



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**PROGRAMA ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CARRERA
PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI, SEDE ILO – MOQUEGUA.**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA.**

AUTORES:

Br. HILDA SUSANA MAMANI MAMANI
Br. MARLENY MAMANI MAMANI

LAMBAYEQUE – PERÚ
2018

PROGRAMA ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA CARRERA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI, SEDE ILO – MOQUEGUA.

Br. HILDA SUSANA MAMANI MAMANI
AUTORA

Br. MARLENY MAMANI MAMANI
AUTORA

Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico
Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para
obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con
mención en: **Docencia y Gestión Universitaria.**

APROBADO POR:

Dr. MANUEL E. OYAGUE VARGAS
Presidente del Jurado

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO
Secretario del Jurado

Dra. DORIS DIAZ VALLEJOS
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

A Dios Padre Todopoderoso, por habernos permitido lograr uno de nuestros grandes anhelos como profesionales; a nuestra familia y en especial a nuestros adorados padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, por su incondicional apoyo en todos nuestros proyectos.

Hilda

Y

Marleny

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a los Docentes de la Universidad Pedro Ruiz Gallo, quienes, con su desinteresada labor y sabios consejos, supieron impartir sus enseñanzas y contribuir en nuestra formación profesional, a nuestra familia y a las personas que contribuyeron en la realización de este trabajo.

Hilda

Y

Marleny

INDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I.....	13
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	13
1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	13
1.2. ENFOQUES HISTÓRICOS Y TENDENCIA	22
1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA....	31
1.4. METODOLOGÍA	33
1.4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
1.4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	35
CAPITULO II.....	36
MARCO TEÓRICO	36
2.1. BASE TEÓRICA	36
2.1.1. TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.....	36
2.1.2. TEORIA DE LITWIN Y STINGER.....	40
2.2. BASE CONCEPTUAL.....	42
2.2.1. ESTRATEGIA.....	42
2.2.2. LA MOTIVACIÓN:	44
2.2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL.	51
2.2.4. CONCEPTO DE FORMACION.	54
2.2.5. LA FORMACIÓN PROFESIONAL.....	58
2.2.6. LA FORMACIÓN PROFESIONAL UNIVERSITARIA.	61

CAPITULO III.....	64
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	64
3.2 PROPUESTA DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL	84
ESTRATEGIA N° 1	94
ESTRATEGIA N° 2	98
ESTRATEGIA N° 3	100
ESTRATEGIA N° 4	102
ESTRATEGIA N° 5	104
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	114

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un Programa Estratégico Motivacional de mejora que favorezca el Clima Organizacional en la carrera de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui Sede Ilo fundamentado en la Teoría Motivacional de Abraham Maslow y la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

Se aplicó la técnica de la encuesta para la obtención de la información a través de un cuestionario para diagnosticar la situación del Clima Organizacional en el personal docente y administrativo en la carrera de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo.

El estudio proporcionó una visión de la organización con relación a la percepción que sobre el Clima Organizacional tiene el personal docente y administrativo en la Carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo, evidenciándose indicadores bajos en las Dimensiones del Clima Organizacional: RECOMPENSA, RELACIONES e IDENTIDAD y, en la Dimensión de MOTIVACIÓN, según la Teoría motivacional de Abraham Maslow.

Se diseñó y se propone un Programa Estratégico Motivacional basado en la Teoría Motivacional de Abraham Maslow para mejorar los indicadores bajos encontrados en las Dimensiones anteriormente mencionadas que repercutirá en un buen Clima Organizacional en los docentes y personal administrativo de la Universidad José Carlos Mariátegui Sede Ilo para lograr los objetivos y metas Institucionales.

Palabras claves: Teoría motivacional; clima organizacional.

ABSTRACT

The present work aims to propose a Strategic Motivational Improvement Program that favors the Organizational Climate in the career of Education of the University José Carlos Mariátegui Sede Ilo based on the Abraham Maslow Motivational Theory and the Organizational Climate Theory of Litwin and Stringer.

The technique of the survey was applied to obtain the information through a questionnaire to diagnose the situation of the Organizational Climate in the teaching and administrative staff in the career of Education of the University José Carlos Mariátegui, Ilo Headquarters.

The study provided a vision of the organization in relation to the perception on the Organizational Climate of the teaching and administrative staff in the Professional Career of Education of the Universidad José Carlos Mariátegui, Ilo Headquarters, evidencing low indicators in the Dimensions of Organizational Climate: REWARDS, RELATIONSHIPS and IDENTITY, and in the MOTIVATION Dimension, according to Abraham Maslow's Motivational Theory.

A Motivational Strategic Program based on Abraham Maslow's Motivational Theory was designed and proposed to improve the low indicators found in the aforementioned Dimensions that will impact on a good Organizational Climate in the teachers and administrative staff of the Universidad José Carlos Mariátegui Sede Ilo for Achieve Institutional goals and objectives.

Keywords: Motivational theory; organizational climate

INTRODUCCIÓN

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

De allí la importancia para la mayoría de las organizaciones que en el mundo actual buscan un continuo mejoramiento del ambiente en su organización con el fin de aumentar la productividad, ser totalmente competitivos sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución, pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, el clima es la percepción personal que los trabajadores y directivos se forman de su organización y que incide directamente en los resultados de la misma.

Este trabajo de investigación surge a partir del interés sobre el Clima Organizacional de la Universidad José Carlos Mariátegui y su repercusión en la productividad y la eficiencia de su organización puesto que de ella depende, el buen desempeño de los docentes, trabajadores de la Universidad y un rendimiento individual y colectivo adecuado, para lograr los objetivos y las metas institucionales.

Por lo tanto, formulamos la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar el Clima Organizacional a través de un Programa Estratégico Motivacional basado en la Teoría de Abraham Maslow y la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer en la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, sede Ilo – Moquegua?

El Objetivo General de esta investigación es diseñar y proponer un Programa Estratégico Motivacional para mejorar el Clima Organizacional en la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo – Moquegua. Los Objetivos específicos planteados son:

- Elaborar un diagnóstico para conocer las características o causas que originan el inadecuado Clima Organizacional en la Institución Universitaria.
- Fundamentar teóricamente la relación existente entre las variables de estudio a través del análisis de la literatura existente sobre el tema de estudio.
- Diseñar un Programa estratégico motivacional para mejorar el Clima Organizacional en la Sede Universitaria.
- Proponer un Programa estratégico motivacional para mejorar el Clima Organizacional en la carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo – Moquegua.

El campo de acción para esta investigación son las Estrategias motivacionales; el objeto de estudio es el Proceso de gestión de la motivación.

La hipótesis a validar es: Si se diseña y propone un Programa Estratégico Motivacional basado en la Teoría Motivacional de Abraham Maslow y la Teoría del Modelo Organizacional de Litwin y Stringer, entonces es posible mejorar el Clima Organizacional en la carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo – Moquegua.

Las variables del presente trabajo de investigación es el Clima Organizacional como Variable Dependiente y; el Programa Estratégico Motivacional como la Variable Independiente.

Teniendo en cuenta la repercusión que un Clima Organizacional favorable tiene para los propósitos de la organización y en particular para la carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui por los servicios que se brindan en ella, es que nos motivamos a realizar el estudio del Clima Organizacional y cómo influye en el personal que trabaja en ella.

Este trabajo está estructurado en tres capítulos; el primer capítulo contiene análisis del objeto de estudio que comprende la ubicación del objeto de estudio, enfoque histórico y tendencias, características y manifestaciones del problema, Metodología de la Investigación la cual sirvió de base para realizar el diagnóstico de la situación actual en la carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo.

El segundo capítulo comprende el marco teórico conceptual que fundamenta el estudio, es decir, teorías motivacionales, que sirven de base a la propuesta, teorías y generalidades que explican el Clima Organizacional.

En el capítulo tres se exponen análisis e interpretación de los resultados y la parte más importante del trabajo, puesto que aquí es donde se presenta la propuesta, la cual consistirá en la formulación de un PROGRAMA ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CARRERA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI, SEDE ILO - MOQUEGUA. Por último, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y anexos utilizados para la realización de este trabajo de grado.

El resultado del estudio facilita, además la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de todos los que trabajan en la Carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo, traducido en calidad de vida.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La región de Moquegua está situada en el sur del Perú, limitando por el norte con Arequipa y Puno, por el este con Puno y Tacna, por el sur con Tacna y por el oeste con el Océano Pacífico. Su superficie territorial es de 15 734 km² que representa el 1,2% del territorio nacional, abarcando zonas de la costa y de la sierra con alturas que varían desde 0 hasta más de 6000 metros sobre el nivel del mar.

Según el diagnóstico socio económico laboral de la región Moquegua, documento básico para el análisis de la situación del mercado de trabajo y formativo; la región Moquegua es uno de los departamentos más competitivos en términos de infraestructura con los más bajos niveles de pobreza y es la segunda región con más alto Índice de Desarrollo Humano en el país. Asimismo, viene demostrando un mayor dinamismo laboral expresado en mayores oportunidades y niveles de calidad de empleo, así como un incremento en los ingresos laborales de los trabajadores, esto a consecuencia de las inversiones que han beneficiado a esta región y a la distribución de los ingresos fiscales, principalmente, el canon minero.

Visto en el Informe económico y social de la región Moquegua del banco Central de reserva del Perú del 2014, Moquegua destaca nítidamente por su inmensa capacidad productiva, la cual ha permitido que sus hogares cuenten con los mayores niveles de ingresos per cápita del país.

La región ha sido beneficiada por una enorme riqueza de recursos naturales, a la vez que cuenta con uno de los mayores índices de calidad del capital humano del Perú, especialmente el educativo. A ello se le debe añadir el potencial de la interconectividad en el comercio, su riqueza pesquera y el desarrollo de un cierto número de cultivos que cuentan con ventajas comparativas por las condiciones climáticas de la región.

En cuanto a su desarrollo social, la Región Moquegua mostró avances en estos últimos años en gran parte de sus indicadores sociales, producto de una buena gestión, de sus ganancias de competitividad y de una institucionalidad más sólida. Así, entre el 2004 y 2013 registró una de las mayores reducciones de pobreza del país (-42,1 puntos porcentuales) y actualmente tiene la tercera menor tasa de pobreza (8,7% en 2013). Asimismo, en algunos indicadores de salud Moquegua ocupa una excelente posición y la calidad de la educación es superior al promedio nacional.

En el aspecto educativo, la Región Moquegua tiene logros importantes en materia educativa. La mayor parte de sus indicadores muestra un nivel significativamente superior al del promedio nacional. Sin embargo, quedan todavía brechas por superar y retos que enfrentar para mejorar la cobertura, el acceso y la calidad de la educación. En esta sección, a través de un conjunto de indicadores, se busca contribuir al conocimiento más actualizado de la realidad educativa regional y a la formulación de políticas.

La Región Moquegua cuenta actualmente con 639 instituciones educativas donde laboran 3400 docentes y en las cuales están matriculados 40700 alumnos (inicial 9815, primaria 17181 y secundaria 13747) Estos recursos e infraestructura corresponden a las modalidades de educación inicial, primaria y secundaria de la Educación Básica Regular (EBR) de gestión pública y privada.

La mayor concentración de recursos se da en la gestión pública; así 81,2% de la matrícula, 76,7% de los docentes y 84% de las instituciones educativas pertenecen al sector público y se localizan principalmente en el área urbana.

Respecto a la educación superior, existen 10 institutos superiores tecnológicos (2 privados y 8 públicos) y 4 universidades (1 pública y 3 privadas). Entre los institutos tecnológicos, el que más población tiene es el IST José Carlos Mariátegui, con más del 40% de cobertura de la población estudiantil. La universidad pública es la Universidad Nacional de Moquegua y las privadas son las universidades José Carlos Mariátegui, César Vallejo y Alas Peruanas.

Según el documento Plan de Desarrollo concertado 2009 – 2021 de la provincia de Ilo; esta se ubica en la costa meridional del Perú a 1250 km de Lima y es una de las tres provincias de la Región Moquegua. Se encuentra ubicada en el lado medio occidental de Sudamérica, cuenta con un puerto natural, con una posición estratégica y que constituye una importante puerta de ingreso y salida al mundo, su clima es subtropical y desértico soleado.

Una de las potencialidades de la provincia de Ilo es la condición natural de su bahía, con características batimétricas e hidrográficas muy favorables para la construcción y operación de un puerto de categoría y reconocimiento internacional. Otra de sus potencialidades es su ubicación geográfica en relación al Perú y al continente sudamericano, la cual proyecta a la provincia para convertirse en un foco del comercio internacional, dentro de poco favorecido por la culminación de la carretera intercontinental Perú – Brasil la cual se inicia en la frontera entre ambos países y culmina en el Puerto de Ilo. Otra de las potencialidades y quizá la más importante, es el desarrollo humano de su población, con los más altos índices relativos, en sectores tales como educación y salud, en comparación al resto del país.

Una población relativamente homogénea y con una cultura participativa de gobierno que es quizá la más desarrollada entre todas las provincias del Perú, permite pensar que en la provincia se dan las condiciones para impulsar el desarrollo económico sostenido sobre bases sociales de equidad y respeto democrático a la opinión pública.

En los últimos años la provincia de Ilo ha obtenido importantes logros educativos colocándose en los primeros lugares a nivel nacional. No podemos terminar sin mencionar que en los últimos cuatro años, la región Moquegua ha conseguido importantes logros en las evaluaciones censales alcanzando los mejores resultados en las pruebas de comprensión lectora y razonamiento matemático.

