. Para ello analizaremos los diferentes planteamientos teóricos científicos que sustentan el desarrollo de los aprendizajes, para poder proponer una alternativa de solución a la problemática en sus diferentes dimensiones.

Esta propuesta tiene como antecedentes las diferentes investigaciones encontradas, como la de Leiva, G. (2006) Programa de estrategias de trabajo en equipo para la optimización de las relaciones interpersonales de la I.E. Nro 86925 – Contumaza, en este trabajo descriptivo-propositivo se afirma que el “programa de estrategias de trabajo en equipo permite la optimización de las relaciones interpersonales de los docentes con los padres de familia en la I.E. No. 82925 de Contumaza”. En buena cuenta este enunciado es una verdad aproximativa que vale la pena rescatar como conocimiento previo en nuestro trabajo, pero hacemos una crítica constructiva pues precisamente el autor no enfatiza la fuente filosófica, ontológica y epistemológica de las contradicciones asociadas a la unidad y diversidad en el campo social e institucional, así como los estilos y métodos de solución en los que no basta el trabajo en equipo, pues se debe ir más allá como por ejemplo en la sensibilización y concientización sobre la unidad y diferencias entre los actores sociales y las formas de solución de conflictos mediante los procesos de crítica y autocrítica así como

de propuestas argumentadas. Tesis de Malagón, A. (2008) Planificación institucional en Educación (monografía – Bogotá) se acota: “El liderazgo educacional, permite la integración coherente material y espiritual de todos los actores sociales en la institución educativa moderna, sin este componente es posible que produzca el resquebrajamiento de las relaciones interpersonales en la comunidad educativa”. Esta es una advertencia, pero no plantea la fuente de las controversias y las pautas metodológicas de su amortiguamiento, teniendo en cuenta que las diferencias al lado de unidad son realidades irrefutables, pero es peligroso para la institución educativa el predominio de las relaciones antagónicas. Por eso la gestión educativa tiene que pugnar por el equilibrio entre la unidad y diversidad, para el desarrollo óptimo de la institución educativa. Tesis de Hidalgo, G. y Abarca, N.(1999). Comunicación interpersonal, se lee en el texto: “La comunicación interpersonal es la naturaleza humana que permite el desarrollo de las habilidades sociales en el proceso de interacción social de unidad y respeto de opiniones y puntos de vista de los interlocutores en torno a normas y principios comunes, así como cuando se alejan de los patrones comunes se produce la ruptura de las relaciones que afecta a las personas e instituciones de diversos tipos y de rasgo”. En este caso, con todo grupo humano, comunidad e instituciones, la comunicación es el factor importante de la cohesión, unidad y equilibrio entre todos los componentes y dimensiones del sistema, que van a condicionar el funcionamiento óptimo; caso contrario se encaminaría hacia el desequilibrio y anomalías, desajustes y disfunción institucional, lo cual no significa querer anular las diferencias que reinan en toda institución, más al contrario es concebir que el equilibrio con la diversidad se complementan mediante la crítica propositiva fundamentada. Tesis de Huamán, O. (2010). *Estrategia de enseñanza de ciencias sociales en la educación secundaria* (tesis de grado). Nos da cuenta de que: “El Proceso de enseñanza y aprendizaje que se concreta en sesiones de clase es una totalidad sistémica de unidad pero, al tiempo, es inherente a situaciones de desorden, lo cual no significa anarquía del proceso porque no es lineal sino que está entrelazado entre el orden y desorden, donde este último representa el cambio y el primero es la acumulación de conocimiento”. Bajo esta premisa las divergencias que surgen en una institución necesitan solución por medios apropiados, por ejemplo el diálogo, debate, discusiones, argumentaciones, para llegar a soluciones y resultados consensuados y compartidos que no afecte la estabilidad institucional, por ende, la calidad de servicios educativos que demanda la sociedad local y el país y la tesis de Sander, B. (2005) Gestión educativa y calidad vida (artículo). Dice. “La administración dialógica... trata de explicar las múltiples contradicciones que caracterizan la existencia humana y la

sociedad y sus organizaciones y que trata de superar tanto al subjetivismo y al objetivismo en el campo de gestión educativa, con una postura integracionista cuyo propósito es la transformación cualitativa de la institución educativa”. Para el autor, la gestión de recursos humanos en la institución educativa se sustenta en el principio dialógico entre los actores educativos, para llegar a conclusiones compartidas o por convención, lo que genera el equilibrio racional sin dejar de lado las diferencias que son la fuente del dinamismo favorable y que permiten el desarrollo institucional y el desarrollo personal académico y profesional de los docentes.

El problema de la presente investigación es que en la I.E. No. 40661 “Isabel Krieger Beato” del distrito de Majes, provincia de Caylloma, región Arequipa se evidencia un clima institucional desfavorable entre el colectivo educativo que se manifiesta en debilitamiento de las relaciones interpersonales, ausencia de liderazgo, escasa motivación, carencia de trabajo en equipo, deficiente comunicación, entre otros aspectos, lo que repercute en el deficiente clima institucional.

El objeto de investigación es el proceso formativo de las relaciones interpersonales. El objetivo general propuesto es diseñar y proponer un modelo de multiestrategias para mejorar el clima institucional, la que se apoyará en objetivos específicos que permitirán realizar un diagnóstico para evidenciar la presencia del problema.

El campo de acción son las estrategias; siendo la hipótesis que se propone en esta investigación la siguiente: “Si se diseña y propone un modelo de pluriestrategias, basado en las teorías de la motivación de Maslow, el Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo de María Teresa Palomo Vadillo, el Clima Organizacional de Litwin y Stringer y las relaciones entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral de Margarita Chiang, José Martín y Antonio, entonces; es posible mejorar el clima institucional en la I.E. No. 40661 “Isabel Krieger Beato” del distrito de Majes, provincia de Caylloma, región – Arequipa.

El presente trabajo de investigación pretende resolver la problemática presentada a raíz de la inadecuada gestión de las relaciones interpersonales. En la etapa facto - perceptible de la investigación se efectuó el diagnóstico del problema, determinando las principales causas y repercusiones en los aprendizajes, los mismos que buscamos resolver a través del modelo propuesto.

En la etapa de elaboración del modelo se procedió a la determinación y esquematización de las ideas para la funcionabilidad y la generación de las estrategias requeridas, procediendo posteriormente a la concreción de lo aplicado, utilizando algunos métodos, como el teórico, que hizo uso de las teorías científicas antes mencionadas para penetrar en el objeto de investigación y lograr su posterior desarrollo aplicando el análisis y la síntesis en la sistematización de las ideas relacionadas con el objeto de estudio. Se utilizó el método empírico, que permitió el análisis documental para sistematizar los referentes bibliográficos y los documentos metodológicos utilizando la observación.

Es necesario también resaltar que el aporte teórico permitió brindar una solución práctica fundamentada en el enfoque holístico de la motivación. Esta propuesta admite además explicitar su carácter interdisciplinario y transversal en el proceso formativo de las relaciones interpersonales. Por su parte, el aporte práctico está dado porque a partir de la propuesta concebida se pudo definir un modelo de pluriestrategias, que permitirán apreciar un cambio en el clima institucional de la mencionada institución educativa.

El tipo de investigación tiene carácter descriptivo propositivo, en donde se utilizaron los siguientes métodos para la ejecución sistemática de la investigación: El método histórico se ha aplicado al investigar información relacionada con el objeto de estudio y tendencias educativas a través del tiempo, como estas han evolucionado en la actualidad, también el método descriptivo, porque permite el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación ya que fue necesario utilizar la investigación bibliográfica y finalmente el método explicativo, ya que se ha tratado de determinar las causas del problema, de esta forma conocer los hechos, los factores internos y externos que pudieran provocarlo.

Finalmente, es importante apreciar en un trabajo de investigación lo novedoso de este, y el valor que pueda proyectar como tal. La novedad de la presente tesis radica en propuesta del modelo de pluriestrategias que respondan al enfoque mencionado; su valor se encuentra en la medida en que contribuye al campo educativo y a la educación en su conjunto con la elaboración de una alternativa conducente a la mejora de los aprendizajes.

El trabajo de investigación desarrollado cuenta con tres capítulos:

El primer capítulo está dedicado a conocer el objeto de estudio; es decir, ubicarse en el lugar donde se ha encontrado el problema, para desde allí proyectarlo hacia el análisis del proceso histórico, su diagnóstico y caracterización, tendencias que darán mayores

argumentos para desarrollar toda una serie de acciones que permitirán ejecutar acertadamente la investigación y la metodología aplicada.

El segundo capítulo consta de toda la información pertinente acerca de los enfoques que permitirán acercarse al conocimiento del tema. Además, contiene las teorías a las que se acudió con el fin de darle la rigidez científica que una investigación requiere. De esa manera, la tesis tiene así el sustento teórico científico tan necesario en la realización de trabajos de esa naturaleza.

En el tercer capítulo, se presenta los resultados de análisis e interpretación de la investigación y la propuesta: modelo de pluriestrategias para mejorar el clima Institucional en la I.E. N° 40661 “Isabel Krieger Beato” de Majes.

LAS AUTORAS

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación

La **Región Arequipa** está localizada al sur occidental del país, con un área de 63,345.30 km cuadrados, lo que corresponde al 4.9% de la superficie total del país. La capital de la región lleva el mismo nombre y se encuentra a una altitud de 2,335 m.s.n.m. Se divide en 8 provincias y 109 distritos, contando la provincia de Arequipa con 29 distritos. Limita por el norte con las regiones Ica y Ayacucho, por el noroeste con las regiones Apurímac y Cusco, por el sur con la región Moquegua, por el suroeste con la región Puno y por el oeste con el Océano Pacífico.

El punto más alto se encuentra en el Mirador de los Volcanes, provincia de Caylloma a 4,910 m.s.n.m., mientras que el punto más bajo a 9 m.s.n.m. se encuentra en la Punta de Bombón, en la provincia de Islay, con una superficie total de 6'334,539 has., de estas solo el 32.2% que corresponde a 2'041,092.50 has., es aprovechable con fines económicos, el 5.75% (117,362.8 has) constituye superficie agrícola, el 81.11% se utiliza para pastos naturales y el 13.14% corresponde a montes, bosques y otros.

En las zonas altas se da un proceso de desertificación por deforestación y mal uso de los recursos hídricos. Este problema ha generado el deterioro de zonas como Alto de la Irrigación Majes, Bella Unión y la Joya Antigua y en otros se están dando procesos de salinización, como en San Juan de Sigüas, Quilca, Acarí y Vitor. La contaminación de aguas es creciente por los relaves mineros ubicados en Ocoña, Caylloma, Orcopampa, Churunga, Arcata, Madrigal y Caraveli. La contaminación del río Chili con reactivos químicos de las curtiembres y otras empresas de Arequipa, están afectando La Joya, San Camilo, San Isidro y Vitor.

Según el INEI (2011), el clima de Arequipa “Por su ubicación, topografía variada y diferentes altitudes, es variado; cálido en la costa con temperaturas entre 12°C a 29°C, con lloviznas menudas que fluctúan de 0 a 50 mm, el viento dominante es el alisio; en la sierra el clima es seco y varía según la altitud desde cálido templado hasta frío intenso, con una temperatura promedio de 14°C y con precipitaciones pluviales estacionarias que van de 100 a 700 mm al año, entre los meses de octubre a marzo.

Según el número de habitantes en el departamento, en el año 2011 fue de 1 231,553 y en el año 2015 la población es de 1 287,205; la población del departamento se incrementó en 55 mil 652 habitantes. En el distrito de la Joya la población en el 2011 fue de 27,358 habitantes y en el 2015 su población es de 30,233 sufriendo un incremento de 2 mil 875 habitantes (INEI, 2015,p.24.).

La actividad agropecuaria es una de las principales desarrollada en el departamento, en la costa se aprovecha los valles, tablazos y áreas irrigadas, y esporádicamente en las lomas constituidas por pastos naturales. En la sierra se desenvuelve en los valles, quebradas y en algunos andenes pre colombinos. La participación del sector agropecuario es del 12,6 por ciento en el PBI departamental y de 8,8 por ciento en relación al aporte nacional, (INEI, 2015).

La producción minera está mayormente orientada a la extracción de cobre, siendo su mayor representante La Compañía Minera Cerro Verde que se desenvuelve dentro de la Gran Minería, registrando una producción anual promedio de 60 mil toneladas de cátodos de cobre; habiendo incorporado su nueva planta de sulfuros primarios entre el 2005 – 2007, con una producción anual de hasta 481 millones de libras de concentrado de cobre.

Este Departamento está conformado por ocho provincias, que se muestran en el siguiente cuadro con sus respectivas capitales.

Provincia	Capital	Distritos	Superficie km²	Población 2015	Altitud msnm
Arequipa	Arequipa	29	9 682.02	692 892	2337
Camaná	Camaná	8	3 998.28	58 952	15
Caravelí	Caravelí	13	13 139.86	40 904	1 776
Castilla	Aplao	14	6 914.48	38 670	631
Caylloma	Chivay	20	14 019.46	94 220	3 632
Condesuyos	Chuquibamba	8	6 958.40	17 943	2 935
Islay	Mollendo	6	3 886.49	52 630	52
La Unión	Cotahuasi	11	4 746.40	14 602	2 675

La **Provincia de Caylloma**, es una de las ocho que conforman el departamento de Arequipa, bajo la administración del gobierno regional, Arequipa, en el Perú. Limita al

norte con el departamento de Cuzco, al este con el departamento de Puno, al sur con la provincia de Arequipa y al oeste con la provincia de Castilla.

La provincia tiene una extensión de 14 019,46 kilómetros cuadrados y se encuentra dividida en 20 distritos. El 21 de diciembre de 1999 se crea el nuevo distrito de Majes, designándose como su capital al centro poblado El Pedregal, elevado a la categoría de villa y conformado por territorios desmembrados de los distritos que ocupaba de las provincias de Caylloma, Camaná y Castilla.

Distrito	Capital	Población
Achoma	Achoma	1.342
Cabanaconde	Cabanaconde	2.920
Callalli	Callalli	2.554
Caylloma	Caylloma	4.101
Chivay	Chivay	6.570
Coporaque	Coporaque	973
Huambo	Huambo	949
Huanca	Huanca	1.919
Ichupampa	Ichupampa	922
Lari	Lari	1.370
Lluta	Lluta	1.859
Maca	Maca	1.307
Madrigal	Madrigal	827
Majes	El Pedregal	35.334
San Antonio de Chuca	San Antonio de Chuca	1.155
Sibayo	Sibayo	1.493
Tapay	Tapay	880
Tisco	Tisco	2.249
Tuti	Tuti	1.011
Yanque	Yanque	2.479

El **distrito de Majes** es uno de los veinte distritos que conforman la provincia de Caylloma en el Departamento de Arequipa, bajo la administración del Gobierno regional de Arequipa, en el sur del Perú. Limita por el noreste con el distrito de Lluta;

por el sureste con los distritos de Santa Isabel de Sigüas y San Juan de Sigüas; por el sur con los distritos de Quilca y Samuel Pastor; por el noroeste, con el Distrito de Nicolás de Piérola de la provincia de Camaná y los distritos de Uraca y Huancarqui de la provincia de Castilla.

Desde el punto de vista sociocultural, los habitantes de Arequipa son de una personalidad impulsiva, arrogante hasta se podría decir muy orgullosa, porque así es su idiosincrasia, lo que le acarrea muchos problemas de relaciones interpersonales, desestabilizando el clima institucional.