La Universidad “José Carlos Mariátegui” de Moquegua, Fue creada como UNIVERSIDAD PRIVADA DE MOQUEGUA por ley N° 25153 del 23 de diciembre de 1989 con las carreras profesionales: Ingeniería de Minas, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Civil, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Pesquera e Ingeniería Agroindustrial.

Desde su inicio fue su sede principal en el distrito de Moquegua, provincia de Mariscal Nieto, Departamento de Moquegua, donde figura como persona jurídica sin fines de lucro y empezó a brindar su servicio educativo el 15 de abril de 1991.

En el Puerto Industrial de Ilo, en el año 1996 empezaron sus actividades académicas con tres carreras profesionales: Ingeniería Mecánica, Derecho y Contabilidad.

Actualmente el Rector de la Universidad “José Carlos Mariátegui” es el Dr. Ivan Vladimir PinoTellería, como Vicerrector Dr. Ayar Felipe Chaparro Guerra; oferta las siguientes carreras profesionales (Estatuto de la Universidad José Carlos Mariátegui 2014):

MODALIDAD PRESENCIAL.- En esta modalidad se dictan las siguientes carreras:

Facultad de Ciencias de la Salud:

Carrera Profesional de Odontología

Carrera Profesional de Obstetricia

Carrera Profesional de Enfermería

Carrera Profesional de Psicología

Facultad de Ingeniería:

Carrera Profesional de Ingeniería Civil

Carrera Profesional de Ingeniería de Sistemas e Informática

Carrera Profesional de Ingeniería Mecánica Eléctrica

Carrera Profesional de Ingeniería Ambiental

Carrera Profesional de Ingeniería Agronómica

Carrera Profesional de Ingeniería Agroindustrial e Industrias Alimentarias.

Carrera Profesional de Ingeniería de Telecomunicaciones y Redes Carrera Profesional de Arquitectura.

Facultad de Ciencias Jurídicas Empresariales y Pedagógicas:

Carrera Profesional de Contabilidad

Carrera Profesional de Derecho

Carrera Profesional de Ingeniería Comercial

Carrera Profesional de Ciencias Administrativas y Marketing Estratégico

Carrera Profesional de Administración Turística y Hotelera

Carrera Profesional de Educación Inicial

Carrera Profesional de Educación

Primaria Carrera Profesional de

Educación Secundaria Carrera

Profesional de Economía.

Carrera Profesional de Estadística e Informática.

MODALIDAD PRESENCIAL - FINES DE SEMANA. (Jornada Completa - sábados y domingos) - En esta modalidad se dictan las siguientes carreras:

Facultad de Ciencias Jurídicas Empresariales y Pedagógicas:

Carrera Profesional de Contabilidad

Carrera Profesional de Derecho

Carrera Profesional de Ingeniería Comercial

Carrera Profesional de Ciencias Administrativas y Marketing Estratégico

Carrera Profesional de Administración Turística y Hotelera

Carrera Profesional de Educación Inicial

Carrera Profesional de Educación Primaria

Carrera Profesional de Educación Secundaria

Facultad de Ingeniería: (con carreras afines)

Carrera Profesional de Ingeniería Civil

Carrera Profesional de Ingeniería de Sistemas e Informática

Carrera Profesional de Ingeniería Agronómica

MODALIDAD EDUCACIÓN SEMI PRESENCIAL.- (Oficinas de Enlace).- En esta modalidad se dictan las siguientes carreras:

Facultad Ciencias Jurídicas Empresariales y Pedagógicas:

Carrera Profesional de Contabilidad

Carrera Profesional de Derecho

Carrera Profesional de Ingeniería Comercial

Carrera Profesional de Ciencias Administrativas y Marketing Estratégico

Carrera Profesional de Administración Turística y Hotelera

Carrera Profesional de Educación Inicial

Carrera Profesional de Educación Primaria

Carrera Profesional de Educación Secundaria.

Su infraestructura tanto en Moquegua como en la sede Ilo, se viene equipando con tecnología de punta, ofrece diplomados, segundas especialidades, maestrías, Centro Pre Universitario, Centro de Cómputo, Sistemas, y de Idiomas; en cuanto a carreras a Distancia, cuenta con 21 oficinas de enlace en diferentes regiones del Perú.

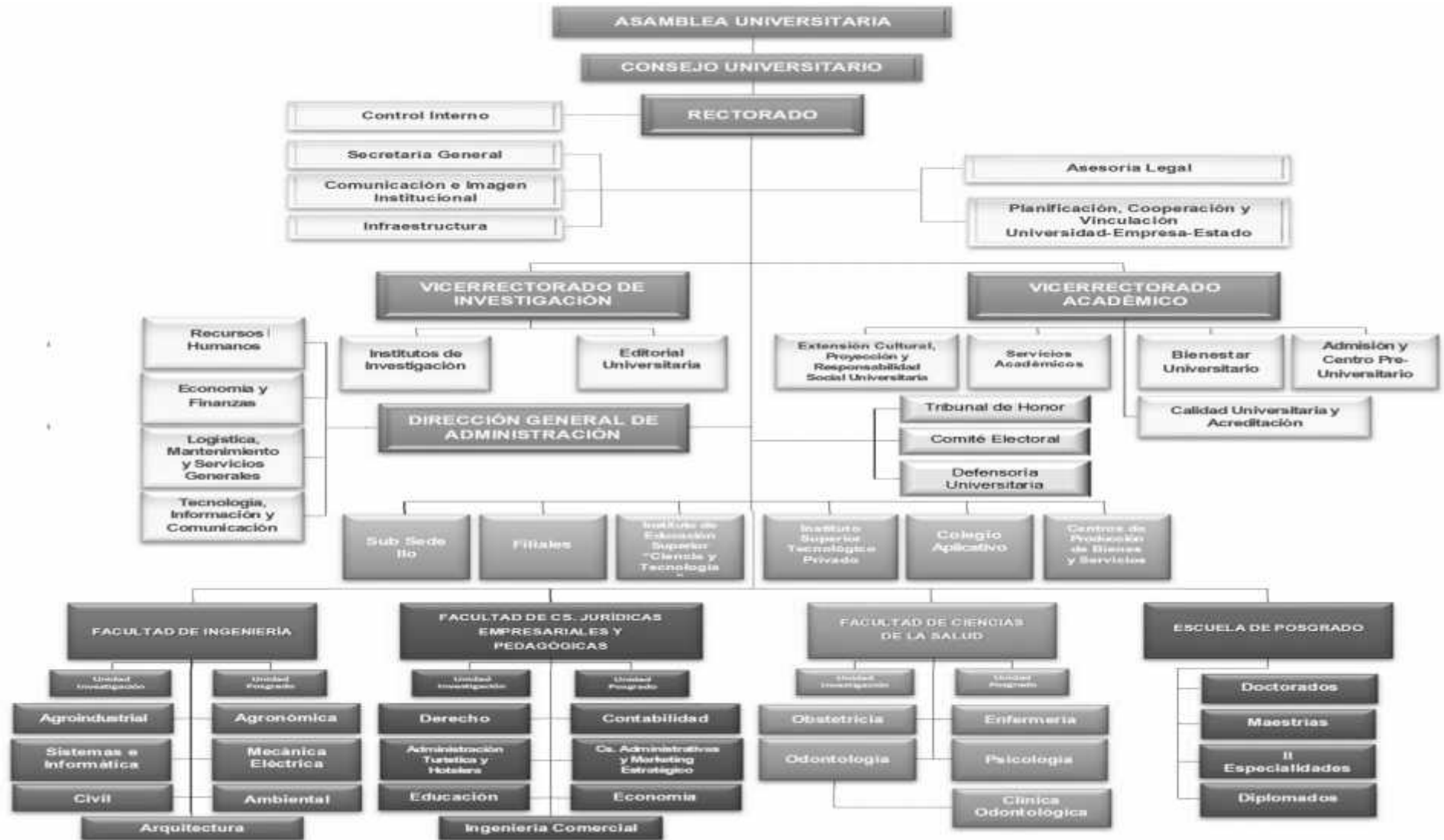
Misión de la Universidad “José Carlos Mariátegui” de Moquegua.

Formamos profesionales académicos, investigadores, tecnólogos, creativos, competentes y comprometidos en la solución de los problemas de la comunidad, generando y desarrollando conocimientos científicos y humanísticos a través de los cuales se formulen alternativas de desarrollo humano, cultura, bienestar y equidad social.

Visión de la Universidad “José Carlos Mariátegui” de Moquegua.

Hacer de cada hombre un profesional académico de excelencia al servicio de la equidad social mundial.

Organigrama de la Universidad “José Carlos Mariátegui” de Moquegua.



Objetivos de la Carrera Profesional de Educación de la Universidad “José Carlos Mariátegui” de Moquegua.

La Carrera Profesional de Educación de la Universidad forma profesionales de la Educación en los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria; dotándoles de conocimientos científicos pedagógicos, didácticos, utilizando la Tecnología Educativa actual y los avances científicos, en cada una de nuestras especialidades ofertadas. Se han reestructurado varios planes de estudios, y últimamente en año 2014 entró en vigencia un nuevo plan de estudios de educación inicial acorde a los estándares de acreditación para la Carrera.

MISIÓN:

La Carrera Profesional de Educación tiene como misión la formación de profesionales en educación, comprometidos con el avance de su quehacer profesional a través de procesos de investigación y el desarrollo de competencias en docencia y currículum, psicopedagogía, administración, gestión, evaluación, nuevas tecnologías para la intervención en escenarios educativos en ambientes comunitarios, institucionales y del sector productivo, y en diferentes niveles de atención de los servicios educativos.

VISIÓN:

Hacer de la Carrera Profesional de Educación líder en la Macro Región Sur y el País entero, alcanzando niveles internacionales acreditada y certificada, según normas internacionales en la formación de Licenciados, comprometidos con el desarrollo de la región y el País, bajo los principios éticos.

1.2. ENFOQUES HISTÓRICOS Y TENDENCIA

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional.

Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: Clima Organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico. "se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia". (Sosa, 2004, pág. 15).

Consideramos desde nuestro análisis que aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo(1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí destacamos autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros a destacar son Hertzberg, Likert, Argyris y Mc Gregor.

El solo hecho de considerar a la organización como una entidad social o un nuevo hogar, le atribuye a estos autores el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados.

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

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona.

En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

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

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

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. Así como, elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. Las interacciones de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional (Caligiore y Díaz, 2003)

El Clima Organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003:645)

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados

perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore y Díaz 2003). De allí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

En este sentido, (Dessler 1991:188) destaca que los resultados del estudio realizado por George y Bishop sobre “la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización”.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término Clima Organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el Clima Organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El desempeño laboral según (Chavenato 2000:359), “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Aquí es preciso definir que las universidades deben enfrentar progresivas solicitudes de participación en una variedad de problemas que afectan a la sociedad y que seguramente serán cada vez superiores, ya que el mayor desafío de la universidad del futuro es su activa participación en la discusión de las grandes problemáticas sociales aportando investigaciones objetivas, identificando problemas y sugiriendo alternativas para superarlos (Gottifredi JC 2006).

El Clima Organizacional de la Institución Educativa se refiere a una serie de percepciones que pueden llegar a afectar el comportamiento y el rendimiento académico de sus integrantes. Hernández y Pozo (1999) afirman que en muchas ocasiones una manifestación del Clima Organizacional se puede ver reflejado en “la insatisfacción personal del estudiante, desmotivación e incluso baja autoestima ante la imposibilidad de concluir con éxito sus estudios” (p. 34). En el mismo sentido, Schneider (1975) refiere que debería existir una correlación entre las percepciones de los empleados y las de los clientes sobre el Clima Organizacional y que, en la educación, los maestros y los estudiantes deberían compartir expectativas frente a los procesos de enseñanza-aprendizaje, atención y cuidado.

Los docentes y personal definen el Clima Organizacional como un algo tangible e intangible, que siempre está presente y afecta a todos los miembros de la institución; de la misma manera lo visualizan desde dos perspectivas; la primera, determinada por un microclima, el cual se caracteriza por elementos propios de cada facultad o programa; la segunda hace referencia al macro clima, alusivo a factores globales que inciden en la cotidianidad de la vida universitaria.

Se evidenció que el aspecto académico, como categoría de análisis, constituye el eje central de los estudiantes en la universidad, como producto de la interpretación de sus vivencias. En dicha categoría, los estudiantes vinculan su percepción acerca del nivel académico con los docentes, plan de estudios, metodología de enseñanza, orientación e investigación; siendo éstas las de mayor recurrencia en la información recolectada. Este concepto en el Clima Organizacional está determinado por los contextos específicos en los que habitan los estudiantes y que el equipo investigador denominó microclima.

Abordar el Clima Organizacional en el ambiente universitario desde la percepción de los docentes y personal administrativo permitió conocer aspectos relacionados con la estructura jerárquica, la gestión y estilo administrativo, infraestructura, recursos y la manera en que estos aspectos confluyen para dar cuenta de la institución. Estos aspectos se agruparon en lo que se denominó categoría administrativa, que, de acuerdo con las percepciones manifiestas por los estudiantes, se concibe como el grupo de elementos que permiten la labor académica, tales como los recursos, la infraestructura y los estilos de gestión.

La universidad se representa como un espacio social donde confluyen una variedad de experiencias, entre las que se destaca el aspecto socio-afectivo, como parte del Clima Organizacional presente. En este sentido, los elementos que caracterizan la dimensión emocional se producen dentro de un clima, al cual se le atribuye una mediación adecuada hacia el aprendizaje, tal como lo señala Ibáñez-Salgado (2011) “la disposición emocional hacia las actividades de aprendizaje constituye un aspecto fundamental para mejorar su calidad y pertinencia” (p. 462).

Los estudiantes definen esta categoría como las sensaciones y sentimientos que se producen, a partir de las vivencias dentro del entorno universitario, que influyen en su bienestar y en el rendimiento académico.

De acuerdo con los docentes y personal administrativo, la universidad se constituye en un espacio de confluencia, donde se encuentran personas con características propias y en el que ocurren multiplicidad de situaciones que implican una manera de conceptualizar al ser humano. Dicha dinámica, a la vez, trae consigo unos valores, tanto personales, como institucionales que determinan la tarea educativa de la universidad, en donde la educación integral es recurrentemente señalada y a los ojos de los estudiantes es entendida como la formación en valores, que complementa la formación académica. Esta formación en valores cobra importancia en los estudiantes, ya que es vista como un aporte para su crecimiento personal, que responde a una necesidad en la sociedad actual.

Se hace evidente el microclima como el escenario principal que marca un referente importante, desde el cual los estudiantes conciben el clima de la institución universitaria. Por consiguiente, al interior de cada programa o facultad se crean microclimas particulares, que en palabras de los estudiantes los afecta directamente, y, a la vez, se correlaciona con el clima macro o global de la institución, incidiendo en la totalidad de la población institucional. Los estudiantes manifiestan que cada facultad crea su propio ambiente; de manera que perciben el clima dependiendo de la Facultad de la cual forman parte, lo que llevaría a pensar que existe un macro clima que contiene los microclimas.

Se evidencia en las características que los estudiantes atribuyen a sus docentes – tanto en las valoraciones como en las críticas – la construcción de una propuesta del buen docente; ésta viene determinada, en general, por los conocimientos y la metodología; y en particular, por una serie de características personales, entre las que se cuentan actitud de apertura, adecuada comunicación, responsabilidad, coherencia entre el discurso y su acción, y evitar el autoritarismo. Es decir, la presencia del docente guarda relación con la motivación para los estudiantes; y en general se valora la función del docente, a la cual se le otorga prioridad sobre otras funciones o exigencias institucionales. Si bien es cierto que algunos estudiantes cuestionan las clases “magistrales”, un buen docente es, en la concepción de ellos, aquel que “explica bien”, que “da buenas clases” y que no es “aburrido”.

Finalmente, llama la atención que los estudios reportados en torno al Clima Organizacional son realizados generalmente sobre toda la institución, desconociendo la importancia del microclima, de acuerdo con la percepción de los estudiantes. Por tanto, es importante avanzar en el estudio del Clima Organizacional en instituciones universitarias desde una mirada micro, es decir, desde el entorno más cercano a los estudiantes, representado en la facultad o programa, la cual es influenciada por elementos propios del ambiente macro. Tanto la dimensión micro y macro del Clima Organizacional inciden directa e indirectamente en los procesos de enseñanza aprendizaje.

1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA.

Locke (1984). Las investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del Clima Organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones; dentro de éstos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral.

El Clima Organizacional nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una institución a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistémica que impacta en el logro de los objetivos estratégicos. En base a esto, podemos afirmar que toda institución ya sea empresarial o educativa tiene un ambiente o identidad propia que la hace diferente de otras instituciones y que esta influye en el actuar de sus empleados.

En referencia al Clima Organizacional, la Universidad Privada José Carlos Mariátegui como una de las instituciones educativas pioneras de la región, tiene el deber de esforzarse en crear un ambiente ideal para que se pueda cumplir con los objetivos de la institución y satisfacer las necesidades psicológicas, profesionales y sociales de las personas que la integran, como personal administrativo, personal de servicio, estudiantes, y personal docente. Este último que está muy comprometido con el desarrollo, prestigio y la calidad de la universidad. Por tal, tener un mal Clima Organizacional puede convertirse en un obstáculo para un buen servicio educativo de calidad.

Lamentablemente, todavía existen autoridades universitarias que siguen considerando a su personal docente y no docentes como un peón más, dicho de otro modo, económicamente, un costo más a controlar y no a una persona a desarrollar, olvidándose que las personas tenemos intereses, deseos, necesidades y expectativas que van desde las fisiológicas hasta la autorrealización.

En cuanto a la relación de la satisfacción laboral con el Clima Organizacional, existen muchos estudios a nivel empresarial que la reafirman que el Clima Organizacional actúa como una variable influyente en la satisfacción laboral es decir que cuanto más favorable es la percepción del clima laboral en la organización, mayor será el nivel de satisfacción que los trabajadores presenten hacia su trabajo en general. En tanto se carece de estudios enfocados en instituciones de nivel universitario, por ello la relación que existe entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral queda debilitada.

La satisfacción laboral no necesariamente implica un aumento de la productividad. Sin embargo, la insatisfacción está claramente asociada a un declive de la productividad y la eficacia. Es por eso que en la Universidad Privada José Carlos Mariátegui no es ajeno a esta incertidumbre, así como en otras instituciones educativas de nivel superior, que se desconoce el nivel de insatisfacción laboral de sus empleados.

Este trabajo de investigación surge a partir del interés sobre el Clima Organizacional en la Universidad José Carlos Mariátegui y su repercusión en la productividad y la eficiencia de su organización puesto que de ella depende, el buen desempeño de los docentes, trabajadores de la universidad y un rendimiento individual y colectivo adecuado, para lograr los objetivos y las metas institucionales.

Con la aplicación de la encuesta a docentes y personal administrativo en la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui Sede Ilo- Moquegua, se pudo identificar algunas características del Clima Organizacional de esa institución como: poca motivación y disposición al trabajo, poca valoración a su esfuerzo y dedicación al trabajo, casi nunca la universidad otorga reconocimientos, premios y estímulos a docentes y trabajadores; existe poca comunicación, los trabajadores de esta universidad tienen pocas oportunidades de realizar trabajos innovadores, lo cual repercute en un inadecuado Clima Organizacional.

En función de lo planteado, surge la siguiente pregunta:

¿Cómo mejorar el Clima Organizacional a través de un Programa Estratégico Motivacional basado en la Teoría de Maslow y la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer en la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo – Moquegua? Esta interrogante constituye el eje fundamental de la cual parte esta investigación.

1.4.METODOLOGÍA

1.4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

En el presente estudio de investigación se utilizó el diseño de la investigación Descriptiva – Propositiva. La población y muestra lo constituyeron todos los trabajadores de la Carrera profesional de Educación de la universidad José Carlos Mariátegui Sede Ilo.

AGENTES	CANTIDAD
Trabajadores administrativos	01
Docentes	17
Coordinador de la carrera profesional	01
Total	19

La técnica que se ha utilizado es la encuesta y el instrumento el cuestionario el que nos ha permitido conocer cuál es la percepción del Clima Organizacional que tienen los docentes y administrativos de la Institución educativa, las cuales fueron planteadas de acuerdo a las dimensiones del Clima Organizacional consignada en el marco teórico del presente trabajo.

Los procedimientos para la recolección de datos han sido los siguientes:

- Coordinación con las autoridades educativas, para la aplicación de los instrumentos.
- Aplicación de los instrumentos a la población.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

Los datos y la información recabada en los instrumentos de recolección han sido sometidos al software SPSS, para su análisis correspondiente, cuyos resultados son expuestos y presentados en tablas estadísticas, cada cual con su respectiva interpretación. Estos datos nos hicieron conocer la magnitud de la problemática, sus características y nos orientaron en la toma de decisiones respecto a las acciones que se deben realizar para la solución de la misma.

1.4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

1.4.2.1 Población.

La población (N), para realizar el diagnóstico estuvo determinada por todos los trabajadores de la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui Sede Ilo, es decir $N = 19$ personas.

1.4.2.2 Muestra.

En este caso se ha trabajado con toda la población, entonces la muestra lo constituyen todos los trabajadores de la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui Sede Ilo.

AGENTES	CANTIDAD
Trabajadores administrativos	01
Docentes	17
Coordinador de la carrera profesional	01
Total	19

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1.BASE TEÓRICA

2.1.1. TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.

En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid 2008).

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland 2008).

La figura 1, muestra la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide:



Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de autorealización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (autorealización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Quintero; J; 2007:1)

Necesidades fisiológicas: Son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de seguridad: Cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección.

Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: Cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de estima: Cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Quintero; J; 2007:2).

Maslow propuso 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 (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de auto-realización: Son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a 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 (Quintero; J; 2007:3).

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades (Quintero; J; 2007:4).

Necesidades estéticas: No son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes (Quintero; J; 2007:4).

Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas (Quintero; J; 2007:4).

Necesidades de auto-trascendencia: Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino (Quintero; J; 2007:4).

2.1.2. TEORIA DE LITWIN Y STRINGER

Litwin y Stringer tomaron el modelo de motivación de David McClelland como punto de partida para poder determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del Clima Organizacional.

En el Modelo de Litwin y Stringer desde esta perspectiva, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan, por ejemplo, la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización.

El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. De la empresa. Litwin y Stringer proponen un marco teórico para estudiar el clima en una determinada empresa, postulando la existencia de nueve dimensiones, cada una relacionada con ciertas propiedades de la empresa. Las dimensiones que identifican son:

1. **Estructura.**- Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **Responsabilidad** (empowerment) .- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

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

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.

6. Cooperación.- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares.- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

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

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

2.2.BASE CONCEPTUAL

2.2.1. ESTRATEGIA.

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en educación, en la cultura, en fin en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento.

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. (Wikipedia.org). El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía. De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia.

Vasconcellos (2001) señala que la estrategia es decidir dónde, cuándo y cómo enfrentar al enemigo.

Decidir entre diferentes opciones es un dilema que sólo se discurre cuando se es capaz de analizar cada situación y tratar de establecer los beneficios que sobrevendrán de esa decisión.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Rumelt (2012, citado por Abraham, 2012) afirma que se presentan dos clases de estrategias: las buenas y las malas. Una buena estrategia es un plan de acción respaldado por un argumento convincente, una mezcla eficaz de pensamiento y ejecución. Se basa en tres elementos fundamentales: El diagnóstico (¿Qué está pasando aquí?); unas políticas que orientan; y acciones coherentes. Una mala estrategia es más que la ausencia de buena estrategia. Se define por establecer objetivos a largo plazo y políticas o acciones a corto plazo. Enumera cuatro manifestaciones de lo que es una mala estrategia: Hacer pasar ideas superficiales como pensamientos de alto nivel; no compenetrarse con los objetivos para superar obstáculos; confundir los objetivos con las estrategias; y establecer malos objetivos estratégicos.

El autor citado fundamenta su concepto que, así como se plantean buenas estrategias, también se esgrimen malas estrategias y que lo interesante al final es tratar que los objetivos se planteen de tal manera que puedan ser entendidos por los encargados de establecer las políticas para que estas – las estrategias – funcionen a la perfección. La relación pensamiento-ejecución debe trazarse de tal forma que haga posible acometer acciones que se soporten en estudios detallados y bien justificados. Para él la estrategia es un experimento en el que se va a probar una hipótesis.

Estrategia Motivacional:

Son estrategias para motivar al personal que trabaja en una empresa para llevarlos a realizar determinadas acciones, para conseguir mejorar el Clima Organizacional y así contribuir con el crecimiento de la empresa.

2.2.2. LA MOTIVACIÓN:

Ajello (2003) señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento).

Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta. Según Bisquerra (2000).

Al respecto Stephen, P. (2010) “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.

Estos autores, luego de recopilar las opiniones de muchos otros, formulan la siguiente definición de motivación:

Podríamos entenderla como proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar.

El propio concepto de motivación ha ido evolucionando a lo largo de los años. De hecho, es uno de esos conceptos que se usa y se piensa que se sabe, pero que son tremendamente difíciles de definir.

Para Maslow (1954) “la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo”. Atkinson (1958) define su concepto de motivación como “la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos”.

Por su parte, Young (1961) sostiene que la motivación “es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad”. Algún autor más reciente como Burón (1994) afirma que “la palabra motivación hace referencia global a todos los motivos, móviles o alicientes que mueven a actuar para conseguir un objetivo”. Por su parte Garrido (1995) defiende la idea de que “la motivación es un proceso psicológico que determina la acción de una forma inmediata y reversible, y que contribuye, junto a otros procesos psicológicos y otros factores, a la regulación del patrón de actividad y a su mantenimiento, hasta la consecución de la meta”. Cartula (1996) entiende la motivación como “un conjunto de variables que activan la conducta y la orientan en un determinado sentido para poder conseguir un objetivo”. Por otro lado, según FernándezAbascal, Palmero y Martínez Sánchez (2002) “la motivación es un proceso básico relacionado con la consecución de objetivos que tienen que ver con el mantenimiento o la mejora de la vida de un organismo”.

Al analizar las numerosas definiciones que se han dado acerca del término “motivación” salta a la vista la gran diversidad existente. De este modo hay autores que plantean su definición desde un punto de vista biológico, otros se inclinan más por el ámbito psicológico, otros lo analizan desde el punto de vista conductual y otros desde el ámbito cognitivo. Esto es algo que caracteriza al concepto de motivación, y que quizás dificulta la obtención de una definición unificada de motivación.

Pero, aunque hay diferencias entre las definiciones aportadas a lo largo de la historia, la gran mayoría de ellos coinciden en cierto modo (cada uno desde su campo científico), en considerar la motivación como algo que influye en nuestra conducta llevándonos a realizar determinados actos para conseguir un determinado fin.