A partir de la llegada del agua todo cambió en Majes, se fortalecieron las parcelas de más cultivos, los centros poblados se abastecieron de personas que llegaban porque Majes-Pedregal era un pueblo joven.

Para acceder desde Arequipa hasta la localidad de El Pedregal, capital del distrito, se hace un trayecto de casi 2 horas:

- Carretera Arequipa-Cruce La Joya-Vitor-El Pedregal: Completamente asfaltada y señalizada, se recorre todo el valle de Majes.

El servicio Arequipa-El Pedregal en temporada de invierno es la ruta más solicitada, mientras que en verano es la Tercera Ruta más solicitada después de Camaná y Mollendo. Gran cantidad de Buses y Minivans ofrecen el servicio.

La I.E. N° 40661 “Isabel Krieger Beato” fue creada bajo RD N° 04 88 – 1995 - UGEL NORTE – Arequipa el 20 de mayo de 1995, tiene un área de 6,000 mts cuadrados, es una Institución integrada que cuenta con tres niveles educativos: inicial. Primaria y secundaria. Los tres niveles funcionan por la mañana, dicha institución de EBR de menores ofrece el servicio educativo a las comunidades de los Asentamientos de la Sección E-3, E-4, E-5, E-6, E-7, E-8, Bloque 5, Asociación “Los Espinarenses”, Módulo “G” de donde provienen todos nuestros educandos. A partir del 2016 el nivel secundario ofrece Jornada Escolar Completa (JEC).

La institución se encuentra dentro del distrito de Majes, provincia de Caylloma y departamento de Arequipa. Pertenece a la jurisdicción de la UGEL la Joya, GREA. Cuya dirección es el Centro De Servicios Del Asentamiento De La E-3., zona rural que se dedica a la agricultura y ganadería.

La institución respeta y se identifica con las costumbres y tradiciones culturales y folclóricas de la comunidad donde se encuentra ubicado.

La IE se beneficia con los programas y servicios sociales que ofrece el estado como “Kaliwarma” o desayuno escolar que se brinda a los estudiantes de los niveles inicial y primaria, en cuanto al almuerzo de los estudiantes del nivel secundario los padres son los que financian al 100% el almuerzo de sus hijos y por ello; no todos los estudiantes del nivel secundario almuerzan todos los días ya que no cuentan con los medios económicos necesarios y porque entre el 10 % o 20 % de alumnos se auto sustentan o viven solos.

La institución trabaja en coordinación con algunos entes o instituciones públicas y privadas como es el caso del MINSA, la Municipalidad de Majes y la Municipalidad de la Colina y algunas ONGs.

La IE está dirigida por un director nombrado, de la especialidad de primaria. y un subdirector nombrado, profesor del nivel secundario. Ambos directivos nombrados en el último concurso de directivos

La institución está conformada por el siguiente personal:

1. Nivel inicial: 2 docentes nombradas y 1 docente contratada. (todos los docentes con título profesional) 2 auxiliares contratadas.
2. Nivel primario: 13 docentes; 9 docentes nombrados y 4 profesores contratados todos con título profesional.
3. Nivel secundario: 15 docentes y un personal de ayudante pedagógico contratado. 7 docentes nombrados y 8 contratados. Todo el personal cuenta con el título profesional.

La plana docente participa en las capacitaciones que ofrece el MINEDU y realizan autocapacitación de acuerdo a sus niveles y especialidades, por lo que el 90% de docentes están en permanente capacitación y actualización docente.

Tener un clima Institucional resquebrajado, deficiente trae como consecuencias que las relaciones interpersonales entre los docentes de los tres niveles no sean de las más óptimas, debido a muchas razones, entre ellos: el celo profesional, la falta de empatía

y tolerancia. No existe buena relación profesional entre la mayoría de docentes del nivel primario con los docentes del nivel de secundario; tampoco se puede apreciar buena predisposición del subdirector hacia los docentes del nivel primario, no se ve liderazgo ni empatía por parte del mismo. El director dirige la institución aplicando las normas de acuerdo a ley, con tolerancia, empatía, con cierto liderazgo pero sin el apoyo del subdirector.

En cuanto a los estudiantes el 60% provienen de hogares disfuncionales, de esos, el 80% viven sólo con la mamá y el otro 20% viven con algún familiar o solos. La mayoría de los estudiantes trabajan los días sábados y domingos, los mismos que no viven en buenas condiciones económicas, no gozan de una buena alimentación balanceada, tampoco reciben una atención y asistencia por los padres de familia, todo esto influye negativamente en el rendimiento académico de los estudiantes.

En los últimos años se ha podido identificar muchos problemas de bajo rendimiento escolar en los estudiantes en los niveles de primaria y secundaria, también se puede apreciar que el 60% de estudiantes del nivel secundario no se inclina por seguir estudios superiores, sino se quiere dedicar a otras actividades como poner negocios independientes, dedicarse al comercio o trabajar en la chacra.

La I.E. cuenta con 300 padres de familia, el 95% se dedican a la agricultura, ganadería, como obreros o capataces de las chacras de la zona; el otro 5% tienen trabajos independientes. El 90% de padres de familia son migrantes de los departamentos del Cuzco, Puno, Apurímac y Ayacucho. El 80% de padres de familia cuenta con estudios primarios, el 20% con secundaria completa. Las condiciones de vivienda son precarias, con un nivel económico por debajo de la canasta familiar; ya que cada familia cuenta entre 5 a 8 miembros. La mayoría de los padres de familia no le presta la atención ni asistencia debida a sus hijos en sus estudios, sólo el 10% de padres de familia visitan mensualmente la institución para saber la situación real en la que se encuentra su menor hijo. En cuanto a la asistencia de los padres de familia a las reuniones convocadas por la dirección o docentes la asistencia es mínima, teniéndose más presencia en los niveles de inicial y primaria, en cuanto al nivel secundario la asistencia de los padres de familia es mínima, observándose que a los padres no les importa la educación de sus hijos, piensan que la tarea de educar es únicamente responsabilidad de los docentes a cargo. Todo esto repercute ampliamente en el

pensamiento de los estudiantes, resultando estudiantes conformistas, pesimistas y que no practican los valores de la responsabilidad, solidaridad, perseverancia y respeto entre ellos.

1.2. Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio

¿Qué ocurre con las personas dentro de una organización? ¿Cuáles son las causas que determinan el comportamiento de los individuos? ¿Cuáles son los elementos o factores que motivan el actuar de las personas? y ¿Cómo afecta el desempeño de las personas en la eficacia de la organización?, son en general interrogantes que han “gatillado” las bases teóricas del comportamiento organizacional, y que por lo mismo han incentivado la búsqueda a través del tiempo de respuestas y soluciones a estos temas.

El comienzo de la preocupación por el hombre y sus relaciones sociales -como causas de productividad en una organización- tiene como punto de partida formal y más conocido, en el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación *in extremis* de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales. Estas propuestas muy productivistas fueron realizadas tanto por la Teoría Científica como por la Teoría Clásica de la Administración (Hernández y Rodríguez 1994, 56). De todos modos, en este punto habría que reconocer los planteamientos previos realizados por Robert Owen; considerado por muchos estudiosos en el ámbito de la administración, como el auténtico padre de la administración moderna de personal y un gran innovador del management moderno (Ganga, Piñones y Valderrama 2014, 692).

La Escuela Humanística de la Administración, aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales (Chiavenato 1994. 136).

La tendencia en 2017 es pasar a cada trabajador la responsabilidad de la elección de su vestimenta en función del trabajo que vaya a realizar: más formal cuando visite a clientes tradicionales y relajados el resto del tiempo.

1.3. Características del Problema

El clima laboral se ha venido abordando en los últimos años como conjunto de actitudes que interactúan en una organización educativa que a su vez refleja valores y objetivos de la vida cotidiana en la escuela, aportando significativamente a los logros educativos. Se debe trabajar para mejorar las condiciones laborales y el ambiente de trabajo que brinden a los docentes y administrativos un clima agradable para desarrollarse plenamente.

La tensión, el estrés, la ausencia de comunicación... son algunas de las características de un mal clima organizacional y obviar estos “síntomas” en un clima laboral es uno de los errores más comunes. Lo que sucede en una empresa no pasa porque sí, sino que hay unos motivos detrás, pero para averiguarlo es necesario hacer una evaluación de cuáles pueden ser las causas de que un clima laboral es inadecuado y de que la productividad empresarial no mejore, se estanque e, incluso, empeore.

Por eso, una de las principales causas de un clima laboral negativo es no tener en cuenta los indicadores del clima laboral ni las herramientas para medirla. Pero a esto hay que sumarle una serie de factores que impiden un clima laboral agradable:

- Una comunicación defensiva: este tipo de comunicación provoca desconfianza y falta de cooperación, mientras que el instinto de autoprotección y la búsqueda de excusas crecen.
- Liderazgos autoritarios: este tipo de ambiente laboral concentra la responsabilidad en la autoridad, limitando el desarrollo personal y la autonomía, a la vez que las cosas se imponen, crece la inseguridad y el miedo al ridículo y el rechazo.

- Ausencia de unidad y pertenencia al equipo: la concentración de decisiones en una única persona y la limitación de consenso provoca resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas y reducción de la productividad laboral.
- Falta de motivación laboral: unos incentivos escasos produce malestar, tensiones e inconformidad que puede derivar hacia estados más agresivos y confrontaciones con la empresa.
- Falta de escucha activa, que es muy importante y clave para lograr una buena comunicación asertiva.
- Incapacidad para la resolución de conflictos, pieza clave de un buen líder.

Los efectos de un clima laboral malo causados por una mala gestión de las dimensiones del clima organizacional básicas (relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, motivación y pertenencia) afecta tanto a los empleados como a las organizaciones empresariales, donde la productividad laboral es la principal afectada.

Entre las consecuencias que puede provocar en la empresa un mal ambiente laboral destacan:

- Una gestión del tiempo y una gestión de la calidad ineficientes: la probabilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y mayor número de descansos aumenta, ya que el clima laboral y la motivación de los empleados es inversamente proporcional.
- Ausencia del personal, física o mentalmente: ambos tipos de absentismo laboral crecen porque no tienen ganas ni interés en trabajar.
- Aumentan los conflictos y la posibilidad de establecer huelgas, parando así las actividades laborales y el funcionamiento correcto institucional.
- Disminución de la productividad laboral: todo lo anterior afecta a la productividad institucional y, por lo tanto, a los beneficios económicos, ingresos y gastos.

A manera de un análisis etiológico causal del objeto de estudio, se puede discernir lo siguiente: El Clima laboral, también se le relaciona con el clima organizacional o

clima institucional, el cual, se encuentra afectado por factores físicos (instalaciones, ruido...), estructurales (estilo de dirección, estructura organigrama...), de ambiente social, personal incompetente, educación, desmotivación... (Compañerismo, conflictos...), personales (motivaciones, expectativas...), comportamiento de la organización. (Ausentismo, rotación...) y falta de compromiso. Es decir, existe una relación causal, que se deriva en las repercusiones que el personal de una Institución Educativa demuestra.

Un estudio de clima consiste en un análisis estructurado de las variables ambientales y de competencias que confluyen en las organizaciones influyendo, desde una perspectiva holística, en el desempeño del equipo humano.

La I.E. No.40661 Isabel Krieger Beato del distrito de Majes de la provincia de Caylloma, de la región de Arequipa, no es ajena a esta realidad, siendo el objeto de estudio el proceso formativo de las relaciones interpersonales.

En este establecimiento educativo las relaciones interpersonales del profesorado presenta situaciones problemáticas que se manifiesta en los siguientes indicadores: Insuficiente identificación institucional del profesorado, insuficiente identidad profesional de los docentes, grupo de docentes en contra del director y grupo de docentes a favor del director, discordia entre docentes que están en la carrera pública magisterial con los que se no se han incorporado, diferenciación entre docentes con estudios de postgrado con los que no tienen, sobrevaloración (auto-sobrevaloración académica profesional) de algunos docentes, incumplimiento en la aplicación de las normas, valores y principios de la institución, capacidad insuficiente de la gestión educativa del director, particularmente la gestión de recursos humanos, inexistencia de liderazgo del director, incapacidad del profesorado para concebir y practicar la crítica y autocrítica, propuesta en la solución de problemas interpersonales, confusión de los docentes en la diferenciación de conflicto antagónico y no antagónico y sus fuentes de solución, etc.

Los diferentes aspectos de las anomalías de las relaciones interpersonales del profesorado obedecen a cuestiones multicausales (endógenas y exógenas) de las cuales está la carencia de un modelo de pluriestrategias y motivación para su aplicación apropiada por la comunidad de docentes.

Antes de concluir con esta parte de la investigación, es necesario plantear un análisis teleológico de nuestro objeto de estudio, como ya se mencionó en acápite anteriores, el clima laboral, clima Institucional o el clima organizacional desde una perspectiva amplia, que en última instancia determina las condiciones y los comportamientos de las personas en el ámbito profesional y laboral; también se analizan las características que identifican un ambiente de trabajo apropiado para la consecución de los objetivos de la organización, relacionando dimensiones de liderazgo, comunicación, motivación y desarrollo humano en un sentido amplio. También son necesarios e ineludibles los temas donde se desarrollan diferentes métodos y modelos de prácticas profesionales y laborales para conseguir el mejor clima organizativo.

Por último, como una forma de pronóstico podemos afirmar que, si no se forman medidas correctivas, la institución educativa mencionada puede llegar a un estado de caos y anarquía total, cuyos afectados van a ser los estudiantes en cuanto a sus aprendizajes.

1.4. Metodología

Se entiende que metodología es una serie de pasos que se siguen para lograr un fin específico, para la presente investigación el fin se refiere a poder: crear y proponer un modelo de pluriestrategias para mejorar el clima institucional en la IE. No. 40661 “Isabel Krieger Beato” del distrito de Majes, provincia de Caylloma, región Arequipa.

El tipo de investigación es descriptiva propositiva ya que permite analizar e interpretar de forma explicativa los factores inmersos en la problemática, al mismo tiempo facilita la creación de relaciones pertinentes entre factores históricos confrontados con la actualidad y se basa en instrumentos como la encuesta y observación empírica.

En este sentido los objetivos de investigación son el conjunto de fines o metas que se propone alcanzar. El objetivo general es “diseñar y proponer un modelo de pluriestrategias para mejorar el clima institucional de la IE. No. 40661 “Isabel Krieger Beato” del distrito de Majes, provincia de Caylloma, región Arequipa”. Así mismo las etapas de concreción que se pretenden lograr en esta investigación están señaladas en los siguientes objetivos específicos:

- Realizar el diagnóstico para identificar el problema.
- Diseñar un modelo de pluriestrategias de liderazgo para mejorar el clima institucional.
- Proponer un modelo de pluriestrategias de liderazgo para mejorar el clima institucional.

La hipótesis planteada para la presente investigación es la siguiente: “**Si** se diseña y propone un modelo de pluriestrategias basado en la teoría de Abraham H. Maslow sobre la motivación y personalidad, teoría de María Palomo sobre el liderazgo, el clima organizacional de Litwin y Stringer, **entonces** es posible mejorar el clima institucional en la institución educativa

Por lo que la variable dependiente de la presenta investigación es la siguiente:

“Deficiente Clima institucional”.