2.2.2.1. EL CICLO MOTIVACIONAL:

A partir de la puesta en práctica de la teoría de las relaciones humanas, se aplicaron en las empresas toda clase de teoría psicológica sobre la motivación. Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una a más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico (equilibrio de fuerza psicológicas, según Lewin), hasta que un estímulo lo rompe o crea una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que reemplaza el estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de satisfacer la necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo, toda satisfacción es una liberación de tensión. Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 2000)

La motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes: (Según Chiavenato, 2000)

- **Homeostasis:** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

- **Estímulo:** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- **Necesidad:** Esta necesidad (insatisfecha aun), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión:** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento:** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad, alcanzar el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción:** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

2.2.2.2. DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN:

- a) **La intensidad:** Es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea. Robbins (op.cit: pp. 155-156), Muchinsky (2000, p. 192)
- b) **La dirección:** Es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta. (Robins, 2001)
- c) **La persistencia:** Es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta. (Muchinsky, 2011)

El estudio de la persistencia se ha abordado tanto desde la Psicología de la personalidad como desde la Teoría de la Motivación.

Desde una aproximación conductual, la persistencia se puede estimar a partir del mantenimiento de la tasa de respuesta en una tarea de adquisición/extinción, bajo un programa de reforzamiento negativo. Pavlov, (Santacreu y García-Leal, 2000).

La situación o paradigma general en el que la persistencia ha sido estudiada en humanos consiste en que una persona es enfrentada con una tarea difícil o irresoluble, sin restricción de tiempo ni del número de intentos (Feather, 1962).

2.2.2.3. TÉCNICAS MOTIVACIONALES:

Ruiz, et. al (2012) definen estas técnicas como la manera en que pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar a los colaboradores, ya que esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente.

- **Políticas de conciliación:** Unas de las técnicas para motivar al personal, y éstas son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros.
- **Mejora de las condiciones laborales:** Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

- **Enriquecimiento del trabajo:** Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo.
- **Adecuación de la persona al puesto de trabajo:** Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.
- **El reconocimiento del trabajo:** Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos canastas.

2.2.2.4. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO:

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

En la mecánica de la motivación de los empleados influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender.

- En primer lugar**, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional del sujeto, debido a que las personas se encuentran insertos en un sistema social y amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.

- En segundo lugar**, se debe comprender el concepto de individualidad, en el cual cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, ya que esto ayuda a que los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.

- En tercer lugar**, figura la personalidad la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que se refleja en expresiones individuales de carácter. La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, es por ello que el directivo conoce analiza, y enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

2.2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL.

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960.

El Clima Organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Según Stephen Robbins (1999) se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Litwin y Stringer (1968). Para ellos el Clima Organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

El Clima Organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Marín, Melgar y Castaño. Estos investigadores consideran al Clima Organizacional como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización y que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros, (citado por Rivero, 2006).

Después de la revisión teórica sobre la conceptualización del Clima Organizacional se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales) y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Para nuestra investigación se considera el Clima Organizacional como las emociones que se generan al vivir una serie de situaciones dentro de una organización con otros individuos que desencadena en manifestación de comportamientos.

2.2.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros. Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional Ministerio de Salud PERÚ RM N° 623-2008/MINSA.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

2.2.4. CONCEPTO DE FORMACION.

El concepto de formación se vincula con las ideas de enseñanza, aprendizaje y preparación personal, esto es, con la educación, ante el hecho de que todo ser humano no es por naturaleza lo que debe ser, y por consiguiente necesita de la formación como un proceso básico en tanto que acrecienta las posibilidades del sujeto para la construcción conceptual y la producción del conocimiento.

Desde este referente se insiste en que la formación va más allá de la capacitación o habilitación, puesto que implica procesos de mayor integración y profundidad en el ejercicio intelectual.

Para Ferry (1990: 50) el discurso sobre la formación adquiere diversas connotaciones. Primeramente, la formación es percibida como una función social de transmisión del saber, en un sentido de reproducción de la cultura dominante. En otra perspectiva, la formación es considerada "como un proceso de desarrollo y estructuración de la persona que lo lleva a cabo bajo el doble efecto de una maduración interna y de posibilidades de aprendizajes, de reencuentros y de experiencias."

El concepto de formación, se presenta como principio unificador y se asume como proceso de humanización, misión y eje teórico de la pedagogía Rafael Flórez (1974: 109) expresa:

"El concepto de formación, desarrollado en la ilustración, hoy día, no es operacionalizable ni sustituible por habilidades y destrezas particulares ni por objetivos específicos de instrucción. Más bien los conocimientos, aprendizajes y habilidades son apenas medios para formarse como ser espiritual. La formación es lo que queda, es el fin perdurable; a diferencia de los demás seres de la naturaleza, "el hombre no es lo que debe ser", como dedica Hegel, y por eso la condición de la existencia humana temporal es formarse, integrarse, convertirse en un ser espiritual capaz de romper con lo inmediato y lo particular, y ascender a la universalidad a través del trabajo y de la reflexión filosófica, partiendo de las propias raíces".

La formación humana como misión y eje teórico de la pedagogía, trasciende al docente, en tanto hace referencia a su misión de educador y formador de la condición humana de los sujetos con quienes irradia su accionar cotidiano. Sobre el quehacer formativo del docente han reflexionado los filósofos de la ilustración como Juan Jacobo Rousseau, los pedagogos clásicos del siglo XIX y los pensadores de la educación contemporánea como Savater (1997).

El concepto de formación como principio general de unificación de la pedagogía, satisface según Rafael Flórez (1974: 109), tres condiciones:

1. La condición antropológica, en cuanto describe la enseñanza como proceso de humanización en sus dimensiones principales, a la luz de las ciencias humanas contemporáneas, como intelección directriz para toda posible acción educadora. Para tener éxito en la dimensión transformadora del hombre hay que partir del reconocimiento de sus verdaderas posibilidades.

2. La condición teleológica, que confiere sentido a toda reflexión sobre el hombre y sobre todo es esencial para la pedagogía puesto que su misión, su razón de ser es precisamente la razón como finalidad, como proyecto siempre presente y tensión esencial de cada acción educativa. La pedagogía no se propone solo entender un grupo particular de fenómenos, como cualquier otra ciencia, sino que su propósito es más totalizante, es el despliegue general de la razón misma de cada persona en todas sus posibilidades. En esto consiste la esencia de la existencia humana, en el despliegue del comprender, como diría Heidegger. Esta es la tarea y la meta para la pedagogía, facilitar que los jóvenes accedan a niveles superiores de sí mismos.

3. La condición metodológica, derivable del principio fundador de la formación, desde su generalidad todo el conocimiento pedagógicos particulares habidos y por haber, sino más bien como matriz cuya fecundidad radica en esa virtud cuestionadora, orientados y definidos por esa perspectiva del desarrollo de la racionalidad, ya sea iluminando esta finalidad a nivel investigativo conceptual en cada proyecto, o facilitando estrategias efectivas de racionalidad para los procesos reales de enseñanza (Flórez: 1974: 111-112).

Elio Fabio Gutiérrez R. (1977: 7), desde Gadamer y Habermas sustenta que la función formativa de las Universidades se fundamenta en tres componentes interactuantes entre sí: la conformación de un proyecto académico, el afianzamiento de comunidad académica científica y la formación de personas integrales en sus dimensiones intelectuales, socioafectiva, práctica y espiritual.

En tanto que Gutiérrez R. (1977: 14) dice la formación es búsqueda incesante e interminable, la Universidad se convierte en proyecto en permanente construcción; es utopía que se concibe, que se intenta y se rehace en interacción con su momento histórico, con el contexto cultural, económico, político y social.

La formación señala Gutiérrez R. (1977: 29) que sola deviene del ejercicio de la imaginación creadora, de la capacidad problematizadora, del trabajo reflexivo y sistematizador, de la aventura que la búsqueda implica, del esfuerzo riguroso y sostenido, de la comunicación inter subjetiva y de la multiplicidad de diálogos que conlleva la noción de praxis.

Francisco Imbernon (1996: 32), docente investigador de la Universidad de Salamanca comenta que en los últimos años ha cobrado interés el tema de la profesión y la formación docente, lo cual no presupone que, con anterioridad, no existía preocupación por estos asuntos, analiza cómo se ha ido superando las concepciones racional técnicas y reduccionistas de la educación y de la formación docente para dar paso a una formación para la innovación educativa, entendida como "la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones colectivas para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación.

2.2.5. LA FORMACIÓN PROFESIONAL.

Según la revista Formación Profesional y Relaciones Laborales escrita por Fernando Casanova (2003) define que la formación profesional es una actividad cuyo objeto es descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria. En función de ello, quienes participan de actividades de formación profesional deberían poder comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, e influir sobre ellos.

Como bien han señalado algunos autores el concepto de “formación profesional” resulta ser “ambiguo y difuso” (Ducci 1983: 15). La amplitud de su significado deviene también del hecho de que esta categoría conceptual ha evolucionado a lo largo del tiempo.

El término “formación profesional” aludía originalmente a la transmisión ordenada y sistemática de habilidades y destrezas, así como de conocimientos tecnológicos, para el desempeño en ocupaciones calificadas y semi calificadas (CINTERFOR 1996: 6).

Con el transcurso de los años se pasó de una definición “restringida” al ámbito de la calificación laboral a una más integral y de mayor complejidad, que tiene en cuenta otras dimensiones vinculadas con una nueva cultura del trabajo y la producción, en la perspectiva de un proceso de formación continua (CINTERFOR 1996: 21). Así, la formación profesional quedó definida como una actividad cuyo objeto es descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria (Conferencia Internacional del Trabajo 1975a).

De ahí que la definición haya acabado por tener un sentido amplio y flexible, al considerar como formación profesional todos los modos de formación que posibiliten adquirir o desarrollar conocimientos técnicos y profesionales, sea en la escuela o en el lugar de trabajo.

La evolución del concepto de formación profesional ha relativizado la diferenciación entre educación e instrucción, y la separación entre formación humana y formación para el trabajo. Desde la nueva perspectiva, la formación profesional es “el proceso educativo que, sobre la base de una educación general, comprende el estudio de tecnologías y ciencias conexas, así como el aprendizaje de conocimientos teóricos y prácticos especializados, relativos al ejercicio de determinadas ocupaciones profesionales de alguno de los sectores de la actividad económica y social” (Castro 1999: 23).

En sus orígenes, la formación profesional fue concebida como la modalidad formativa que permite adquirir o desarrollar (en la escuela o en el lugar de trabajo) conocimientos técnicos y profesionales (Conferencia Internacional del Trabajo 1939b). En una siguiente etapa — aunque dentro de la misma perspectiva —, la formación deja de ser vista como fin en sí misma y pasa a ser concebida como una herramienta o medio orientado no solo al empleo sino también al desarrollo de capacidades y aptitudes más amplias (Conferencia Internacional del Trabajo 1962).

En ese sentido, la formación profesional, además de ser concebida como una actividad de tipo educativo orientada a proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñarse en el mercado de trabajo (sea en un puesto determinado, sea en una ocupación o en un área profesional), es vista como una actividad vinculada a los procesos de transferencia, innovación y desarrollo de tecnología. Se trata de una perspectiva planteada por distintos estudios y documentos que enfatizan la importancia de la formación de los recursos humanos, derivada a su vez de la convicción de que la educación y el conocimiento constituyen el eje de la transformación productiva y la equidad social (CEPAL y OREALC 1992).

El papel de la formación profesional dentro de los procesos productivos ha cobrado una importancia mucho mayor que en el pasado. Su aporte al mejoramiento de la productividad y la competitividad es hoy indiscutible.

La formación profesional no es ya un campo reservado sólo a los especialistas. Su potencial aporte a objetivos diferentes hace que en ella concurren intereses también diversos. La formación profesional es hoy un tema objeto de negociación y, como tal, es uno de los temas centrales dentro de las relaciones laborales.

2.2.6. LA FORMACIÓN PROFESIONAL UNIVERSITARIA.

Hablar de formación del profesorado implica señalar que la formación es un proceso que ha de plantearse como una acción global, que afecta el desarrollo profesional y que comprende toda la institución educativa; es la aspiración a enlazar la función docente con los problemas de la práctica y la utilización de metodologías consecuentes, lo que implica que sea contextualizada en la medida de lo posible, comprometida con la innovación, la calidad y el cambio. (Gairín; Cifo2:71-72) (Portilla, A. 2002:113)

En tanto, la formación de los profesores ha de responder, no tan solo a intereses o deseos personales, sino a actitudes y necesidades colectivas que estén dirigidas a resolver aquellos problemas que no permiten lograr un proceso real de enseñanza- aprendizaje.

En este mismo sentido, la formación debe basarse en la práctica, que debe ser analizada sistemáticamente, lo cual significa integrar teoría y práctica, contemplando las nuevas tecnologías. (Jiménez; 1995:23-25, Portilla, A. 2002:113)

La función docente universitaria, entendida como una fuerza laboral, tiene exigencias específicas, con relación a su capacitación, actualización, perfeccionamiento y profesionalización, a fin de que pueda responder a los cambios sociales, económicos, políticos, culturales y tecnológicos que impactan su actividad y a los nuevos retos que la educación enfrenta. Independientemente de las características de la Institución Educativa Superior (se trate de una institución estatal o privada, entendiendo que ambas son de interés público), deben observar y puntualizar la importancia de la formación docente en la calidad educativa.

El docente universitario ha de contemplar su Formación Continua en dos grandes vertientes: a) Dentro de su especialización (actualización) o b) La que le ofrezca las herramientas para analizar, comprender, desarrollar y transformar la función docente.

Resulta inevitable la Formación Continua entre quienes se encuentran realizando una función para la cual no fueron inicialmente formados: la docencia. Enseñar es, ahora más que nunca, una actividad que requiere de una plena información y formación respecto de lo que el proceso de enseñanza- aprendizaje significa.

El profesor universitario, tanto de instituciones privadas como públicas, si bien ha tenido una Formación Inicial en un área específica de conocimiento y continúa con la actualización de los mismos, también es cierto que nada le han enseñado respecto al cómo desarrollar y analizar su función docente, que requiere, no tan solo transmitir conocimientos, sino saber observar al estudiante, analizar el acto educativo, diagnosticar, planificar, aplicar, evaluar, rectificar y colaborar; lo que exige no solo una técnica, sino también una filosofía.

Definitivamente, los profesores de universidades deben conseguir una preparación académica específica en un área del conocimiento, también habrán de adquirir capacidades cognoscitivas, sociales, emotivas, recursos y estrategias para resolver problemas, una metodología, capacidad crítica, descubrimiento de complejidad y relatividad del conocimiento, como parte de las actividades que desarrollan como docentes.

Nada de lo dicho se opone a que en la Formación Docente se tenga en cuenta las especializaciones lógicamente exigidas. Debe tenerse presente que nos movemos bajo la hipótesis de que el conocimiento significativo implica una concienciación y una conducta. El con cómo, dónde y por qué enseña, para tener clara la comprensión del modelo que emplea. (Portilla, A. 2002:115 y 118)

Esto supone una formación en el área de docencia, sin menoscabo de la continuidad de su actualización en un área específica del conocimiento. Los conocimientos de psicología y sociología de la educación son cada día más amplios y profundos y han cambiado esencialmente el papel del enseñante, que ya no puede limitarse a transmitir unos conocimientos sino que, como dice Landsheere (1977), ha de crear las situaciones adecuadas para que el estudiante quiera utilizar sus propios mecanismos de aprendizaje; para lo que es preciso tener conocimientos, técnicas, habilidades, destrezas y capacidades que exigen una preparación al más alto nivel.

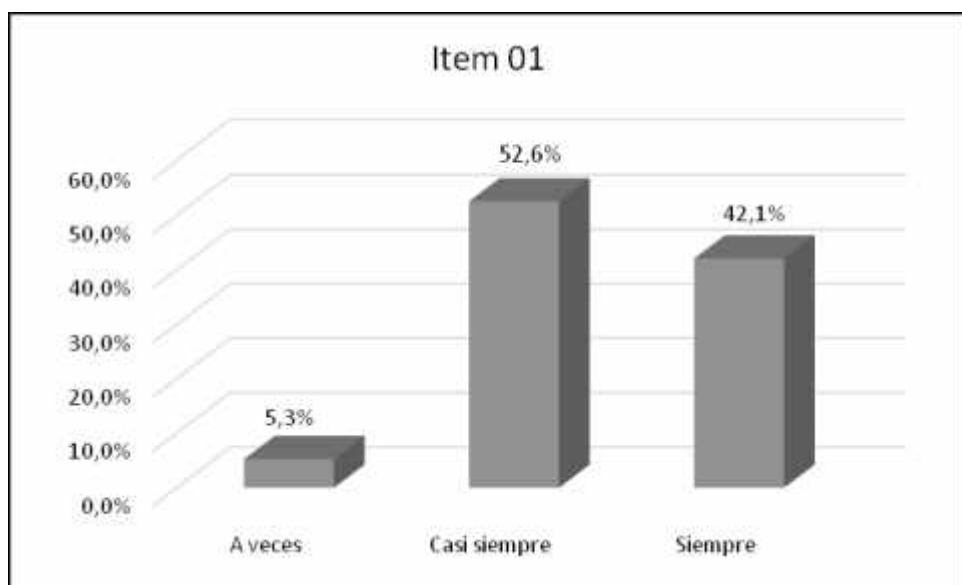
CAPITULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

GRÁFICO N° 01

ESTRUCTURA

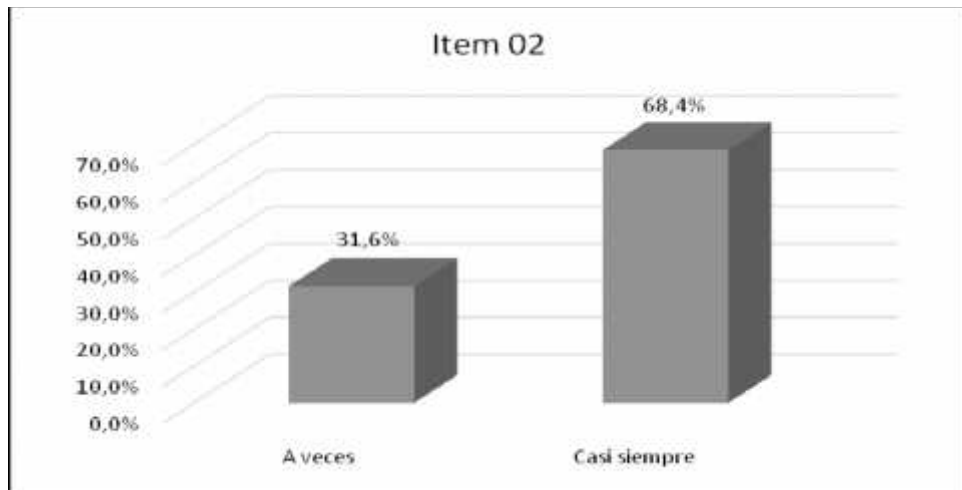
Item 01: La Universidad cuenta con una organización establecida en su reglamento interno.



En el Item 01: El 52,6% de los encuestados opinan que “casi siempre” la Universidad cuenta con una organización establecida en su reglamento interno, mientras que el 42,1% opina “siempre” y el 5,3% opina que “a veces”.

GRÁFICO N° 02

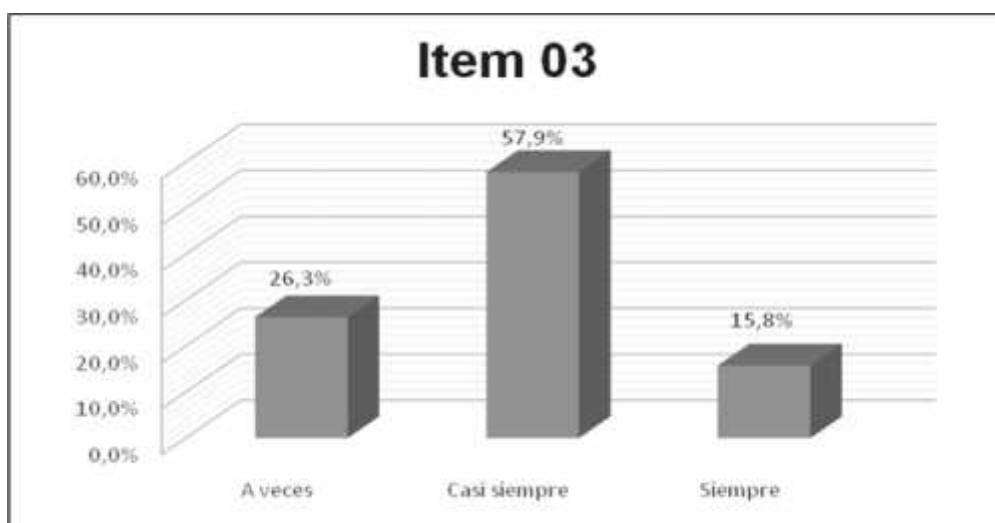
Item 02: La Universidad organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.



En el Item 02: Se observa que el 68,4% de los encuestados opina que “casi siempre” la Universidad organiza sus diversas actividades con previo acuerdo, mientras que el 31,6% opina que “a veces”.

GRÁFICO N° 03

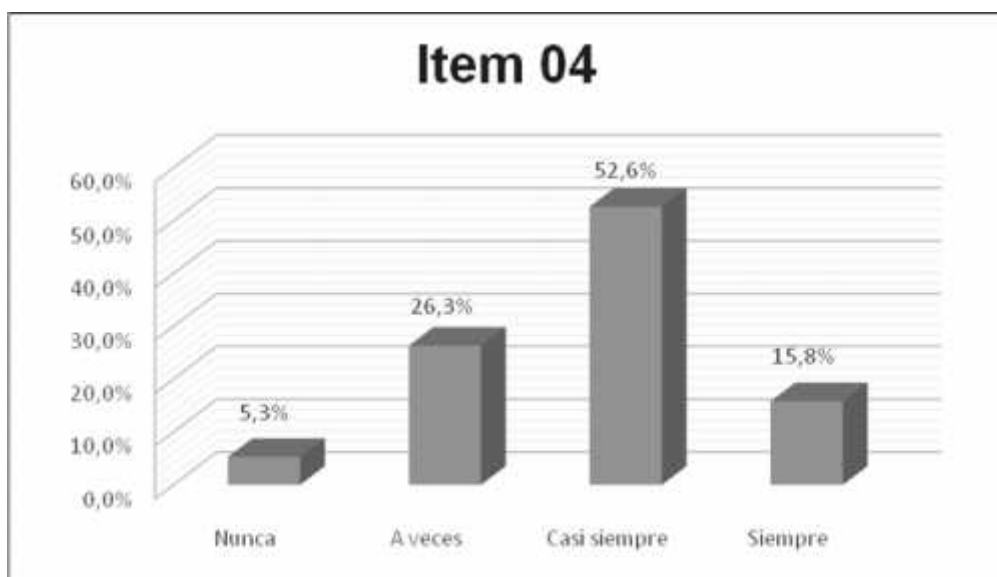
Item 03: Las decisiones son tomadas en asamblea con la participación de todos los integrantes de la Universidad.



En el Ítem 03: El 57,9% opina que “casi siempre” las decisiones son tomadas en asamblea con la participación de todos los integrantes de la Universidad, el 26,3% opina que “a veces”, en cambio el 15,8% opina que “siempre”

GRÁFICO N° 04

Ítem 04: Hay apertura para escuchar y respetar las diversas opiniones.

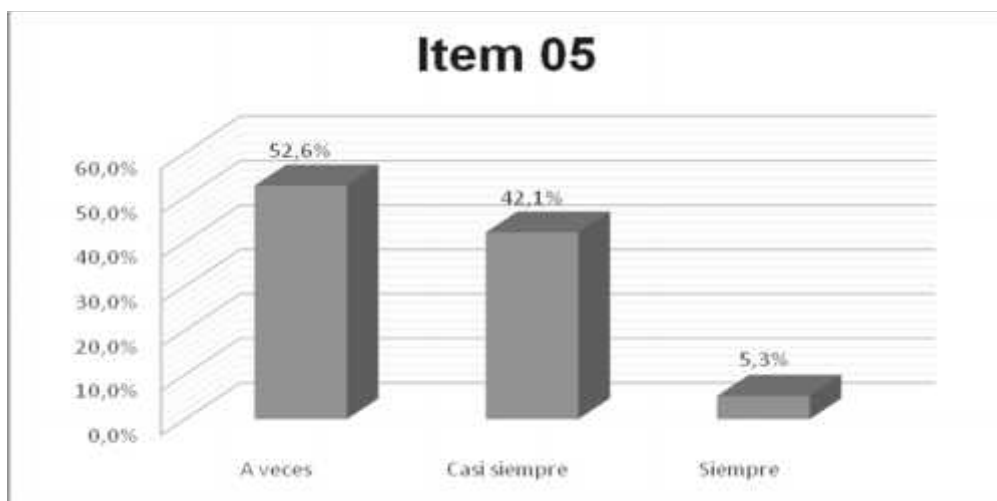


En el Ítem 04: En la gráfica se observa que el 52,6% manifiesta que “casi siempre” hay apertura para escuchar y respetar las diversas opiniones, el 26,3% que “a veces”, el 15,8% que “siempre” y en un menor porcentaje de 5,3% “nunca”.

GRÁFICO N° 05

RECOMPENSA

Item 05: Me siento motivado y dispuesto al trabajo.

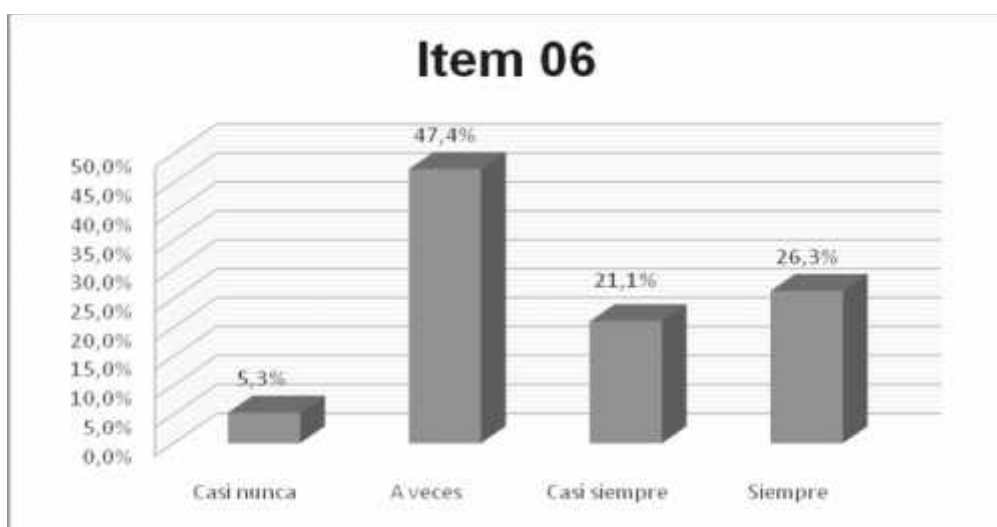


En el Item 05: En éste gráfico se observa que hay un 52,6% que opinan “A veces” se siente motivado y dispuesto al trabajo, el 42,1% opina que “casi siempre” y el 5,3% “siempre”.