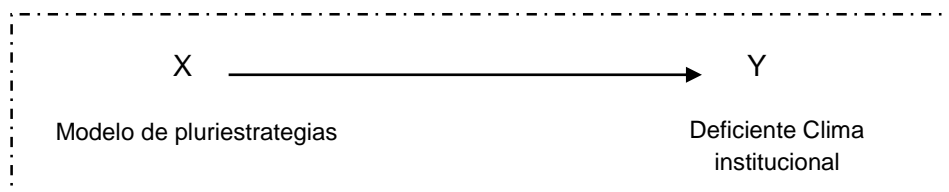
Y la variable independiente es:

“Modelo de pluriestrategias

Los métodos que se han desarrollado en la presente investigación son los siguientes:

- Método histórico; el método histórico se ha aplicado al investigar información relacionada con el objeto de estudio y tendencias educativas a través del tiempo, como estas han evolucionado en la actualidad, estos hechos del pasado han permitido llegar a encontrar explicaciones causales del inadecuado clima institucional.
- Método descriptivo; porque permite el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación ya que fue necesario utilizar la investigación bibliográfica, como libros, artículos de revistas, internet, con el propósito de disponer de un panorama mucho más amplio del tema, consecuentemente esto permitió efectuar un análisis a profundidad.
- Método explicativo: ya que se ha tratado de determinar las causas del problema, de esta forma conocer los hechos, los factores internos y externos que pudieran provocarlo

El diseño de la investigación es:



La población; está representada por todo el personal que labora en la institución educativa, es decir por 35 personas.

La muestra; por ser la población un grupo reducido, está conformada por el total de la población, es decir el total del personal que labora en la institución educativa.

Para recolectar información se recurrió a:

- Materiales; para recolectar información se hizo uso de libros, revistas, internet.
- Instrumentos de recolección de datos.
- Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario que permitió recoger información del personal docente. (posteriormente con esos resultados se diseñó la estrategia.)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Base Teórica

2.1.1. Antecedentes

En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. Siguiendo esta misma línea, se establece que la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos sus trabajadores se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen obtener de sus ambientes laborales, visualizando a la organización como un organismo social que tiene vida y culturas propias.

Otra teoría que germinó en los años 50 fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas. Esta interacción cambia o refuerza el papel o rol, ya que las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales el papel de cada funcionario tiene efectos en los demás aspectos de la organización (Hernández y Rodríguez 1994, 139).

En los años 60, aflora una nueva teoría producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico (Hernández y Rodríguez 1994, 68).

Durante las últimas décadas ha comenzado a aparecer nuevamente un gran interés en el factor humano de la organización; las organizaciones se están proponiendo nuevas metas, tales como lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, siendo considerado una meta a corto plazo, a dicho interés se le ha denominado la Filosofía TEA (Total Environment into Administration, que traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”). Esta filosofía nace de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule a las personas con su entorno, facilitando su identificación con él. Esta óptica puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, porque resalta la necesidad de la armonía en todos sus sentidos. La base de la Filosofía TEA, se encuentra en el mejoramiento de la plataforma laboral del trabajador, además del desarrollo del bienestar de aquel, con la finalidad de influir en él, y aprovechar al máximo su potencial y la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

Considerando lo expresado en forma a priori, podría afirmarse que el colaborador tenderá a mostrarse más motivado por su entorno, si el ambiente le es grato, si se siente adecuadamente remunerado, si gusta o se siente cómo en sus funciones, si mantiene una relación abierta y franca con sus compañeros, si cuenta con un jefe que tiene efectivamente cualidades de liderazgo, entre otras condiciones; todo lo cual genera involucramiento y como consecuencia de ello, se incrementa la productividad y la eficiencia en el desempeño de las tareas y/o servicios que presta.

A contrario sensu, el individuo no es productivo si el ambiente en donde trabaja le es hostil, o percibe una atmósfera atestada de decisiones injustas, falta de comunicación, opacidad en la misión y visión de su organización, etc. Si a lo anterior, le adiciona sus presiones económicas, psicológicas y situacionales, configuran un coctel donde difícilmente podrá ofrecerle a la entidad el mejor resultado en sus funciones o una alta productividad.

Por lo tanto, una organización que ofrezca las características más adecuadas para incentivar al trabajador, se preocupe de sus expectativas, de sus metas y necesidades (especialmente de los talentosos y productivos), tendrá supremacía

respecto de aquellas que no toman en cuenta el clima laboral de su propia organización.

En virtud de las concepciones anteriores, acerca de la importancia del sujeto humano dentro de las organizaciones y el valor que ella le da a las relaciones sociales dentro de ésta, las motivaciones del empleado y su medio ambiente laboral, es preciso resaltar que “una organización sólo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Suarez1996, 36). Por lo tanto, de la aseveración anterior es factible desprender que el trabajo en equipo (bien entendido), la realización de reuniones informativas, pero también reuniones interactivas (tipo círculos de calidad), la cercanía de los equipos directivos, el trato deferente y cordial, y la presencia de competencias de liderazgo en las jefaturas, e idoneidad de los líderes, resultan ser también una excelente práctica para mejorar las relaciones humanas.

En este orden de cosas, y entrando de manera preliminar a la conceptualización, Olaz (2009), sostiene que, en el ámbito del clima laboral, deben darse al menos cinco rasgos a saber:

- Es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza, que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a todos aquellos miembros de la comunidad laboral.
- Responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización, aunque éstas puedan variarse, con independencia del nivel de esfuerzo requerido para ello.
- Está condicionado por dos dimensiones, la interna (la propia organización) y, en alguna medida, la externa (entorno con el que interactúa la organización, por ejemplo: clientes, competidores, proveedores, etcétera).
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa.

- Es un fenómeno «exterior» al individuo, aunque vivenciado en primera persona, del que se puede valer para amplificar los efectos sobre sí mismo, el grupo en que éste se desenvuelve y la propia organización a la que pertenece.

En todo caso, es innegable y necesario reconocer la existencia de muchos estudiosos, académicos y/o investigadores que han aportado claridad y profundidad a los tópicos que se han estado analizando; comenzando por Lewin, Argyris, Halping y Croft, Forehand y Gilmer, Litwing y Stringer, Tagiuri; a partir de los años 60 y 70. Por lo anterior, el concepto de clima institucional ha venido ocupando un lugar muy importante por teóricos en la actualidad, ya que el éxito de la productividad en las empresas es que los empleados-personas se sientan satisfechas en su ambiente laboral.

Tendencias del clima organizacional

Podemos entender el clima organizacional como el ambiente que se vive dentro de una organización en un determinado momento y que es percibido de manera individual como favorable o desfavorable, agradable o desagradable.

A continuación, se presentan las siguientes tendencias:

Flexibilidad en aumento

Gracias a la tecnología cada vez son más los sectores que no se ven sometidos a reglas laborales determinadas en la época de la industrialización. Los horarios o la ubicación de las personas implicadas en un proyecto ya no son lo primero que se tiene en cuenta, dadas las posibilidades de comunicación. Como viene haciendo desde hace años la conciliación laboral y familiar mejorará en la medida en que es más sencillo pasar de lo uno a lo otro según las exigencias del momento.

La tecnología invade el trabajo

Las apps más populares llegarán también al trabajo. Las aplicaciones empresariales facilitan enormemente la colaboración en equipo, permitiendo crear conversaciones como en Whatsapp y estar al día de las noticias tan fácilmente como en Facebook.

A la cabeza de las aplicaciones de colaboración profesionales está Slack, que desde su lanzamiento en 2013 ha llegado a los 4 millones de usuarios diarios. Facebook ha lanzado recientemente su primera app para negocios llamada Workplace.

La generación Z llega al trabajo

La generación Z, nacidos entre 1992 y 1999, se adentra en el entorno laboral con características diferentes. Por ejemplo, el ser un colectivo que han crecido cuando terminaba un ciclo expansivo de la economía, lo que ha implicado altas tasas de paro y ya con la amenaza real del cambio climático sobre toda la humanidad. En lo laboral, según el estudio Randstad Workmonitor, buscan la facilidad para la flexibilidad tanto espacial como temporal, han interiorizado la necesidad de una formación continua (y lo logran gracias a la formación en internet). Su rasgo más característico es un mayor desarrollo de su gen emprendedor. Ellos quieren ser sus propios jefes.

La característica más destacable de esta generación es haber utilizado internet y las redes sociales desde una edad temprana. La generación Z se siente cómoda con la tecnología y son capaces de repartir su atención en varias tareas profesionales y personales en paralelo.

Tienen la reputación de ser menos enfocados, más individualistas y con mayores expectativas que las generaciones anteriores. Por otro lado, son menos materialistas y más escépticos de los mensajes corporativos.

Esta generación pondrá presión en sus empresas para incorporar tecnologías de colaboración al trabajo, flexibilizar condiciones laborales, reducir importancia de jerarquías y alinear los intereses económicos con objetivos sociales.

Automatización

Un estudio de la Universidad de Oxford encontró que las tecnologías actuales pueden automatizar el 45% de los trabajos. Otras tecnologías en proceso de desarrollo, como la capacidad de entender el lenguaje natural al nivel de un ser humano, elevarán el porcentaje de trabajos en riesgo hasta el 60%.

Según un estudio de McKinsey, los trabajos con tareas manuales predecibles o procesamiento repetitivo de datos son los que tienen mayor riesgo de ser sustituidos por máquinas o con software especializado. Las posiciones de televentas, atención al cliente, capturista de datos y administrativos sufrirán el mayor impacto.

Fin del traje y la corbata

En un mercado laboral con bajo índice de desempleo, las empresas tienen que trabajar más duro para atraer talento. Una de las formas más económicas y efectivas de crear un entorno de trabajo atractivo es relajar el código de vestimenta. El gran éxito de empresas de tecnología como Google y Facebook, con políticas de vestimenta flexibles, ha dado legitimidad a los líderes que promueven cambios similares en otras industrias.

2.1.2. Teoría de la Motivación y Personalidad de ABRAHAM H. MASLOW

Esta teoría encaja con la experiencia personal de la mayor parte de las personas, además propone una estructura, la cual sirve para dar sentido a la vida interior de cada individuo.

Según (Maslow, 1991) “La vida humana no podrá entenderse nunca si no se tienen en cuenta sus aspiraciones más elevadas. El crecimiento, la autorrealización, procurar la salud, buscar la identidad y la autonomía, anhelar la grandeza se deben aceptar sin dudar como una tendencia humana ampliamente extendida y quizás universal” (p.11).

“En realidad, las personas autorrealizadas -aquellas que han llegado a un nivel alto de madurez, salud y autosatisfacción- tienen tanto que enseñarnos que, a veces, casi parecen pertenecer a una especie diferente de seres humanos” (Maslow, 1968, p.71)

Durante las investigaciones que realizaba Maslow, descubrió que muchas organizaciones empleaban el enfoque positivo sobre la naturaleza humana, en

la que los jefes trataban a sus subordinados a través de la confianza y respeto, logrando elevar el nivel de productividad.

Esta teoría presenta 17 **proposiciones**:

1. El enfoque holístico

Esta teoría que propone Maslow, afirma que el individuo es un todo integrado y organizado, es decir que presenta un sistema global e integrador.

En este enfoque se requiere motivar a las personas en sentido general, es decir crear un entorno en el que se pueda satisfacer los objetivos, aportando ideas y esfuerzo, dentro de una organización. No se puede motivar sólo una parte de la organización, porque simplemente, no hay resultados, por lo tanto no hay satisfacción en el entorno de los miembros de la organización.

2. Un paradigma para los estados emocionales

Este paradigma es más riguroso, en él se analiza casos más especiales de motivación y no solo un caso general. (Maslow, 1991) menciona que “los psicólogos de la Gestalt y los de Goldstein, manifiestan que es aislable de otras motivaciones, es menos común que otras y por último es diferente de otras motivaciones en que tiene una base somática conocida, que no es común en los estados motivacionales” (p.4).

3. Los medios y los fines

En nuestra realidad se entiende que todas las personas realizamos diferentes actos, los cuales tienen un fin, es decir los miembros de una organización utilizan diferentes medios como estrategias, técnicas y diversos insumos, con la finalidad de lograr lo que se quiere.

(Maslow, 1991, p.6) dice que el estudio de la motivación debe ser, en parte, el estudio de los fines, de los deseos o de las necesidades últimas del ser humano.

4. La motivación inconsciente

(Maslow, 1991, p.6) manifiesta que la motivación inconsciente “implica una nueva necesidad en una teoría sólida de la motivación. Puesto que estos fines no se observan directamente en la consciencia”.

El autor considera que las personas son inconscientes desde la perspectiva motivacional, ya que no saben lo que quieren ni a dónde van, es decir no tienen establecido sus metas y objetivos en su vida ni en su trabajo.

5. La universalidad de los deseos humanos

(Maslow, 1991) señala que “existen pruebas antropológicas que indican que los deseos fundamentales de todos los seres humanos apenas difieren de sus deseos conscientes cotidianos. Los medios en sí mismos son más universales que las vías por las que se consiguen esos fines. Los seres humanos son más parecidos de lo que se podría pensar en principio” (p.7). El deseo en las personas, tienen el mismo fin, ya sea un deseo particular de un individuo como de una organización.

6. Motivaciones múltiples

Un deseo consciente sirve como un canal para expresar nuevos propósitos. (Maslow, 1991, p.9), recalca que no es habitual, nada habitual, que un acto o un deseo consciente tenga más de una sola motivación.

La mayoría de las conductas y comportamientos de las personas, tienen múltiples motivaciones, lo cual lo convierte en deseos conscientes, porque se sabe lo que quieren.

7. Estados motivadores

Cualquier estado de un organismo que se plantee, es ya de por sí un estado motivador. Las nociones actuales de la motivación parecen asumir que un estado motivacional, es un estado especial, peculiar, particular, diferenciado de otras situaciones del organismo, sin embargo se piensa que una teoría sólida de

la motivación debería asumir, que la motivación es constante, permanente, inacabable, fluctuante y compleja, y que es una característica casi universal.

8. La satisfacción genera nuevas motivaciones

Rara es la vez que los seres humanos alcanzamos un elevado nivel de satisfacción y si lo hacen es solo por periodos pequeños. Cuando ya se está satisfecho, enseguida aparece nuevamente un deseo, éste último se satisface y nuevamente aparece otro deseo; así sucesivamente por toda la vida.

(Maslow, 1991) dice que “hay aquí dos hechos importantes: primero que el ser humano nunca está satisfecho, excepto de una forma relativa o como si fuese sólo el peldaño de una escalera, y el segundo, esas necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio” (p.10).

9. La imposibilidad de enumerar los impulsos

Según (Maslow, 1991, p.10), dice que “se debería renunciar a la pretensión de elaborar un inventario minucioso de impulsos o necesidades”. La razón fundamental de que se debe renunciar es que dicho inventario es teóricamente inconsciente.

Angyal, es citado por (Maslow, 1991, p.11), quien dice que dicha enumeración de fines fundamentales, resultaría una clasificación abstracta más que un inventario de catalogación.

10. Clasificar la motivación según los fines fundamentales

Según (Maslow, 1991) “Sólo los fines o necesidades fundamentales pueden sustentar una clasificación de la vida motivacional, más que cualquier inventario de impulsos” (p.12). Son solamente dichos fines o necesidades fundamentales, principalmente inconscientes, los que permanecen constantes a través de todos los cambios de la dinámica del enfoque psicológico”.

11. Inadecuación de los datos sobre animales

A menudo los resultados de los diferentes experimentos con animales, se ha considerado como los únicos datos para teorizar la naturaleza humana.