En este resultado podemos apreciar que los trabajadores de esta universidad se sienten poco motivados para realizar su labor.

GRÁFICO N° 06

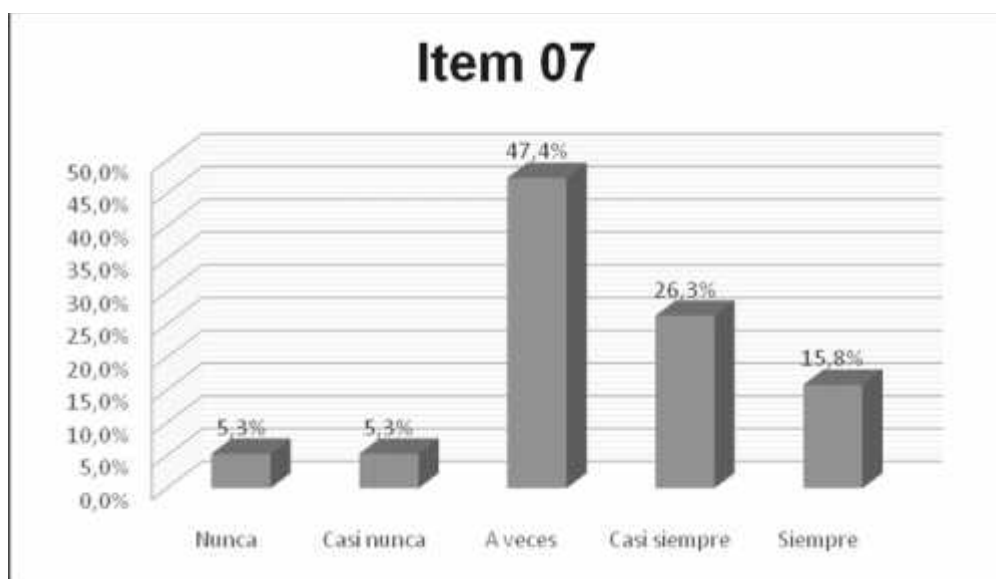
Item 06: Siento que valoran mi esfuerzo y mi dedicación al trabajo.



En el Item 06: Se observa en la gráfica que el 47,4% opinan que “a veces” sienten que valoran su esfuerzo y dedicación al trabajo, el 26,3% manifiestan que “siempre”, el 21.1 % “casi siempre” y el 5.3% “casi nunca”.

GRÁFICO N° 07

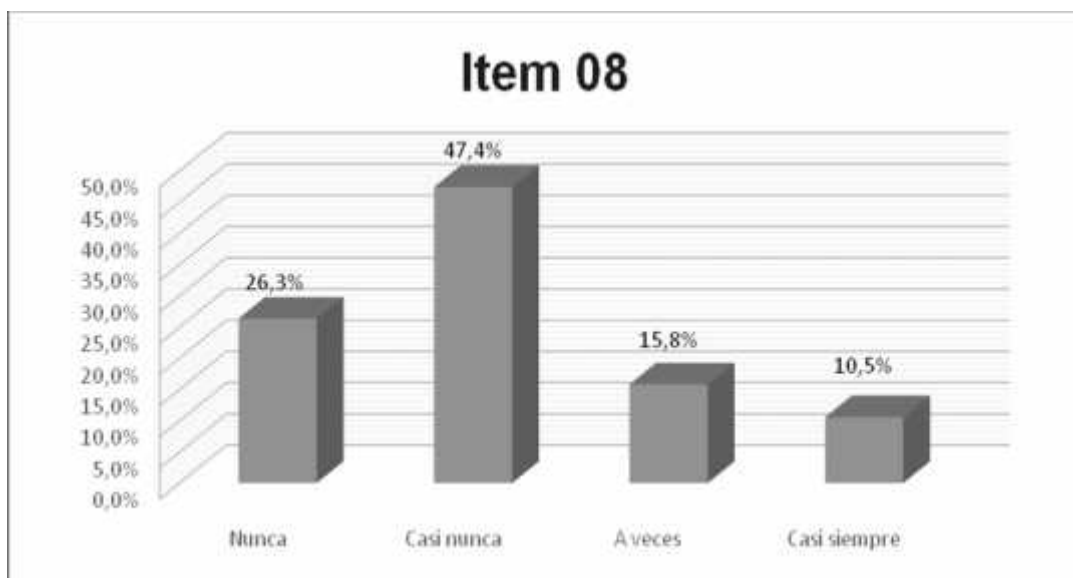
Item 07: Percibo que los demás aprecian mi trabajo.



En el Item 07: Se observa en la gráfica que el 47,4% opinan que “a veces” perciben que los demás aprecian su trabajo, el 26,3% manifiestan que “casi siempre”, el 15.8 % “siempre” y el 5.3% “casi nunca” y “nunca” opinan lo mismo.

GRÁFICO N° 08

Item 08: En la universidad, existen políticas definidas sobre premios y estímulos a los docentes y demás trabajadores.

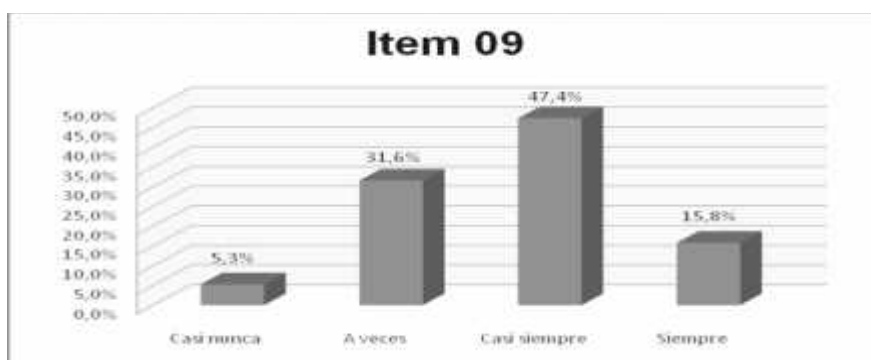


En el ítem 08: Se observa en la gráfica que el 47,4% opinan que "casi nunca" en la Universidad, existen políticas definidas sobre premios y estímulos a los docentes y demás trabajadores, el 26,3% "nunca", el 15,8% "a veces" y el 10,5% manifiestan que "casi siempre".

Esto significa que la universidad no tiene políticas de estímulos y premios que motiven a mejorar el desempeño de sus trabajadores.

GRÁFICO N° 09

Item 09: Siento que a través del logro de los objetivos institucionales puedo también obtener logros y satisfacciones personales.

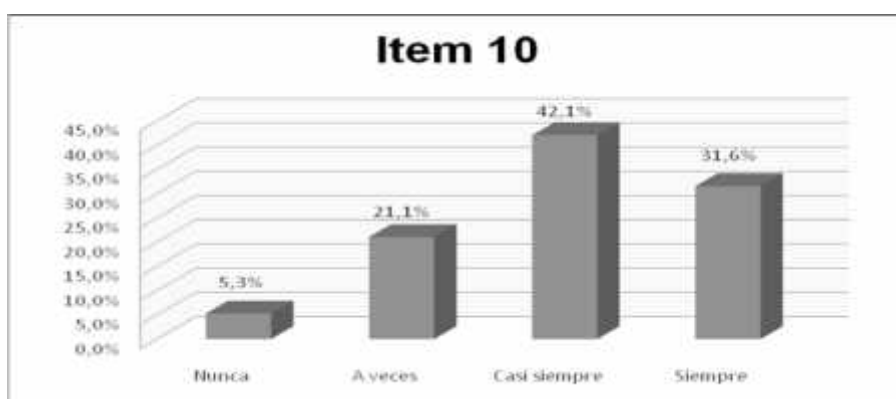


En el Item 09: Se observa en la gráfica que el 47,4% opinan que “casi siempre” siento que a través del logro de los objetivos institucionales puedo también obtener logros y satisfacciones personales, el 31,6% manifiestan que “a veces”, el 15,8% “siempre” y el 5,3% “casi nunca”.

GRÁFICO N° 10

RELACIONES:

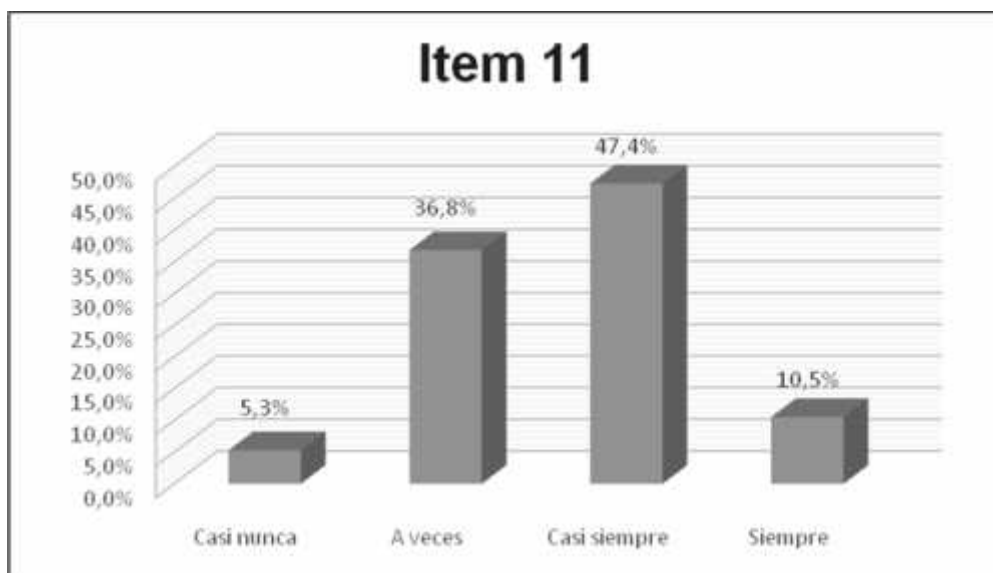
Item 10: El personal administrativo muestra disposición para asesorarme en la realización de algún trámite con un trato amable, eficiente y eficaz.



En el Ítem 10: Se observa en la gráfica que el 42,1% opinan que “casi siempre” el personal administrativo muestra disposición para asesorarme en la realización de algún trámite con un trato amable, eficiente y eficaz, el 31,6% manifiestan que “siempre”, el 21,1% “a veces” y el 5,3% “nunca”.

GRÁFICO N° 11

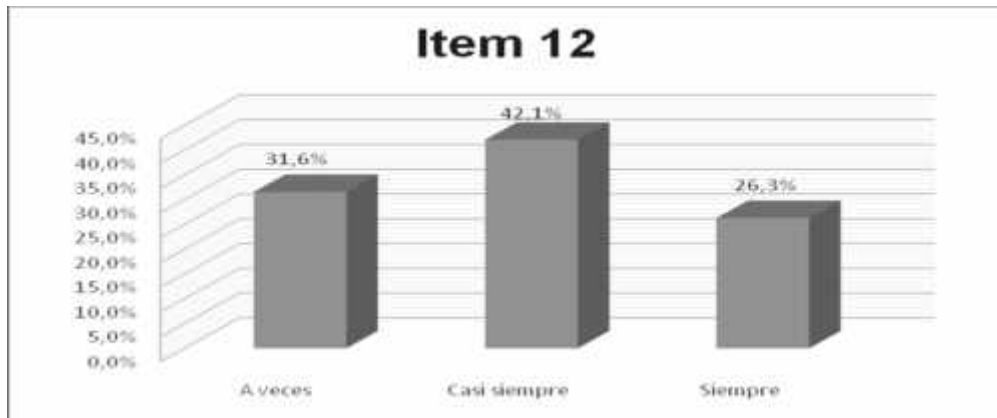
Ítem 11: En la universidad es sencillo ponerse de acuerdo.



En el Ítem 11: Se observa en la gráfica que el 47,4% opinan que “casi siempre” en la universidad es sencillo ponerse de acuerdo, el 36,8% manifiestan que “a veces”, el 10,5% “siempre” y el 5,3% “casi nunca”.

GRÁFICO N° 12

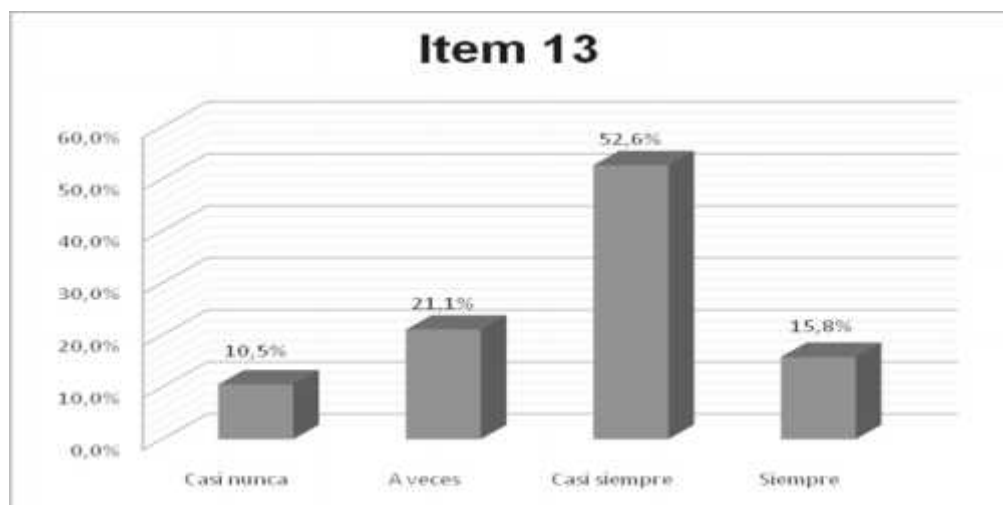
Item 12: La relación entre el personal académico y los trabajadores se basan en el respeto y la cooperación.



En el Item 12: Se observa en la gráfica que el 42,1% opinan que “casi siempre” la relación entre el personal académico y los trabajadores se basan en el respeto y la cooperación, el 31,6% manifiestan que “a veces” y el 26,3% “siempre”.

GRÁFICO N° 13

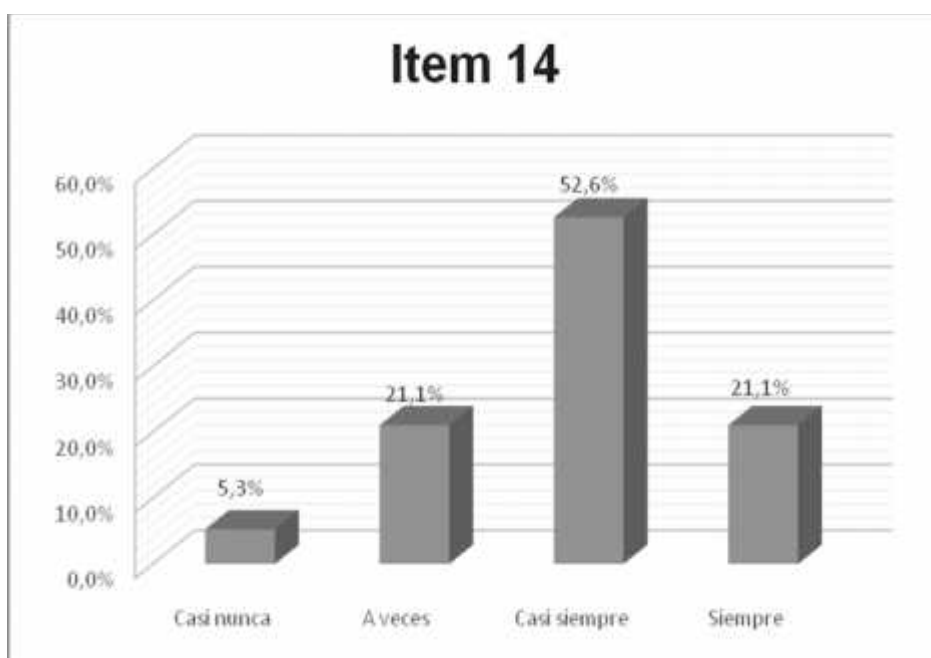
Item 13: Brindan la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.



En el Ítem 13: Se observa en la gráfica que el 52,6% opinan que “casi siempre” brindan la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones, 21,1% manifiestan que “a veces”, el 15,8% “siempre” y el 10,5% “casi nunca”.

GRÁFICO N° 14

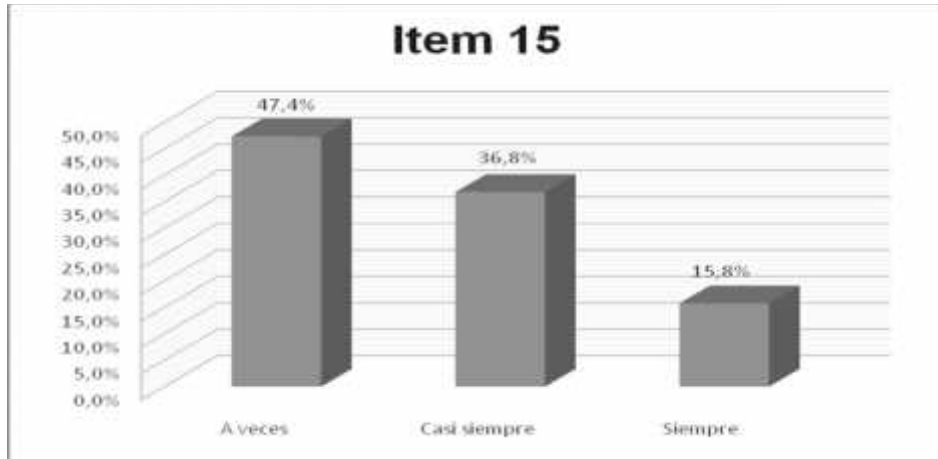
Ítem 14: Las reuniones grupales de trabajo son tomadas como una norma y son efectivas.



En el Ítem 14: Se observa en la gráfica que el 52,6% opinan que “casi siempre” las reuniones grupales de trabajo son tomadas como una norma y son efectivas, el 21,1% manifiestan que “siempre” al igual que “a veces” y el 5,3% “casi nunca”.

GRÁFICO N° 15

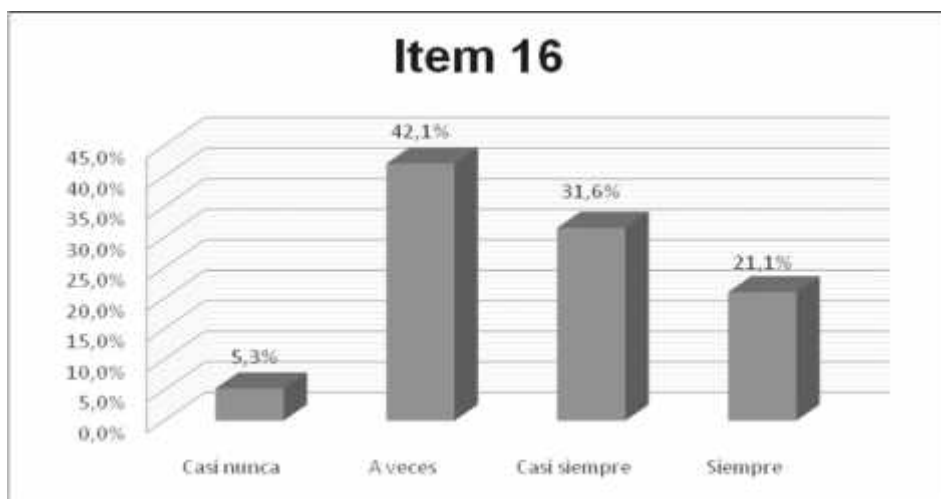
Item 15: La actual comunicación interpersonal y las relaciones existentes contribuyen a la mejora institucional.



En el Item 15: Se observa en la gráfica que el 47,4% opinan que “a veces” la actual comunicación interpersonal y las relaciones existentes contribuyen a la mejora, el 36,8% manifiestan que “casi siempre” y el 15,8% “siempre”.

GRÁFICO N° 16

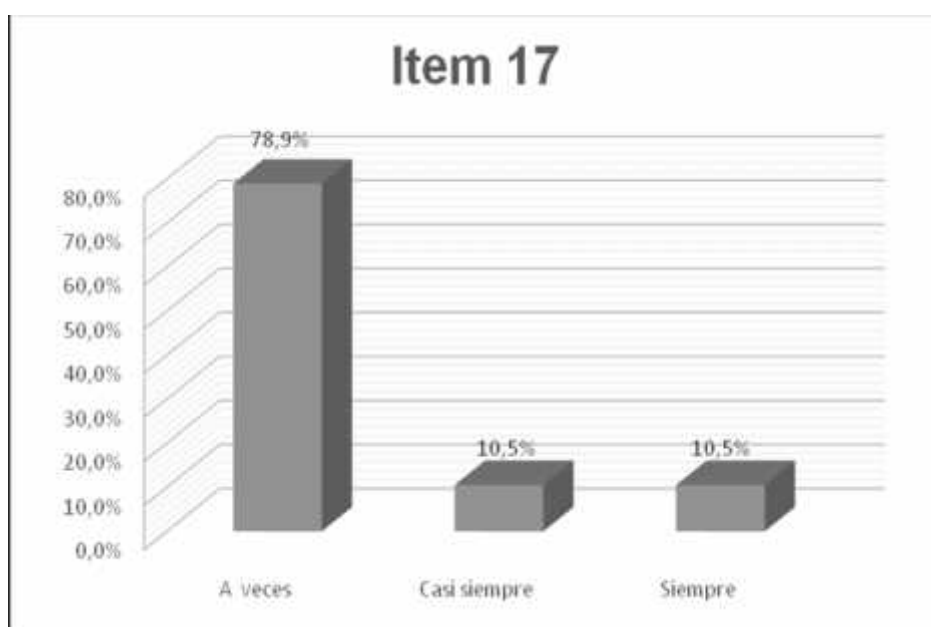
Item 16: En la universidad se mantiene una comunicación abierta con todos.



En el Ítem 16: Se observa en la gráfica que el 42,1% opinan que “a veces” en la universidad se mantiene una comunicación abierta con todos, el 31,6% “casi siempre”, el 21,1% “siempre” y el 5,3% “casi nunca”.

GRÁFICO N° 17

Ítem 17: Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi labor Docente o administrativo.



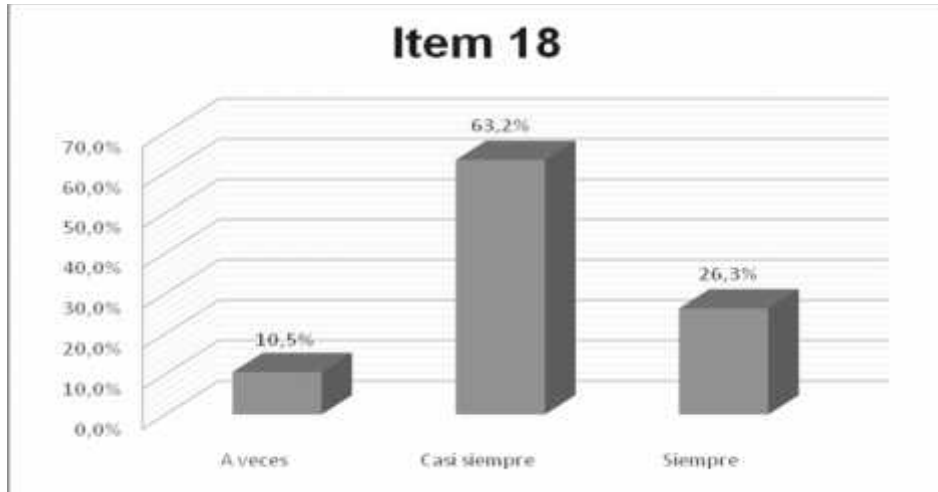
En el Ítem 17: Se observa en la gráfica que el 78,9% opinan que “a veces” se les permite poner en práctica lo que consideran más adecuado para realizar su labor docente o administrativo, el 10,5% opinan que “casi siempre” al igual que “siempre”.

Significa que los trabajadores de esta universidad tienen pocas oportunidades de realizar trabajos innovadores.

GRÁFICO N° 18

IDENTIDAD

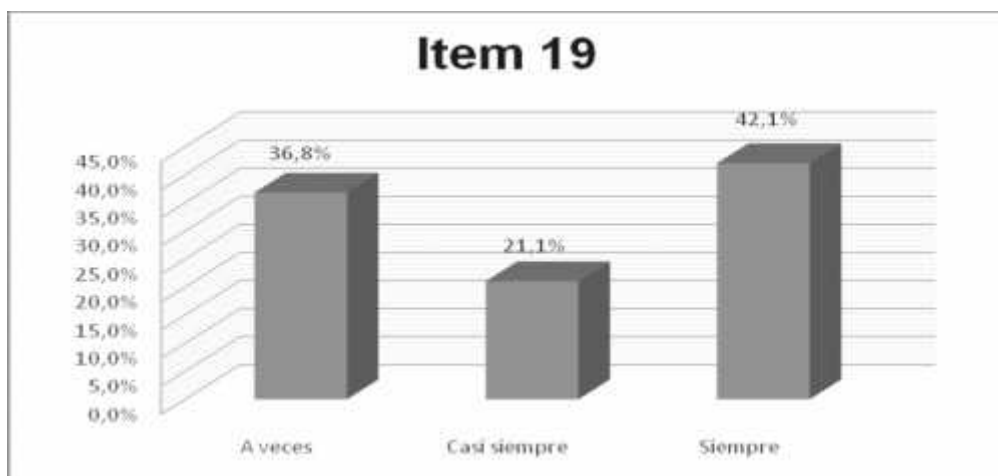
Item 18: Me siento orgulloso(a) y parte importante de ésta universidad.



En el Item 18: Se observa en la gráfica que el 63,2% opinan que “casi siempre” se sienten orgulloso(a) y parte importante de ésta universidad, el 26,3% “siempre” y el 10,5% “a veces”.