Para (Maslow, 1991), “el concepto de instinto, es una unidad motivacional, en la que el impulso, la conducta motivada y el objeto y efecto final están todos determinados por la herencia; según como se va ascendiendo, desaparece los instintos definidos” (p. 13).

12. El entorno

Es necesario referirse a la situación o el entorno en que el organismo se encuentra. En esta teoría se considera al organismo como un objeto más en el campo, equivalente quizás a un obstáculo. Cada miembro ocupa su lugar en una estructura diferente y simple.

(Maslow, 1991) afirma que “la conducta se determina por varias clases de determinantes, de los cuales la motivación es una y las fuerzas del entorno son otros. El estudio de la motivación no renuncia ni niega el estudio de los determinantes situacionales, sino que más bien lo complementa” (p.15).

13. La acción integrada

Todas las teorías de motivación no solo deben distinguir que el organismo se comporte normalmente como una acción integradora, sino también algunas veces no lo hace de la misma manera y debe ser percibido.

“El organismo está más unido en su integración cuando se enfrenta con éxito a un gran gozo, a un momento creativo, a un gran problema o a una amenaza acuciante. Pero cuando la amenaza nos supera o cuando el organismo es demasiado débil o impotente para afrontarla, tiende a desintegrarse”. (Maslow, 1991, p.15).

14. Las conductas inmotivadas

No todas las conductas o reacciones son motivadas, al menos no en el sentido corriente de buscar la gratificación de las necesidades, o sea, buscar lo que falta o se necesita. Los fenómenos de maduración, de expresión y de crecimiento o autorrealización, son todos ejemplos de excepción a la regla de la motivación universal.

15. La posibilidad de realización

Todos en algún momento hemos anhelado aquello que se puede alcanzar en la vida, a ello se le denomina “posibilidad”. (Maslow, 1991), dice que es importante fijarse en este factor de posibilidad para entender las diferencias de las motivaciones entre diversas clases y castas dentro de una población determinada y entre países y culturas diferentes” (p.17).

16. La realidad y el inconsciente

(Maslow, 1991, p.17) cita a Freud, quien indica que un impulso es una entidad distinta que no tiene relación intrínseca con nada más del mundo, ni siquiera con otros impulsos. John Dewey, dice que los impulsos del adulto están integrados en la realidad.

La cuestión no es si existen impulsos del tipo que Freud manifiesta. La cuestión es si los mismos son la prueba de enfermedad, de regresión o revelación de lo más íntimo del ser humano sano.

17. La motivación de las capacidades humanas superiores

Todo lo que se sabe de motivación humana, procede de los psicoterapeutas que tratan a diferentes pacientes. Estos pacientes conforman una pequeña población. (Maslow, 1991) manifiesta que “cualquier teoría de la motivación que merezca la pena debe tratar las capacidades superiores de la persona fuerte y sana” (p.20).

Jerarquía de necesidades y factores que motivan

Esta teoría propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; se presenta cinco categorías de necesidades. Se recalca que a medida que las personas satisfacen sus necesidades, surgen otras necesidades.

✓ Las necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio, entre otros.

✓ Las necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección.

Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal

✓ El sentido de pertenencia y las necesidades de amor: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad.

Estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

✓ Las necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

(Maslow, 1991, p.31), señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

✓ La necesidad de autorrealización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; (Maslow, 1991), describe “la autorrealización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad

específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir” (p.32).

Todas estas necesidades, están jerarquizadas en la pirámide que propuso Maslow, que a continuación se presenta:



Pirámide de las necesidades de Maslow

2.1.3. El Liderazgo y Motivación de Equipos de trabajo de María Teresa Palomo Vadillo

Los líderes están despiertos y conscientes consigo mismo, con su trabajo y con el mundo que le rodea. Un líder es el individuo de una organización, que ejerce influencia en los demás miembros de la misma, en la actualidad se le considera un orientador, se caracteriza por tener la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos establecidos.

Los líderes son una pieza clave en el proceso del cambio, para lo cual el líder debe ser capaz de: tener visión futura de una organización, deberá desarrollar competencias para gestionar los cambios organizacionales, deberá guiar, orientar y asesorar a sus colaboradores, además deberá participar y hacer participar a todos los miembros de una organización

Las estructuras organizativas están cambiando espectacularmente, proporcionando más oportunidades para la eficiencia, la eficacia, el trabajo desafiante y gratificante, y la consecución de objetivos.

Dirigir + liderar = gestionar personas

Abraham Zalenick es citado por (Palomo, 2010), quien “sostiene que mientras los líderes eran más activos y creativos, los mandos eran más reactivos y estaban focalizados en dar respuesta a las ideas generadas” (p.17).

(Palomo, 2010), cita a Warren Bennis, el mismo que “establece las siguientes diferencias: el directivo administra, el líder innova. El directivo es una copia, el líder es un original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo se centra en los sistemas y la estructura, el líder se centra en las personas. El directivo se basa en el control; el líder inspira confianza. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo. El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué... el directivo inicia; el líder origina. El directivo acepta el statu quo; el líder lo cambia...” (p.17).

(Palomo, 2010), manifiesta que “no es lo mismo dirigir que liderar. Mientras que el concepto de dirigir tiene las connotaciones de autoridad y poder; liderar no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos, determinante la influencia” (p.20).

La principal habilidad de un gestor de personas, es saber combinar las características de un directivo y un líder, lo que traerá consigo consecuencias positivas, obteniendo el éxito y logro de sus objetivos.

DIRIGIR	LIDERAR
Está legitimado por la organización y sus estructuras.	Está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás.
Orientado a las normas y procedimientos.	Orientado hacia la visión y un proyecto compartido.
Enfocado en las tácticas.	Enfocado en las estrategias.
Visión cortoplacista.	Visión a medio y largo plazo.

Centrado en rutinas.	Centrado en actividades importantes y urgentes que exigen agudizar el ingenio.
Eficiencia.	Eficacia.
Imita.	Origina y ayuda a buscar nuevas perspectivas.
Conduce.	Guía y muestra un camino.
Organiza y gestiona los recursos disponibles.	Motiva y genera compromiso emocional.
Gestiona.	Crea nuevas ideas, nuevas estrategias.
Rol fijado.	Rol construido.

Fuente: Adaptado de Díaz Carrera, 1994; HayGroup. 2006: 605; Lease, 2006:9-11

¿Qué es el liderazgo?

El autor considera que el liderazgo no es otra cosa que un conjunto de habilidades que tiene una persona, para orientar, motivar, crear, participar e influir en la manera de pensar de las personas.

Gibb es citado por (Palomo, 2010), quien afirma que “el líder es una persona que tiene una influencia demostrable, sobre la eficacia y la realización total del grupo. El liderazgo se aplica sólo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o cuando es compartida”. (p.22).

Para explicar la influencia del líder, Fischer y Schratz (1993), considera tres componentes:

- La individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, entre otros.

- El contexto de la situación actual, es decir las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

Teorías clásicas del liderazgo

- **a. El liderazgo como rasgo de personalidad**

(Palomo, 2010, p.25) dice que “el líder “nace”, por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación”. Este enfoque en la práctica, no muestra el conjunto de rasgos, ya que una persona puede ser o no líder según la circunstancia en la que se encuentre.

- **b. El liderazgo como conducta**

(Palomo, 2010, p.26), afirma que el líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal.

✓ Estudios de la universidad de Ohio

Un grupo de investigadores intentaron descubrir las dimensiones que caracterizan al comportamiento de los líderes. Elaboraron dos dimensiones que permitió categorizar el comportamiento del líder.

- Consideración: hace referencia a aquellas conductas del líder que favorecen las relaciones de amistad y armonía en el grupo.
- Iniciación de estructura: se relaciona con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas.

✓ Estudios de la universidad de Michigan

Un grupo de investigadores llevaron a cabo estudios con el objetivo de identificar las relaciones entre la conducta de liderazgo, los procesos de grupo y el rendimiento del grupo en entornos profesionales. Se estableció dos dimensiones:

- Líderes centrados en la persona: son líderes que aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales. Suelen tener mejores resultados.

- Líderes centrados en la producción: el principal objetivo del líder es que los miembros realicen tareas asignadas al grupo.

✓ La malla gerencial de Blake y Mouton

Blake y Mouton definen dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz.

- El interés por las personas.
- El interés por la producción.



Fuente: (Palomo, 2010)

El estilo 1/1 (Estilo Laissez-Faire)

(Palomo, 2010), manifiesta que “el directivo con este estilo dominante, muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener su puesto. La finalidad es evitar problemas y conflictos” (p.30).

Este tipo de directivo tiende a eludir toda responsabilidad y cuando hay problemas, lo que hace es buscar culpables.

El estilo 1/9 (Estilo Club Social)

(Palomo, 2010), afirma que “el directivo con este estilo, muestra una fuerte preocupación por las personas, al mismo tiempo que se preocupa poco por los resultados. Presta una gran atención a las necesidades de los miembros y a que las relaciones sean lo más satisfactorias posible”. (p.30).

En este estilo se genera un clima de alto nivel, en el que desataca la seguridad y la afiliación grupal. Según (Bass 2008), los resultados que se esperan es la baja productividad, nivel bajo de conflictos y un clima laboral relajado.

El estilo 9/1 (Estilo de tarea)

(Palomo, 2010), señala que “el directivo suele conceder una gran importancia a los resultados, mientras que su preocupación por las personas es escasa. Las condiciones de trabajo, como consecuencia, están rígidamente estructuradas” (p.31).

En este estilo destaca la obediencia y si hay errores, se busca al responsable, con la finalidad de tomar medidas en el asunto. Sin embargo la obediencia es contraproducente para la motivación y creatividad.

Se espera una productividad alta, bastantes conflictos, resentimiento por parte de los subordinados, a causa del control y el autoritarismo del líder.

El estilo 5/5 (Estilo de la mediocridad)

(Palomo, 2010), dice que “el directivo con este estilo, trata de conseguir los resultados adecuados equilibrando, por un lado la necesidad de realizar el trabajo, y por el otro mantener un nivel moral satisfactorio entre los miembros” (p.31).

En este estilo las personas suelen aburrirse, por la falta de retos. Según (Bass, 2008), la consecuencia es baja creatividad y baja originalidad.

El estilo 9/9 (Estilo de compromiso en toda regla)

Según (Palomo, 2010), “este tipo de directivo muestra un elevado nivel de preocupación por la personas y por los resultados. En este grupo las personas hacen más trabajo y de mejor calidad” (p.31).

Lo que se espera como consecuencia son altos niveles de rendimiento, alto nivel de calidad y de creatividad, alto nivel de cooperación y un alto nivel de productividad.

2.1.4. Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer definen al clima organizacional como “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabaja en una organización específica” (Litwin y Stringer, 1968).

El comportamiento de un miembro de una organización depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la Organización. El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El Clima Organizacional tiene una importante relación con la cultura organizacional de una organización, entendiéndose como Cultura Organizacional, el patrón de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

- a) Variables causales que pueden ser modificadas o ser adicionadas con otros componentes por los miembros de la organización; son variables independientes.
- b) Variables intermediarias que reflejan el estado interno de la empresa; son los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones.
- c) Variables finales, que son dependiente y reflejan los resultados obtenidos por la organización (efectividad, eficacia, productividad).

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

Clima de tipo autoritario.

➤ *Sistema Autoritario explotador*: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

➤ *Sistema Autoritarismo paternalista*: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades

sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo Participativo.

Sistema Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

➤ Sistema Participación en grupo: existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Esta teoría intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. En la que se puede encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. *Estructura*: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.
2. *Responsabilidad*: Es la percepción de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. *Recompensa*: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la

organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. *Desafío*: Corresponde a las metas establecidas en la organización para hacer cumplidas por el personal implicando un riesgo en el desempeño de su labor. Los cuales ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. *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, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. *Cooperación*: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. *Estándares*: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. *Conflicto*: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. *Identidad*: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Con frecuencia se consideran como similares los términos motivación, clima organizacional, e incluso satisfacción. Sobre cada uno de estos procesos existen diferentes teorías y modelos. En este sentido, Toro (1998) establece la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aunque los tres tienen efectos en la productividad, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad.

Del mismo modo, Toro (2002) expone que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional.

2.1.5. Las Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de Margarita Chiang, José Martín y Antonio Nuñez

El clima organizacional hace referencia principalmente a las cualidades y actitudes propias de la persona, dichos comportamientos repercuten en el clima laboral.

Hoy en día el clima organizacional es indispensable en las instituciones, ya que permite motivar a los agentes educativos, con el objetivo de conseguir mejores resultados.

Principales definiciones de clima organizacional

(Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010) cita a (Forehand y Gilmer, 1964), el que define al clima organizacional como un “conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen una

organización de otra, perduran a través del tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización” (p.28).

Estas definiciones han ido evolucionando a través del tiempo por diversos autores, (Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Núñez Partido, 2010) cita a (Payne Pugh, 1976), quien señala que “el clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros” (p.30).

El autor considera que el clima organizacional es de gran importancia e indispensable en todas las empresas y/o instituciones educativas, para el mejoramiento permanente del ambiente laboral, haciendo que los empleados y/o agentes educativos mejoren su nivel de productividad, además de existir satisfacción laboral, en cada uno de ellos.

Para (Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Núñez Partido, 2010), “el clima es una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben” (p.38). El autor aclara que la estructura organizacional viene a ser los cargos y sus respectivas funciones dentro de una institución.

Tipologías de clima organizacional

Es necesario conocer los diferentes tipos de clima organizacional, con el objeto de percibir cuál de ellos se acerca más al campo educativo, de tal forma que se pueda apreciar resultados positivos, caso contrario se debe cambiar por uno que cree un buen ambiente laboral.

(Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Núñez Partido, 2010), clasifica al clima organizacional en clima abierto, democrático, comunitario o robusto.

Lewin, Lippitt y White, (citados por Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Núñez Partido, 2010), mencionan tres tipos de clima organizacional: “clima democrático, clima autocrático y clima laissez faire, éstos tres tipos de clima social, corresponden a tres estilos de liderazgo y las relaciones que los líderes establecen con los miembros del grupo” (p.49).

El primer clima consiste en que los líderes se toman el tiempo para compartir y motivar a sus trabajadores, de tal manera que logren enfrentarse a diversas situaciones, con la mira a tomar decisiones; además es apropiado para realizar trabajos en equipo, en donde todos deben participar.

En el clima autoritario, el líder tiene el control absoluto de la toma de decisiones, este tipo de liderazgo es de utilidad cuando se necesita tomar decisiones inmediatas.

El clima laissez faire, tiene como significado “dejar hacer”, consiste en que los empleados tienen autonomía en su trabajo; estos líderes comprenden que están a cargo de personas responsables y profesionales y capaces de tomar decisiones.

Gibb es citado por (Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Núñez Partido, 2010), el cual clasifica al clima organizacional en dos tipos: “clima de apoyo y climas defensivos. El primero está orientado a los problemas, espontáneos, empáticos y provisionales en el tiempo y los climas defensivos son evaluativos, controladores, estratégicos, neutrales, superiores y ciertos” (p.49).

(Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Núñez Partido, 2010, p.49) cita a (Halpin Croft, 1963), el cual ha identificado seis tipos de clima escolar, los mismos que están basados en las percepciones del director y los profesores, cada uno de ellos es ideal y va de forma continua desde abierto a cerrado.

- ✓ Clima abierto: consiste en promover la participación de los miembros de la organización.
- ✓ Clima autónomo: se caracteriza porque los miembros de la organización actúan por criterio propio y son capaces de tomar decisiones en el momento oportuno.
- ✓ Clima controlado: consiste en monitorear y empujar a obtener mejores resultados de los miembros de la organización.

- ✓ Clima familiar: está coonsituido por el ambiente de familia, el cual ha mostrado una significativa influencia en el comportamiento de los miembros de la organización.
- ✓ Clima paternal: se caracteriza porque las decisiones las toma los entes superiores de la organización. Las autoridades tienen todo el poder, sin embargo da facilidades a sus subordinados.
- ✓ Clima cerrado: existe una estructura rígida, en donde no existe la confianza con los miembros de la organización. Se percibe el temor, no hay comunicación horizontal del jefe al subordinado y las decisiones las toma solamente la autoridad.

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las distintas características dispuestas a ser medidas en una institución u organización; es por ello que es necesario conocer las dimensiones que afectan el ambiente laboral.

(Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Núñez Partido, 2010) cita a (Friedlander y Margulies(a), 1969, p.59), quien manifiesta que las dimensiones del clima organizacional son:

1. Desenganche: desconexión del grupo con la tarea.
2. Obstáculos o trabas: rutina, ambiente no facilitador del trabajo.
3. Espíritu de trabajo: sentimiento de satisfacer necesidades y cumplir con la tarea.
4. Intimidad o familiaridad: satisfacción de las relaciones sociales.
5. Distanciamiento: relaciones formales e impersonales con el líder.
6. Énfasis en la producción: supervisión cerrada, poca comunicación.
7. Confianza e impulso: los directivos dan ejemplo y orientan a actuar con riesgo.

8. Consideración: tratar como seres humanos a los subordinados

Cuatro de estas dimensiones describen la conducta de los miembros y las otras cuatro describen el comportamiento del supervisor.

Holton, Bates, Seyler y Carvalho, es citado por (Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Núñez Partido, 2010), dentro de la perspectiva de transferencia, menciona siete dimensiones:

- El respaldo del supervisor: los supervisores refuerzan y apoyan la utilización del aprendizaje en el trabajo.
- La oportunidad de uso: les permiten utilizar sus nuevas destrezas en el puesto de trabajo.
- El apoyo de los compañeros: los compañeros refuerzan y apoyan la utilización del aprendizaje en el trabajo.
- Sanciones del supervisor: respuestas negativas del supervisor si la formación no se utiliza en el trabajo.
- Resultados personales positivos: aplicación de la formación en el trabajo conduce a unos resultados positivos o compensaciones para el individuo.
- Resultados personales negativos: la aplicación de la formación en el trabajo conduce a unos resultados negativos para el individuo.
- La resistencia: se percibe que las normas que prevalecen en el grupo no animan a la utilización de las nuevas destrezas.

Litwin y Stringer fueron citados por (Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Núñez Partido, 2010, p.129), los cuales dan a conocer siete dimensiones:

1. Estructura organizacional del trabajo: consiste en la presentación del reglamento de la organización.
2. Responsabilidad: se caracteriza por la autonomía que tienen cada uno de los miembros de una organización, en la toma de decisiones.

3. Recompensa: se presenta en la medida en que la organización utiliza el premio cuando el trabajo es bien hecho, también consiste en impulsar a que los miembros de la organización mejoren su trabajo en un mediano plazo.
4. Riesgo: se establece desafíos para lograr sus objetivos en el trabajo, estos desafíos ayudan a que los miembros de la organización sean competitivos, asumiendo además que es un riesgo para ellos mismos.
5. Apoyo y calidez: se caracteriza por las buenas relaciones que se da entre los miembros de la organización, creando un ambiente de trabajo grato.
6. Apoyo: Es el nivel de cooperación que se da entre los miembros de la organización, desde los directivos hasta los empleados.
7. Estándares: son criterios claros que permiten percibir el nivel de rendimiento que se ha fijado para la productividad.

Likert citado por (Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Núñez Partido, 2010, p.130), señala ocho dimensiones del clima organizacional:

1. Métodos de mando: consiste en la manera como el líder hace cumplir las funciones a los subordinados, logrando un alto nivel de productividad.
2. Naturaleza de las fuerzas motivacionales: se caracteriza por las motivaciones que la persona adquiere a lo largo de su vida, influyendo en el comportamiento.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación: consiste en la comunicación fluida, considerando al emisor y receptor.
4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción: Es de importancia para establecer los objetivos de la organización.
5. Toma de decisiones: los miembros de la organización tienen la capacidad de emitir un juicio de valor para tomar decisiones acertadas y oportunas.

6. Fijación de objetivos y directrices: Los miembros de la organización deben ser capaces de planificar para establecer los objetivos a lograr y sus respectivas directrices.
7. Procesos de control: se refiere a la medición de los resultados obtenidos, con la finalidad de corregir los errores.
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento: es necesario verificar los resultados, para posteriormente corregir y perfeccionarlos.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Análisis y Discusión de los Resultados de o los Instrumento Utilizados

En esta parte del trabajo investigativo, las autoras, demostrarán objetivamente los resultados del instrumento aplicado a la población muestral, las cuales son 35 unidades de análisis, que han permitido dar luces de la problemática encontrada.

3.1.1. Resultados del Cuestionario Aplicado al Personal que Labora en la Institución Educativa

CUADRO N° 01

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

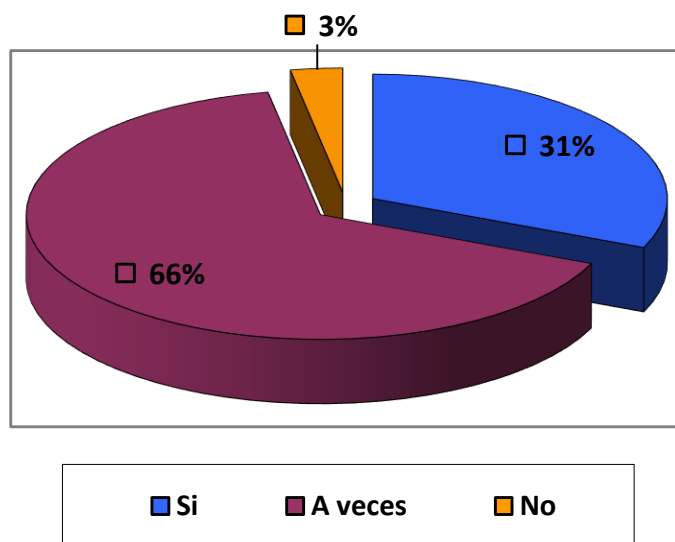
Pregunta N° 1: ¿Considera que la institución es un buen lugar para trabajar?

CRITERIOS	F	%
Si	11	31
A veces	23	66
No	01	03
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

GRÁFICO N° 01



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con relación a la pregunta, se puede apreciar que un 31% de las personas encuestadas manifestaron que consideran que la institución es un buen lugar para trabajar, sin embargo un 66% considera que sólo a veces la institución es un buen lugar para trabajar y un 03% sostiene que no es un buen lugar.

De acuerdo a los resultados, se deduce que la mayoría de personas encuestadas sostuvieron que a veces la institución educativa es un buen lugar para trabajar.

CUADRO N° 02

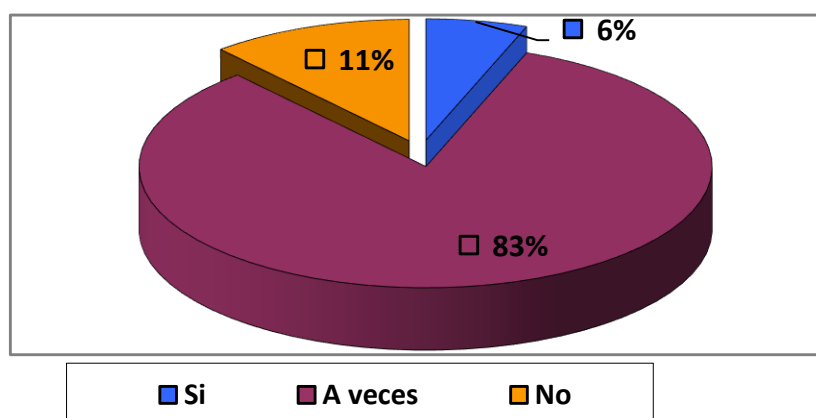
DIAGNÓSTICO PROFESIONAL

Pregunta N° 2: ¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la institución?

CRITERIOS	F	%
Si	02	06
A veces	29	83
No	04	11
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 02



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro N° 2, se aprecia que un 06% de los encuestados creen que su trabajo es compatible con los objetivos de la institución, un 83% cree que solo a veces su trabajo es compatible con los objetivos y un 11% manifestaron que no es compatible su trabajo con los objetivos de su institución.

De los datos obtenidos se deduce que la mayoría de las personas encuestadas creen que sólo a veces su trabajo es compatible con los objetivos de la institución.

CUADRO N° 03

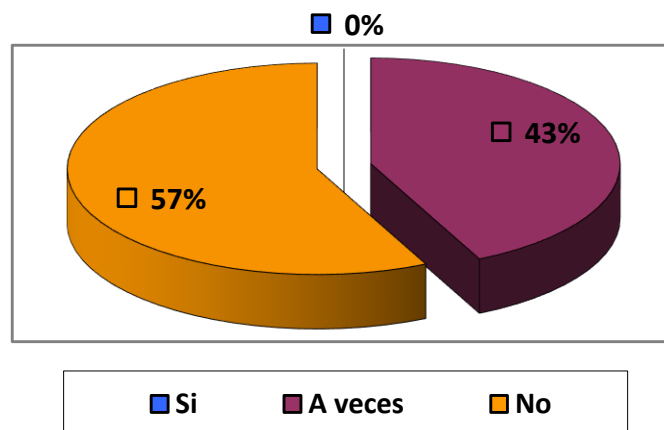
DIAGNÓSTICO PROFESIONAL

Pregunta N° 3: ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?

CRITERIOS	F	%
Si	00	00
A veces	15	43
No	20	57
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 03



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la pregunta N° 3, se aprecia que un 43% de las personas encuestadas consideraron que a veces tienen recursos necesarios para desarrollar sus funciones y un 57% afirma que no disponen de recursos para desarrollar sus funciones.

De lo anterior se deduce que la mayoría de encuestados no tienen los recursos necesario para desarrollar sus funciones, lo que trae como consecuencia el bajo nivel del liderazgo y por ende bajo nivel del clima organizacional.

CUADRO N° 04

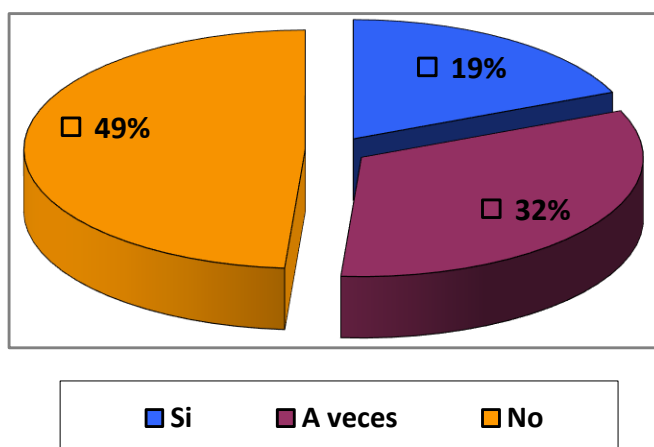
DIAGNÓSTICO PERSONAL

Pregunta N° 4: ¿La institución le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?

CRITERIOS	F	%
Si	08	19
A veces	14	33
No	21	48
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 04



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro N° 04, se afirma que el 19% de los encuestados manifiestan que la institución les da la oportunidad de sacar lo mejor de sí, un 33% sostienen que sólo veces les da la oportunidad y un 48% sostienen que la institución no les da oportunidades para sacar lo mejor de sí.

De la información se deduce que la mayoría de los encuestados dijeron que no se les brinda oportunidades para hacer lo suyo, por lo que se piensa que en esta institución no hay confianza entre los miembros de la institución.

CUADRO N° 05

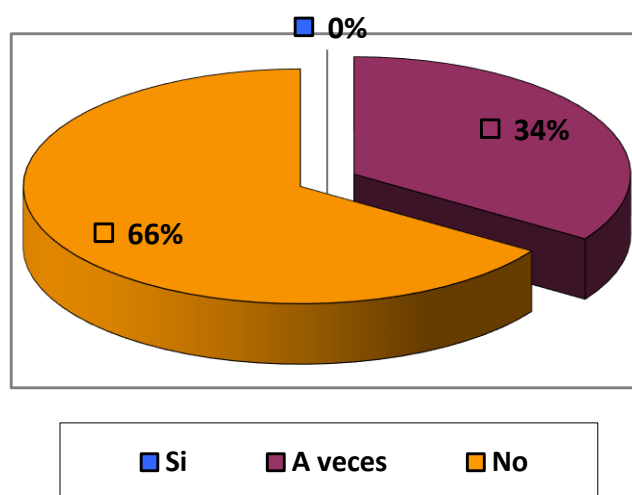
DIAGNÓSTICO DE INTERÉS PERSONAL

Pregunta N°. 5: ¿Sus líderes (director, coordinadores) muestran interés en usted como trabajador?

CRITERIOS	F	%
Si	00	00
A veces	12	34
No	23	66
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 05



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro, se aprecia que un 34% de los encuestados dijeron que a veces sus líderes muestran interés en ellos, sin embargo un 66% sostienen que no hay interés por parte de los líderes. De lo mencionado se deduce que la mayoría de encuestados no reciben ningún tipo de apoyo por parte de sus líderes.

CUADRO N° 06

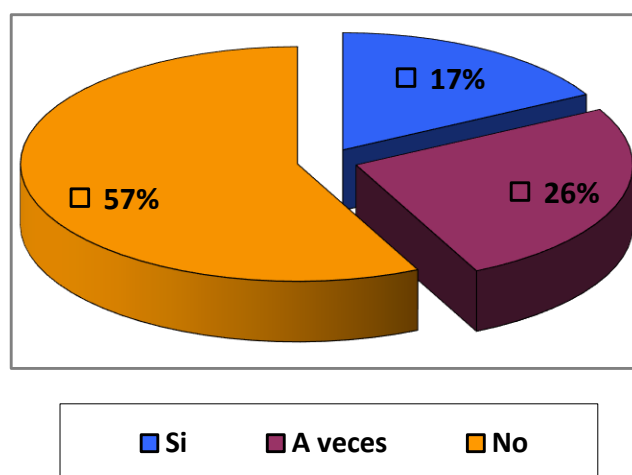
DIAGNÓSTICO DE MOTIVACIÓN

Pregunta N° 6: ¿Se siente motivado o estimulado?

CRITERIOS	F	%
Si	06	17
A veces	09	26
No	20	57
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 06



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con relación al cuadro N° 06, se aprecia que un 17% de las personas encuestadas se sienten motivados, un 26% sostiene que a veces se sienten motivados y un 57% siendo la mayoría no se encuentran motivados ni estimulados.

De los resultados se deduce que la mayoría de encuestados no están motivados para lograr el éxito.

CUADRO N° 07

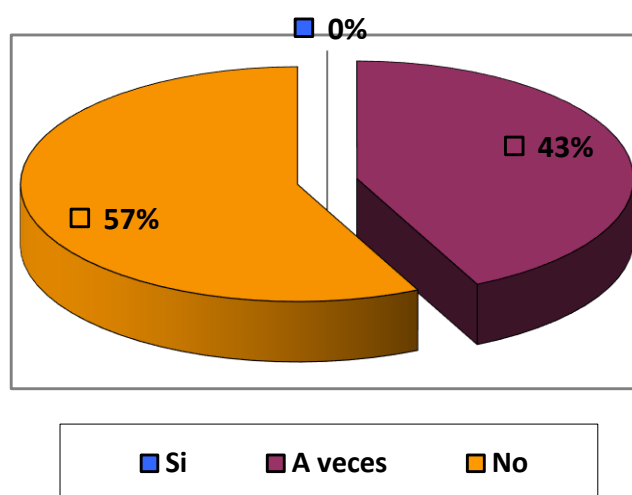
DIAGNÓSTICO DE OPINIÓN

Pregunta N°7: ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

CRITERIOS	F	%
Si	00	00
A veces	15	43
No	20	57
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 07



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro N° 07, se manifiesta que el 43% de las personas encuestadas, consideran que a veces sus opiniones son tomadas en cuenta por los líderes, mientras tanto un 57% dice que sus opiniones no son tomadas en cuenta por ningún motivo.

De los resultados se deduce que la mayoría de encuestados consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta en las decisiones, lo que trae como consecuencia el bajo nivel del clima institucional.

CUADRO N° 08

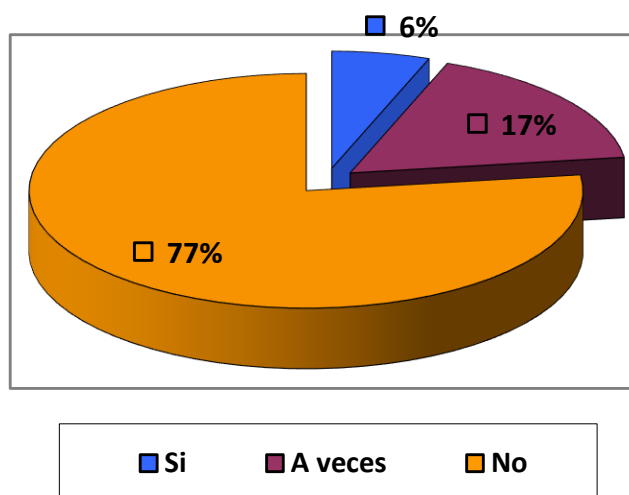
DIAGNÓSTICO DE ACEPTACIÓN

Pregunta N° 8: ¿Se siente acogido por sus colegas?

CRITERIOS	F	%
Si	02	06
A veces	06	17
No	27	77
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 08



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro N° 08, se aprecia que el 6% de las personas encuestadas manifiestan que se sienten acogidos por sus colegas, un 17% sostiene que a veces se sienten acogidos por sus compañeros y un 77% dice que no se sienten acogidos por sus colegas.

De lo mencionado se deduce que la mayoría de profesores no se sienten acogidos por sus colegas, por lo que no hay la suficiente confianza para lograr el éxito y la mejora de resultados.

DIAGNÓSTICO DESEMPEÑO PROFESIONAL

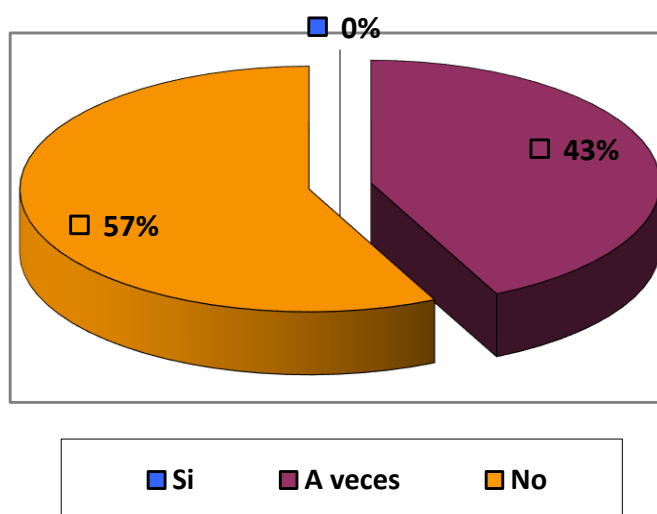
Pregunta N°. 9: ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la institución?

CUADRO N° 09

CRITERIOS	F	%
Si	00	00
A veces	15	43
No	20	57
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 09



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro N° 09, se aprecia que el 43% de las personas encuestadas creen que a veces su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la institución y un 57% afirma que su retribución no es proporcional al esfuerzo realizado.

De lo mencionado se deduce que la mayoría de personas encuestadas no son retribuidas proporcionalmente por lo que no se sienten motivados para lograr buenos resultados.

CUADRO N° 10

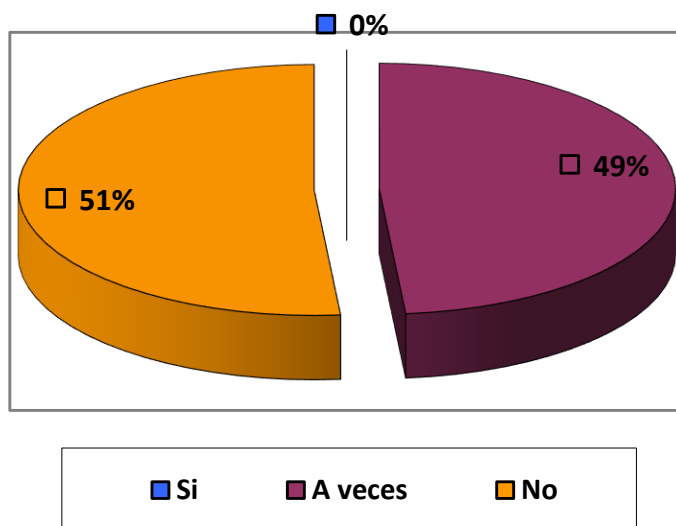
DIAGNÓSTICO DE RETROALIMENTACIÓN

Pregunta N° 10: ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?

CRITERIOS	F	%
Si	00	00
A veces	17	49
No	18	51
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro N° 10, se aprecia que el 49% de los encuestados sostienen que a veces reciben retroalimentación sobre las labores que realiza y un 51% afirma que nunca recibe retroalimentación sobre su trabajo.

De los resultados se deduce que la mayoría de encuestados, no recibe retroalimentación sobre sus labores por la falta de confianza y motivación.

CUADRO N° 11

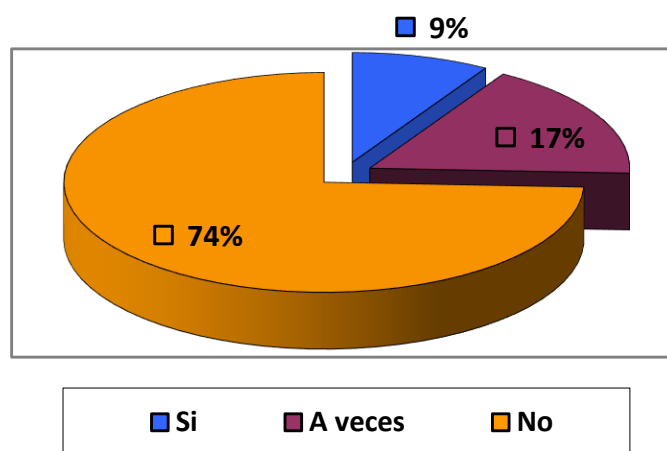
DIAGNÓSTICO DE ÉTICA PROFESIONAL

Pregunta N° 11: ¿Está a gusto con el trabajo que hace?

CRITERIOS	F	%
Si	03	09
A veces	06	17
No	26	74
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro N° 11, se aprecia que un 09% de las personas encuestadas manifestaron que se sienten a gusto con el trabajo que realiza, un 17% sostiene que a veces se siente a gusto con lo que hace y un 74% no se siente a gusto con el trabajo que hace.

De los resultados se deduce que la mayoría de encuestados no se sienten a gusto con el trabajo que realizan porque en su institución no se practica la habilidad de la escucha activa, el escaso liderazgo, entre otros.

CUADRO N° 12

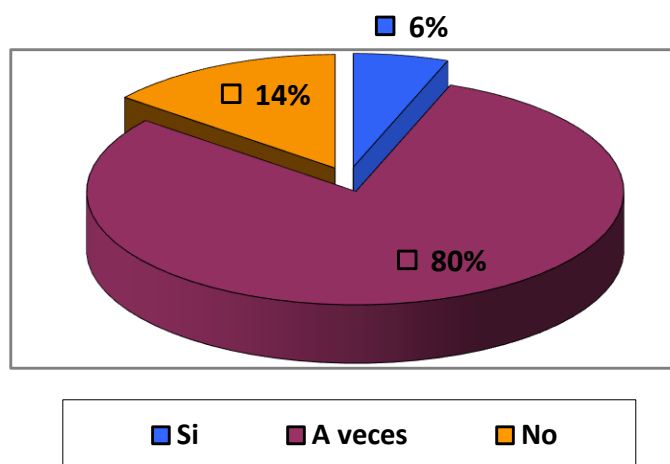
DIAGNÓSTICO DE APOYO PROFESIONAL

Pregunta N°. 12: ¿El profesorado sabe cómo apoyarse entre sus integrantes?

CRITERIOS	F	%
Si	02	06
A veces	05	14
No	28	80
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro N° 12, se aprecia que el 06% de las personas encuestadas afirman que los profesores se apoyan entre sí, un 14% sostiene que a veces los profesores se apoyan y un 80% señala que los profesores no saben apoyarse entre sí.

De los resultados se deduce que la mayoría de docentes no sabe apoyarse, lo que ocasiona la poca comunicación y falta de confianza entre colegas.

CUADRO N° 13

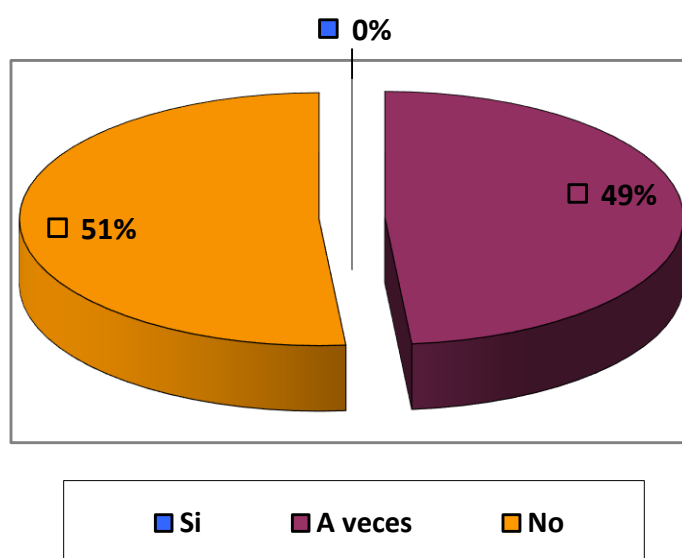
DIAGNÓSTICO DE COMPROMISO

Pregunta N° 13: ¿Entre el profesorado existe apoyo para comprometerse con nuevos proyectos?

CRITERIOS	F	%
Si	00	00
A veces	17	49
No	18	51
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro N° 13, se aprecia que el 49% de las personas encuestadas sostienen que entre el profesorado sí existe apoyo para comprometerse a la elaboración de nuevos proyectos y un 51% dicen que los profesores no se comprometen para diseñar nuevos proyectos.

De los resultados se deduce que la mayoría de docentes no se apoyan, ni se comprometen a realizar nuevos proyectos para la mejora de la institución educativa.

CUADRO N° 14

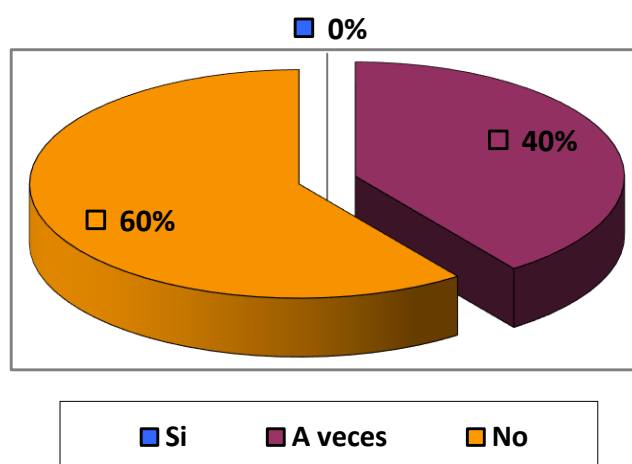
DIAGNÓSTICO AL ESTÍMULO PROFESIONAL

Pregunta N° 14: ¿Los miembros del Equipo Directivo estimulan el desarrollo profesional del profesorado?

CRITERIOS	F	%
Si	00	00
A veces	14	40
No	21	60
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro N° 14, se aprecia que el 40% de los encuestados sostienen que los miembros del equipo directivo a veces estimulan el desarrollo profesional del profesorado, mientras que un 60% manifiestan que el equipo directivo no estimula al desarrollo profesional del profesorado.

De los resultados se deduce que el personal directivo no estimula el desarrollo profesional del profesorado por la falta de liderazgo que existe en la institución educativa.

CUADRO N° 15

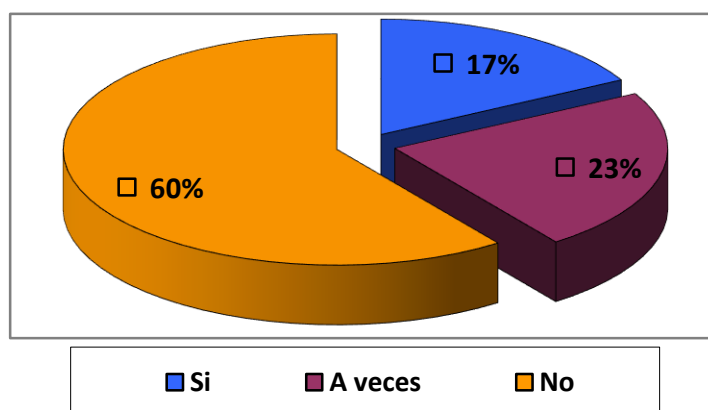
DIAGNÓSTICO DE RELACIONES INTERPERSONALES

Pregunta N° 15: ¿El profesorado se esfuerza en mantener relaciones entre sus integrantes?

CRITERIOS	F	%
Si	06	17
A veces	08	23
No	21	60
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro N° 15, se aprecia que el 17% de las personas encuestadas, sostienen que el profesorado se esfuerza en mantener relaciones entre sus integrantes, un 23% manifiestan que sólo a veces el profesorado se esfuerza en relacionarse con los demás y un 60% afirma que los docentes no se esfuerzan en relacionarse con sus colegas.

De los resultados se deduce que la mayoría de profesores de la institución educativa no se esfuerzan en relacionarse ni interactuar, por lo que se demuestra que hay falencias en la comunicación efectiva.

CONCLUSIÓN CAPITULAR:

A la luz de los resultados de la aplicación del cuestionario a todos los trabajadores de la Institución Educativa: No. 40661 “Isabel Krieger Beato” del distrito de Majes, provincia de Caylloma, región –Arequipa, las investigadoras han llegado a las siguientes conclusiones finales, las cuales serán redactadas de manera cualitativa:

En el cuadro N° 3, se evidencia que el mayor porcentaje del personal no tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones, lo que permite que haya deficiencias en sus desempeños.

También existe un alto porcentaje (cuadro N°4), donde se nota objetivamente que, de las personas que trabajan en la Institución manifestaron que: sus líderes (director, coordinadores, etc.) NO muestran interés en su persona como trabajador.

El cuadro N° 6, muestra objetivamente que el porcentaje mayor del personal, NO se siente motivado ni estimulado, y esta situación no es conveniente para una organización educativa, ya que no contribuye a trabajar dentro de un clima institucional adecuado.

Se ha mostrado que la mayor cantidad del personal trabajador NO está a gusto con el trabajo que realiza (cuadro N° 11), y estos resultados definitivamente no contribuyen a un buen desempeño profesional.

Finalmente, los resultados del cuadro N° 14, demostraron que: el 60% de personas encuestadas respondieron que los miembros de equipo directivo NO estimulan el desarrollo profesional del profesorado, cuando las personas no son estimuladas, será muy difícil que demuestren su mejor disposición para realizar sus actividades.



3.2. Presentación de la Propuesta

1. INTRODUCCIÓN Y SÍNTESIS DE LA PROBLEMÁTICA

El presente trabajo de investigación pretende proponer diversas estrategias, con la finalidad de mejorar el clima institucional, en el que los empleados se sientan cómodos, en confianza y satisfechos; de tal forma que se eleve el nivel de compromiso, de calidad y de productividad dentro de la organización.

Dichas estrategias estarán orientadas a la mejora de las relaciones interpersonales, para lo cual se ha tomado en cuenta la teoría de la motivación de Abraham H. Maslow, el liderazgo y motivación de equipos de trabajo de María Teresa Palomo Vardillo, Clima Organizacional de Litwin y Stringer y las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de Margarita Chiang, José Martín y Antonio Núñez.

Las mencionadas teorías harán posible la mejora del clima institucional, ya que éste último es indispensable en todas las instituciones y/o empresas, permitiendo el constante mejoramiento del ambiente laboral, a través de estrategias o técnicas como la conformación de grupos, Juego de roles, comunicación, participación, liderazgo, conflicto, cambio y resolución de conflictos.

2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Generar espacios de análisis, reflexión de estrategias que generen la formación de personas que manejen técnicas específicas de mediación para el logro de relaciones intra e intergrupales saludables en la institución educativa.

3. FUNDAMENTACIÓN

Hoy en día el clima organizacional es indispensable en las instituciones educativas, ya que permite motivar a los agentes educativos, con el objetivo de conseguir mejores resultados. Por esta razón es necesario establecer estrategias para que los miembros de una organización sean capaces de liderar y comprometerse al mejor desarrollo institucional.

(Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010) cita a (Forehand y Gilmer, 1964), quien define al clima organizacional como un “conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen una organización de otra, perduran a través del tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización” (p.28).

Todas las empresas luchan por tener un agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por ello que la presente propuesta tiene como propósito mejorar el ambiente de trabajo, por ende mejorar el clima organizacional, además de lograr un cambio positivo en la

percepción de los empleados hacia su institución, lo que esperamos se refleje en una relación laboral favorable y agradable entre todo el personal de la institución.

4. ESTRATEGIAS

FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

Actividad 1

- 1) Si usted tuviera que presentarse a un grupo ¿cómo lo haría? Elija distintas formas.
- 2) ¿Qué entiende por pertenencia? ¿Le parece que es importante pertenecer a un grupo? ¿Por qué?
- 3) ¿A qué grupos pertenece?

Actividad 2: el Juego de los Cuadrados

Objetivos:

Internalizar en los participantes la importancia del trabajo cooperativo, así como las dificultades que a menudo existen para lograrlo.

1er momento: Desarrollo de la técnica

Se dividen los participantes en grupos de 5 personas. Cada grupo recibe 5 sobres que contiene las piezas de Tangram para armar 5 cuadrados iguales. Se entrega a cada grupo un sobre que será abierto luego de dar a conocer las normas del juego.

Normas:

- En cada sobre hay piezas de rompecabezas que corresponden a 5 cuadrados iguales. Estos cuadrados están desordenados y deben armarlos correctamente.
- El juego finaliza cuando cada miembro del grupo haya construido su cuadrado.
- Se pueden cambiar las piezas que cada uno tiene pero sin hablar.
- No se pueden quitar ni pedir las piezas de los compañeros, a menos que él se las de.
- Se pueden pasar las piezas a los compañeros de grupo todas las veces que se quiera.

Explicadas las normas se inicia el juego. Si los grupos no logran terminar el ejercicio, se interrumpe a los 15 minutos.

2do momento: puesta en común y reflexión acerca de la experiencia

Se socializa acerca de las dificultades encontradas, los sentimientos experimentados y la relación del ejercicio con la vida diaria laboral.

ASUNCIÓN DE ROLES

Actividad: Técnica “colegio-estudiante-carpeta”

Descripción de la técnica

Dos personas sentadas frente a frente toman un lápiz y conjuntamente realizan un dibujo entre ambos. Duración estimada: 20 a 30 minutos.

Recursos: lápices y hojas en blanco.

Objetivos:

- Descubrir las dificultades para trabajar en equipo.
- Detectar actitudes de dominio y sumisión.

1er momento: Desarrollo de la técnica

1. Agrupar los participantes de a dos y se sientan enfrentados. Si el grupo de participantes es numeroso se eligen cinco o seis parejas y los restantes hacen el papel de observadores.
2. Entrega una hoja en blanco y un lápiz a cada pareja.
3. Se disponen los observadores alrededor de cada pareja, para que presten atención a las actitudes de los participantes.
4. Leerles la siguiente consigna:

“Tomen juntos el lápiz, con una mano cada uno y dibujen una colegio, un estudiante y una carpeta. Deben hacerlo en silencio. No se deben comunicar con palabras, ni gestos ni miradas.

“Terminado el trabajo se da la segunda consigna:

“Tomen juntos el lápiz, con una mano cada uno y firmen el dibujo. Deben hacerlo en silencio, no se deben comunicar con palabras, ni gestos ni miradas.

“Finalizado este trabajo se da la tercera consigna:

“Tomen juntos el lápiz, con una mano cada uno y coloquen una nota al trabajo. Deben hacerlo en silencio, no se deben comunicar con palabras, ni gestos ni miradas.”

2do momento: Puesta en común y reflexión sobre la experiencia

Se conversa con cada pareja acerca de los siguientes aspectos:

- ✓ Facilidad o dificultad para llevar juntos el lápiz.
- ✓ Existencia de situaciones de “tirantez”.
- ✓ Sensación de dominio o sometimiento.

El coordinador puede preguntar directamente, sin enumerar ningún aspecto, “qué han sentido en este trabajo”.



Actividad: Técnica del dictado de un dibujo

Descripción de la técnica

Consiste en el dictado de un dibujo geométrico de dos maneras distintas. Primero sin admitir interrupción y luego permitiendo interrupción.

Objetivos:

Tomar conciencia de la necesidad de la retroalimentación en una buena comunicación.

1er momento: Desarrollo de la técnica

1. Se reparte a los participantes un papel cuadriculado.
2. Consigna: “Les voy a dictar un dibujo geométrico que ustedes deben realizar en el papel que se les ha entregado. No pueden interrumpir para hacer preguntas repetir la consigna. Tampoco consultar a sus compañeros”.
3. El coordinador dicta el dibujo que lleva realizado previamente.
4. Terminado el dictado hace pasar a la pizarra a tres o cuatro integrantes del grupo a reproducir los dibujos que realizaron en sus papeles. Estos dibujos en general son desiguales. Se les hace observar a los participantes que son diferentes.

Luego se les hace dar vuelta la hoja y se dicta nuevamente el mismo dibujo u otro, utilizando la misma consigna: “les voy a dictar un dibujo, ustedes pueden interrumpirme para pedir una aclaración o reiteración de una orden. Pueden consultar con sus compañeros.”

5. El coordinador debe dictar el dibujo con la mayor precisión posible y observar el realizado por los participantes para ver si van entendiendo o no. Debe responder a las preguntas realizadas por los participantes.

6. Terminado el dictado, hace pasar al frente a 3 o 4 participantes a reproducir los dibujos que realizaron en sus papeles. (en su mayoría todos los dibujos coinciden).

7. Se les pregunta por qué en el primer caso fueron distintos los dibujos y por qué en el segundo no. Puede ocurrir que en esta oportunidad haya un dibujo distinto a los demás. Este hecho posibilita hacerles tomar conciencia a los participantes de cómo a pesar de haber tenido una buena comunicación pueden producirse interferencias que la distorsionan, como, por ejemplo: la falta de claridad del mensaje, el miedo a preguntar, distracción, el uso de un lenguaje no común, el deseo de no realizar la actividad, etc.

2do momento: Reflexión grupal

Se invita a los participantes a dar sus puntos de vista sobre la dinámica realizada y la metacognición a la que han llegado.

PARTICIPACIÓN

Actividad: Técnica grupal “Converger y divergir”

Descripción de la técnica

Consiste en una serie de afirmaciones cuestionables que el asistente debe, primero aceptar o rechazar en forma individual, luego, poner a consideración del grupo hasta ser aceptadas o rechazadas por consenso.

Objetivos:

- 1- Aprender a discutir para llegar a un acuerdo unánime.
- 2- Tomar conciencia sobre la problemática de un campo determinado: social, laboral, familiar, económico, político, etc.
- 3- Ahondar un tema específico a través de la discusión.

Preparación de la técnica

1- El coordinador fija claramente los objetivos que se persigue con la técnica. Si desea promover la discusión y el diálogo entre los participantes para que decidan por unanimidad, puede formular afirmaciones correspondientes a distintos temas que den pie a la discusión.

Por ejemplo:

- El hombre es más fuerte que la mujer.
- 2- Si además de la discusión se pretende que los participantes profundicen un tema, deberá escribir afirmaciones sobre distintos aspectos del mismo tema, procurando que constituyan expresiones categóricas que generen aceptación o rechazo en el grupo.

Nota: no es conveniente que las frases sean formuladas a modo de preguntas. El número de frases depende del tiempo que se otorgue para la discusión. No conviene muchas, para evitar se vuelva tedioso. Es necesario imprimir tantas copias como participantes

1er momento: Desarrollo de la técnica

1- Se entrega a cada participante una hoja con las frases para converger y divergir, además de la consigna: “Lea con atención cada una de las frases y ponga un SÍ delante de la que acepta y un NO delante de la que rechaza. Este trabajo es individual.”

2- Cuando los participantes han terminado esta etapa, se organizan pequeños grupos – no más de 6 personas– para discutir y ponerse de acuerdo sobre las frases que aceptan o rechazan. Se indica que el acuerdo o rechazo no debe ser por votación, sino que deben llegar al consenso a través del diálogo y la discusión en un tiempo aproximado a media hora.

3- Una vez concluida esa etapa deben elegir en cada grupo un representante que será el vocero de las decisiones tomadas.

4- Se organiza una tertulia, en el que cada uno de los representantes de los grupos deberá exponer su postura y defender con argumentos válidos los motivos que lo llevaron a converger o divergir en relación con cada frase. Lo que se procura en esta etapa es llegar a un acuerdo entre los distintos representantes, lograr el consenso por unanimidad, si es posible, a través de la argumentación. Es necesario para el mejor desenvolvimiento de la discusión, que alguno de los miembros cumpla el rol de coordinador.

2do momento: Reflexión grupal

Se socializa las reflexiones adquiridas con el desarrollo de la dinámica.



Actividad: Observación de una película.

Preguntar ¿cuántos tipos de liderazgo hay?

Proyección de película “INVICTUS”

Objetivos:

Visualizar distintos tipos de liderazgo. Generar un debate en torno a los diferentes tipos de liderazgos.

Sinopsis de la película

La película de Clint Eastwood narra la historia del líder del movimiento negro de Sudáfrica, Nelson Mandela (Morgan Freeman) a partir de su unión con el equipo nacional de rugby Francois Pienaar (Matt Damon). Mandela, recién elegido presidente del país, es consciente de que el deporte puede ayudar a superar la barrera del racismo y pondrá todos los medios a su alcance para conseguirlo.

Reflexión:

Se pedirá a alguno de los presentes dar un comentario o puntos de vista.

CONFLICTO

Actividad: Técnica grupal

Objetivos:

- Desarrollar la capacidad de perseverar en un trabajo creador.
- Desarrollar la tolerancia y manejo de las reacciones ante el conflicto.

Duración estimada: 15 minutos.

NOTA: Se sugiere grabar el proceso de la dinámica a fin de visualizar y analizar las reacciones y respuestas.

1er momento: Desarrollo de la técnica

1- El animador presenta un asunto a discutir. Los participantes aportan ideas y sugerencias. De pronto, bruscamente, uno previamente concertado, contradice frontalmente una de las afirmaciones de un participante diciendo que sus ideas ni son nuevas ni válidas.

2- La persona contestada, naturalmente se sentirá interrumpida y reaccionará mostrándose desanimada y fastidiada. El impacto ha sofocado su creatividad. Eso no significa que los otros participantes solo tengan una reacción de apoyo a su creatividad creadora.

2do momento: Reflexión acerca del ejercicio

Es de mayor importancia que todas las reacciones sean realistas. La gratificación resultante de la capacidad de llevar a cabo una tarea es muy grande. En este sentido es en el que se orientarán los comentarios al final del ejercicio.



Actividad: proyección de película “TIEMPOS MODERNOS”

Sinopsis de la película:

Tiempos modernos es un largometraje de 1936 dirigido, escrito y protagonizado por el célebre actor Charles Chaplin.

La película constituye un retrato de las condiciones desesperadas de empleo que la clase obrera tuvo que soportar en la época de la Gran depresión, condiciones promovidas, en la visión dada por la película, por la eficiencia de la industrialización y la producción en cadena.

Reflexiones:

Se pedirá a algunos de los presentes dar su opinión y/o puntos de vista.



Actividad: Ejercicio de análisis personal.

Objetivos:

- Tomar conciencia de las estrategias que usamos en la resolución de conflictos.
- Analizar los métodos que usamos frecuentemente para resolver los conflictos.
- Insertar estrategias negociadoras y aprender habilidades para negociar.

Duración estimada: 30 minutos

Recursos: papel y pañoletas (antifaz para tapar los ojos).

1er momento: Desarrollo de la técnica

1- El animador explica que van a hacer un ejercicio de imaginación para poder examinar sus estrategias en la solución de los conflictos individuales. Durante unos 5 minutos, estando los participantes con los ojos cerrados, el animador conducirá al grupo a través de la fantasía imaginativa siguiente:

2- “Estamos ahora todos andando por la calle; de repente vemos que a cierta distancia se acerca hacia nosotros una persona que es familiar. Es una persona con la que estamos en conflicto, caemos en la cuenta de que tenemos que decidir rápidamente cómo afrontar este encuentro. A medida que se nos acerca la persona una infinidad de alternativas pasan por nuestra cabeza. Tenemos que decidir ahora mismo qué vamos a hacer y cómo vamos a orientar el encuentro... Ya ha pasado la persona. ¿Cómo se sienten? ¿Qué nivel de satisfacción sienten en este momento?

3- El animador pide a todos que vuelvan a la realidad, que abran los ojos, etc.

4- Durante unos 5 minutos todos responderán por escrito a estas preguntas:

- ✓ ¿En qué alternativas pensé sobre todo? ¿Qué alternativa elegí?
- ✓ ¿Qué nivel de satisfacción sentí al final?

5- Cada participante comenta ahora con otros compañeros las respuestas que han dado y uno de ellos se encarga de hacer una síntesis escrita de lo que se diga.

6- Luego se debate en plenaria partiendo de la exposición de las síntesis realizadas. En general se observa que las estrategias más empleadas son evitar, aplazar y enfrentar los conflictos.

7- Se termina con una puesta en común de las reacciones de cada uno ante el ejercicio realizado.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado con el cuestionario aplicado al personal que labora en la I.E. No. 40661 “Isabel Krieger Beato del distrito de Majes, provincia de Caylloma, región-Arequipa, la existencia de un deficiente clima institucional.
2. El modelo de pluriestrategias está sustentado en la teoría de la motivación de Maslow, el Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo de María Teresa Palomo Vadillo, el Clima Organizacional de Litwin y Stringer y las relaciones entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral de Margarita Chiang, José Martin y Antonio; lo que le da un sustento científico a nuestro aporte.
3. El modelo propuesto, constituirá una herramienta práctica para la contribución en la mejora del clima institucional.
4. El resultado fundamental del presente modelo es el de fortalecer el liderazgo y la capacidad de resolución de conflictos en mejora del clima institucional.
5. El personal que labora en la Institución Educativa, en el cuadro N° 1: en un alto porcentaje, considera que solamente a veces la institución es un buen lugar de trabajo.
6. El cuadro N° 3 evidencia en un porcentaje considerable que el personal no tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.
7. Existe un alto porcentaje de las personas que trabaja en la Institución, que manifestaron que: sus líderes (director, coordinadores, etc.) NO muestran interés en su persona como trabajador.
8. El cuadro N° 6, muestra objetivamente que un alto porcentaje del personal, NO se siente motivado ni estimulado.
9. Se ha mostrado que la mayoría del personal trabajador NO está a gusto con el trabajo que realiza (cuadro N° 11)
10. Los resultados del cuadro N° 14, demostraron que: un alto porcentaje de personas encuestadas respondieron que los miembros de equipo directivo NO estimulan el desarrollo profesional del profesorado.

RECOMENDACIONES

1. Que, las personas que laboran en la institución educativa (director, subdirector, personal docente, administrativo, padres de familia y alumnado) den la oportunidad para la puesta en práctica de la presente propuesta: “Modelo de pluriestrategias” que ayudará a futuro llevar a la práctica la propuesta, apuntando precisamente a mejorar las relaciones interpersonales y por ende el clima institucional.
2. Que la presente investigación, sirva de inspiración para el génesis de nuevas propuestas, en donde se busque un mejor clima Institucional, utilizando las TICs y las redes sociales gerenciales.
3. Que, se promueva de manera más continua estrategias de integración a fin de crear un ambiente de trabajo armonioso, realizando un seguimiento y evaluación permanente del clima Institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, I. (1994). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- FLORES V. (2000). Teorías cognitivas. Editorial San Marcos.
- FUENTE RM 168-ED. (2002). Gestión Educativa.
- GONZALES, Edwin. (2001). “Necesidades y demandas para un cambio en educación”. Lima. Perú.
- HERNÁNDEZ, P. y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico. México: McGraw - Hill.
- HIDALGO, Carmen gloria. (1999). Comunicación interpersonal. Universidad Católica de Chile.
- KOUSES JIM Y POSNER BARRY (1999). Desafío del Liderazgo.
- LTIWIN. G Y STRINGER R (1968) Clime organizational y motivation (Clima organizacional y motivación); Division of research graduate school of Business Administration Harvard University.
- LUZURRIAGA, Lorenzo. (1998). “Pedagogía”. Grupo editorial Norma. Madrid. España.
- MARTÍN, D. y. (1997). ¿Qué es Inteligencia Emocional? Madrid: EDAF S.A.
- MARTÍN, M. y. (2000). Las Relaciones Interpersonales en Centros de Menores: El Equipo Educativo. Córdoba.
- MINTZBERG, H. y. (1993). El Proceso Estratégico. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana.
- MORIN, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la Educación del futuro. Bogotá: Delfín Ltda.
- NASSIF, Ricardo. (2001). “Pedagogía general”.

- OYAGUE, M. y. (2005). Investigación Científica. Lambayeque: UNPRG.
- PALOS, José. (2005). “Estrategias para el desarrollo de temas transversales del currículo”. 2005. Editorial Horsori. Madrid. España.
- PARIS, G. y otros. (1983). “Becoming a strategic reader”. Contemporary educational psychology.
- PINZAS G., Juana. “Metacognición y lectura: procesos y estrategias”. Lima. Perú. Pág.
- PORTUGAL, C. (2000) Psicología social. Editorial. UNSA-Arequipa.
- PRAWDA, A. (2002). Resolviendo Conflictos en la Escuela. México DF: Instituto Nacional de Mediación de México y Universidad Nacional de Sonora.
- SUAREZ M. (1996). Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas. Editorial Paidós.
- TORO (1981), Motivación para el trabajo; Medellín ediciones graficas

REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS

- GANGA, F., M. Piñones, y C. Valderrama (2014). Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica. Revista Prisma Social. Núm. 12. Junio-Noviembre, pp 688-707. España.
- GONZALES, Edwin. (2001). “Necesidades y demandas para un cambio en educación”. Artículo científico, Lima. Perú.
- HUAMÁN O. (2010) Estrategia de enseñanza de ciencias sociales en Educación secundaria. (Revista informativa) Única.
- LEIVA, C. (2008). Programa de estrategias de trabajo en equipo para la optimización de relación interpersonal entre docentes de la institución educativa.

- MINISTERIO DE EDUCACION. (2001) “Boletín Informativo del Ministerio de Educación - UMC”. Lima. Perú.
- OLAZ, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. Paper - Revista de Sociología. España: Universidad de Murcia. N° 91.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (1994). “Métodos y técnicas de investigación educacional”. Revista Universitaria, Lima. Perú.
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Revista FEN, opina. Número 73. 15 de Febrero de 2015. Administración.

REFERENCIAS LINKOGRÁFICAS

- <https://es.linkedin.com/pulse/clima-laboral-negativo-jos%C3%A9-pati%C3%B1o>
Clima laboral negativo. Publicado el 28 de julio de 2016
- <http://trabajo.gob.ar/downloads/formacionSindical/Manual%20de%20Relaciones%20Humanas.pdf>
Centro de Estudios para el Desarrollo de Políticas Regionales

ANEXOS

CUESTIONARIO


A continuación se presenta un conjunto de preguntas sobre el clima institucional. Por favor, responder con toda sinceridad, ya que los resultados permitirán tener un conocimiento objetivo sobre el particular.

ITEM	SI	AVECES	NO
1.¿Considera que la institución es un buen lugar para trabajar?			
2.¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la institución?			
3.¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?			
4.¿La institución le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?			
5.¿Sus líderes (director, coordinadores) muestran interés en usted como trabajador?			
6.¿Se siente motivado o estimulado?			
7.¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?			
8.¿Se siente acogido por sus colegas?			
9.¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la institución?			
10.¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?			
11.¿Está a gusto con el trabajo que hace?			
12.¿El profesorado sabe cómo apoyarse entre sus integrantes?			
13. ¿Entre el profesorado existe apoyo para comprometerse con nuevos proyectos?			
14. Los miembros del Equipo Directivo estimulan el desarrollo profesional del profesorado?			
15.¿ El profesorado se esfuerza en mantener relaciones entre sus integrantes?			
TOTAL			

Muchas gracias.

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN

FIRMAS DE LOS EVALUADORES

	<p>Guliana Golder Del Carpio Llamoc Magister.</p>	<p>Dr. Ramiro Gonzalo TURPO MAITA</p>	<p>Dr. José Mario Benjamín Justo Pacheco</p>	<p>Alfredo López Luján</p>
Aprobado	 C.P.P. 6066	 Dr. Ramiro G. Turpo Maita DOCENTE DEL CURSO C.M. 1029690977	 EPP N°102	 Alfredo López Luján DIRECTOR I.E. No 41619 República de Venezuela
Pendiente				
Rechazado				

VALIDACION DEL INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO

INSTRUMENTO DE VALIDACION

FECHA: 11-09-14

NOMBRE DEL AUTOR: Jenny Maritza Ruiz Dorco

Yolanda Verónica Ayala Ramos

NOMBRE DEL VALIDADOR: Mg. Guilianni Gilda Del Carpio Hama

1. Pertinencia de las preguntas con los objetivos:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Las preguntas están en relación al diseño y propuesta
de estrategias que propone el proyecto

2. Pertinencia de las preguntas con la(s) variable(s):

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Corresponde a las variables de modelo de pluristrategias
y clima institucional propuesta

3. Pertinencia de las preguntas con el enfoque:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Corresponden al enfoque holístico

4. Pertinencia de las preguntas con los indicadores:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: _____ Insuficiente: _____

Observaciones:

Están en relación a los indicadores propuestos

5. Redacción de las preguntas:

Adecuada: X Inadecuada: _____

Observaciones:

Se adecua al nivel de instrucción que sera
aplicado.


MA - Mariana Del Carpio Llamoc
C.P.P. 6066

INSTRUMENTO DE VALIDACION

FECHA: 14-09-2017

NOMBRE DEL AUTOR: Jenny Marilza RUIZ QUICO
Yolanda Verónica AYALA RAMOS

NOMBRE DEL VALIDADOR: Dr. Ramiro G. TURPO MAITA

1. Pertinencia de las preguntas con los objetivos:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Los indicadores estan pertinentes

2. Pertinencia de las preguntas con la(s) variable(s):

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Si hay congruencia con las variables

3. Pertinencia de las preguntas con el enfoque:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Si hay pertinencia con el enfoque

4. Pertinencia de las preguntas con los indicadores:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Los indicadores tienen relación con la
operacionalización

5. Redacción de las preguntas:

Adecuada: X Inadecuada:

Observaciones:

Las preguntas están redactadas aceptablemente.


Dr. Ramiro G. Turpo Maita
DOCENTE DEL CURSO
C.M. 1029690977

INSTRUMENTO DE VALIDACION

FECHA: 15-09-2017

NOMBRE DEL AUTOR: Jonny MariSza Ruiz Quico
Yolanda Verónica Ayala Ramos

NOMBRE DEL VALIDADOR: José Mario Benjamín Justo Pacheco

1. Pertinencia de las preguntas con los objetivos:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

El planteamiento de las preguntas
responden a los objetivos.

2. Pertinencia de las preguntas con la(s) variable(s):

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

El enfoque coincide acertadamente.

3. Pertinencia de las preguntas con el enfoque:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Las preguntas son hechas bajo
el enfoque holístico.

4. Pertinencia de las preguntas con los indicadores:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: _____ Insuficiente: _____

Observaciones:

Se relacionan positivamente.

5. Redacción de las preguntas:

Adecuada: X Inadecuada: _____

Observaciones:

Tienen suficiente coherencia

Prof.
José Mario Benjamín Justo Pacheco
Doctor en Ciencias de la Educación
C.R. 7 N° 102

INSTRUMENTO DE VALIDACION

FECHA: 18-09-2017

NOMBRE DEL AUTOR: Jenny Maritza Ruiz Quico
Yolanda Verónica Ayala Ramos

NOMBRE DEL VALIDADOR: Alfredo López Luján

1. Pertinencia de las preguntas con los objetivos:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Existe pertinencia entre las preguntas y objetivos trazados.

2. Pertinencia de las preguntas con la(s) variable(s):

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Las preguntas y las variable existe relación

3. Pertinencia de las preguntas con el enfoque:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Las preguntas se relacionan con el enfoque holístico

4. Pertinencia de las preguntas con los indicadores:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: Insuficiente:

Observaciones:

Si hay pertinencia

5. Redacción de las preguntas:

Adecuada: X Inadecuada:

Observaciones:

Las preguntas presentan coherencia y claridad.

 
Alfredo López Luján
DIRECTOR
I.E. N° 41019 República de Venezuela

VALIDACION DE LA PROPUESTA

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del experto: Del Carpio Llamoc, Golicana Golda
 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente - Universidad Nacional de San Agustín
 1.3. Especialidad del experto: Psicología Social
 1.4. Tiempo de experiencia laboral: 5 años
 1.5. Nombre del instrumento motivo de la Evaluación: Modelo de Planestrategias
 1.6. Variable medida: Variable Independiente
 1.7. Autor del Instrumento: Jenny Maritza Ruiz Arco - Yolanda Verónica Ayala Ramos

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 -20%	Regular 21 -40%	Bueno 41 -60%	Muy Bueno 61 -80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulada con lenguaje apropiado			60%		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				65%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología			60%		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica			60%		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				65%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidad cognoscitivas				63%	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la tecnología educativa				63%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			60%		
9. METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico				63%	

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Cohere con todos los indicadores

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

62.11%

Arequipa, 08 de enero 2018

NOMBRE: Golicana Del Carpio Llamoc
 FIRMA

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del experto: José Pacheco, José Mario Benjamín
 1.2. Cargo e Institución donde labora: Inversor Independiente
 1.3. Especialidad del experto: Inversión Certificada
 1.4. Tiempo de experiencia laboral: 12 años
 1.5. Nombre del instrumento motivo de la Evaluación: Modelo de Plan de Estrategias
 1.6. Variable medida: Independiente
 1.7. Autor del Instrumento: Tenly Maritza Ruiz Quico - Yolanda Verónica Ayala Ramos

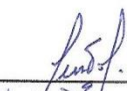
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulada con lenguaje apropiado				70	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				75	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología					82
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				80	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				70	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidad cognoscitivas				80	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la tecnología educativa					85
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				80	
9. METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico					85

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Los instrumentos planteados responden adecuadamente al esquema de investigación.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

78.55

Arequipa, 09 de Enero de 2018


 NOMBRE: José Mario Benjamín José Pacheco
 FIRMA
 29269405

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del experto: Dr. Ramiro Gonzalo TURPO MAITA
 1.2. Cargo e Institución donde labora: I. E. Juan Pablo Viscardo y Guzman
 1.3. Especialidad del experto: Investigación
 1.4. Tiempo de experiencia laboral: 27 años de servicio
 1.5. Nombre del instrumento motivo de la Evaluación: Modelo de Plan estratégico
 1.6. Variable medida: Variable Independiente
 1.7. Autor del Instrumento: Bach. Jemy Martha Ruiz Quico y Bach. Yolande Veronica Ayala Ramos

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulada con lenguaje apropiado			60%		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				65%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología			60%		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				63%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				65%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidad cognoscitivas				70%	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la tecnología educativa			60%		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				63%	
9. METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico				70%	

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

65%


 Dr. Ramiro G. Turpo Maita
 DOCENTE DEL CURSO

Arequipa, 10 de Enero2018

NOMBRE:

C.M. 1029690977

FIRMA

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del experto: López Luján, Alfredo
 1.2. Cargo e Institución donde labora: Director de la I.E. N° 41019 República de Venezuela
 1.3. Especialidad del experto: Profesor del nivel primario
 1.4. Tiempo de experiencia laboral:
 1.5. Nombre del instrumento motivo de la Evaluación: Modelo de Pluriestrategias
 1.6. Variable medida: Independiente
 1.7. Autor del Instrumento: Jenny Maritza Ruiz Quico - Yolanda Verónica Ayala Ramos

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulada con lenguaje apropiado			60		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables			58		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología				62	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica			60		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad			56		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidad cognoscitivas				64	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la tecnología educativa			56		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				64	
9. METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico			60		

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Me parece que el modelo planteado es funcional y logró los objetivos propuestos.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

60



Alfredo López Luján
DIRECTOR
I.E. N° 41019 República de Venezuela

Arequipa, 10 de enero2018

NOMBRE:

FIRMA