GRÁFICO N° 19

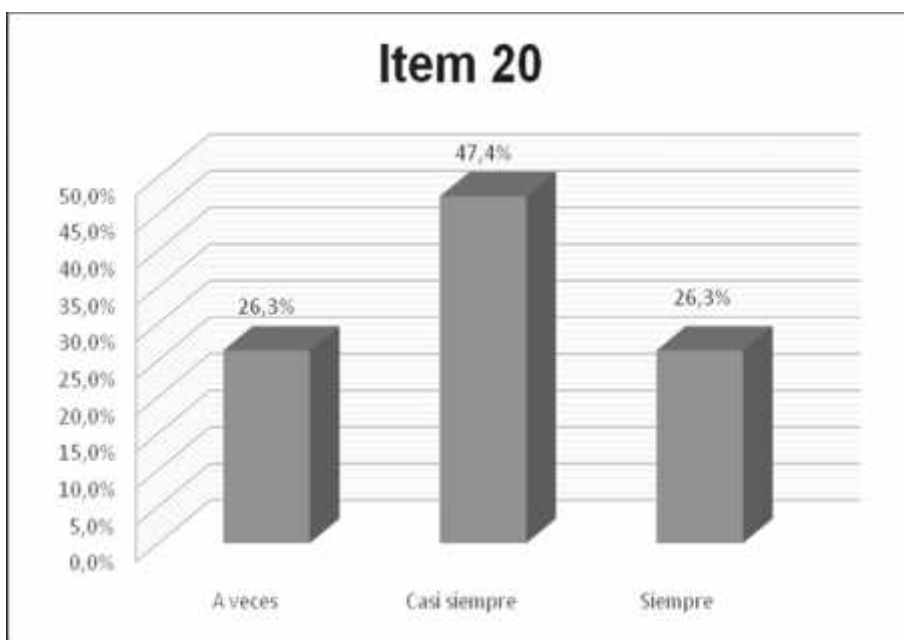
Item 19: Recomendaría a un colega para trabajar en ésta Universidad.



En el Ítem 19: Se observa en la gráfica que el 42,1% opinan que “siempre” recomendaría a un colega para trabajar en ésta Universidad, el 36.8% “a veces” y el 21,1% opinan que “casi siempre”.

GRÁFICO N° 20

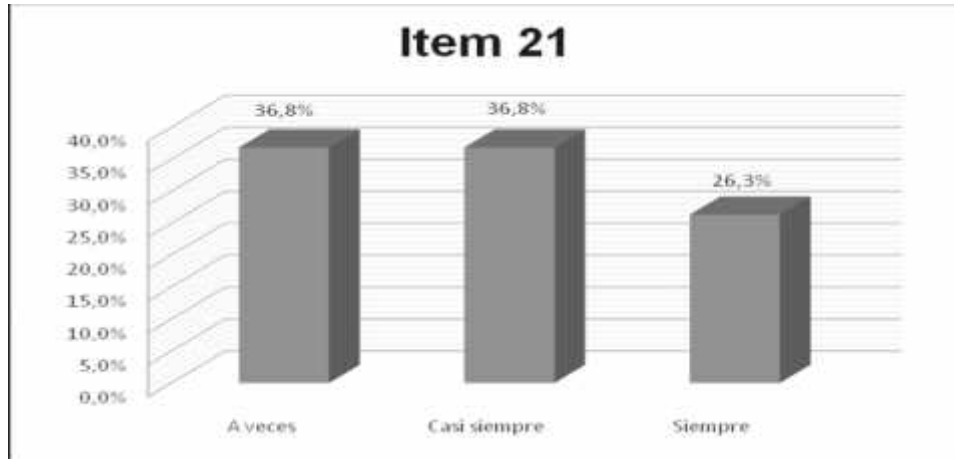
Item 20: Me siento bien practicando los ideales (Misión y Visión) de la Universidad.



En el Ítem 20: Se observa en la gráfica que el 47,4% opinan que “casi siempre”, se sienten bien practicando los ideales (Misión y Visión) de la Universidad, el 26,3% “a veces” al igual que “siempre”.

GRÁFICO N° 21

Item 21: Disfruto trabajar en ésta Universidad.

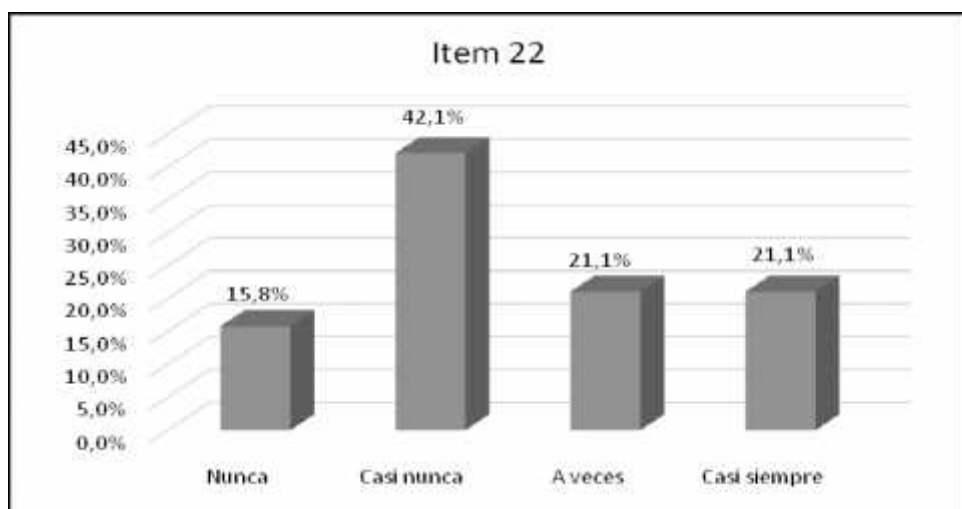


En el Item 21: Se observa en la gráfica que el 36,8% opinan que "casi siempre" y "a veces" disfrutan trabajar en ésta Universidad y el 26,3% "siempre".

GRÁFICO N° 22

MOTIVACIÓN

Item 22: La universidad otorga incentivos y/o reconocimientos (resoluciones, cartas de felicitación o becas de capacitación).

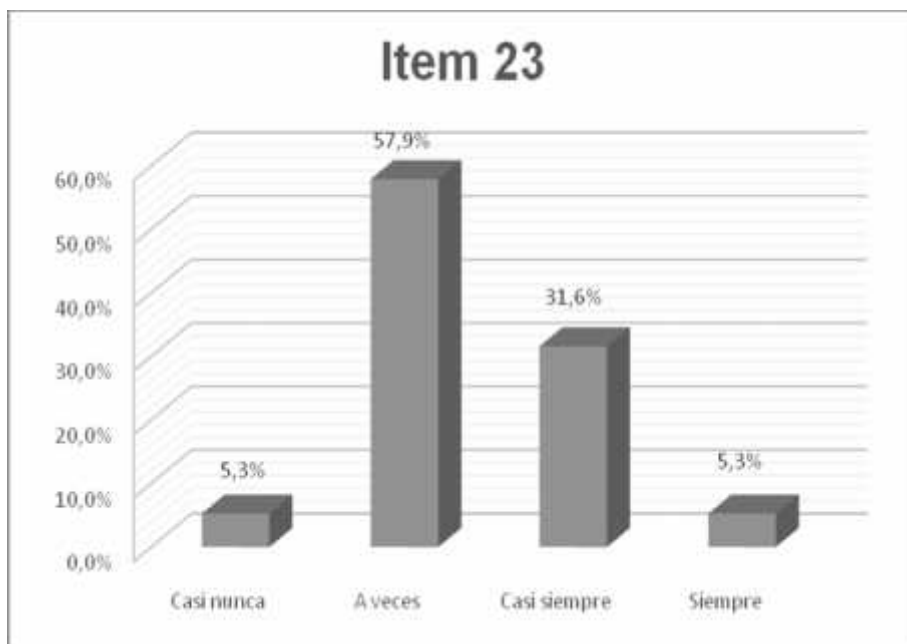


En el Item 22: Se observa en la gráfica que el 42,1% opinan que "casi nunca" la universidad otorga incentivos y/o reconocimientos (resoluciones, cartas de felicitación o becas de capacitación), el 21,1% "a veces" al igual que "casi siempre" y el 15,8% "nunca".

Podemos apreciar que la universidad casi nunca incentiva a sus trabajadores a través de reconocimientos por algún logro o trabajo innovador.

GRÁFICO N° 23

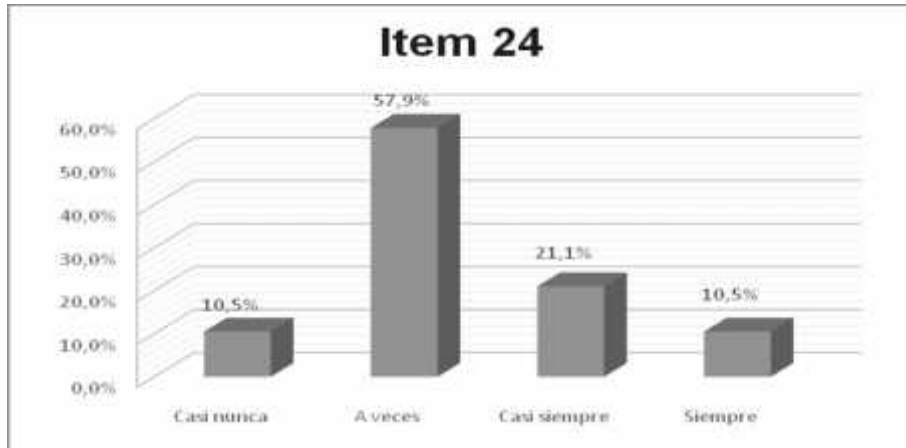
Item 23: Se considera motivado para cumplir con los objetivos de la Universidad.



En el Item 23: Se observa en la gráfica que el 57,9% opinan que "a veces" se considera motivado para cumplir con los objetivos de la Universidad, el 31,1% "casi siempre" y el 5,3% "casi nunca" al igual que "siempre".

GRÁFICO N° 24

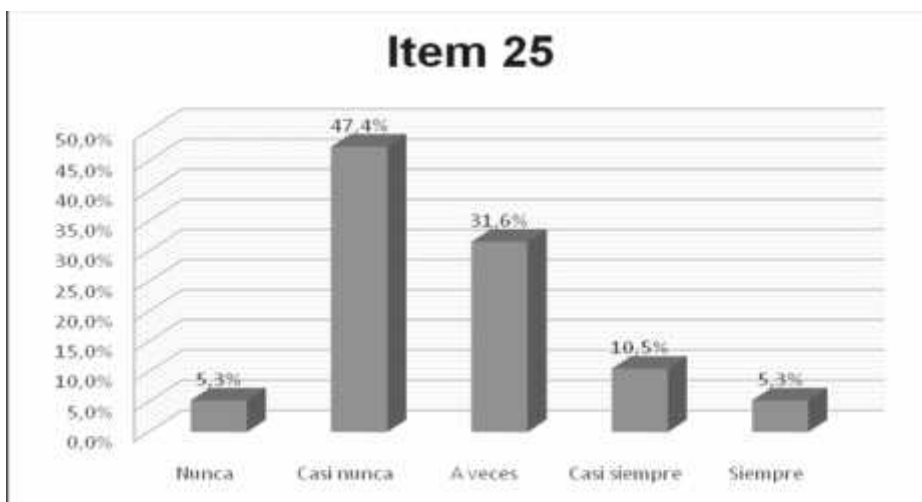
Item 24: Estoy satisfecho(a) con el cargo que actualmente desempeño.



En el Item 24: Se observa en la gráfica que el 57,9% opinan que “a veces” se está satisfecho(a) con el cargo que actualmente desempeñan, el 21,1% “casi siempre” y el 10,5% “casi nunca” al igual que “siempre”.

GRÁFICO N° 25

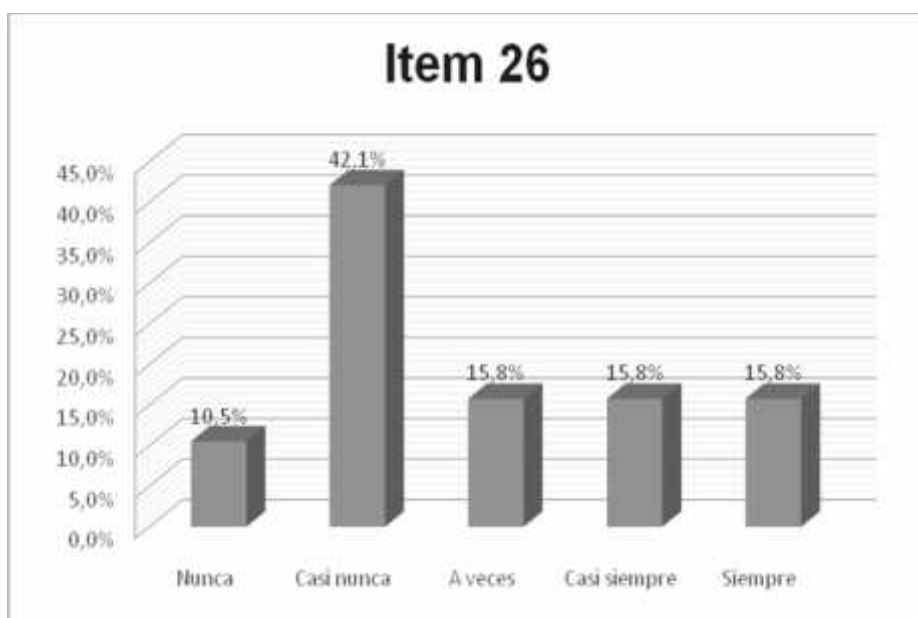
Item 25: Considero que el salario neto es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.



En el Item 25: Se observa en la gráfica que el 47,4% “casi nunca” consideran que el salario neto es justo en relación al trabajo y esfuerzo, el 31,6% manifiestan que “a veces”, el 10,5% “casi siempre” y se obtuvo un porcentaje de 5,3% en la alternativa “siempre” y “nunca”.

GRÁFICO N° 26

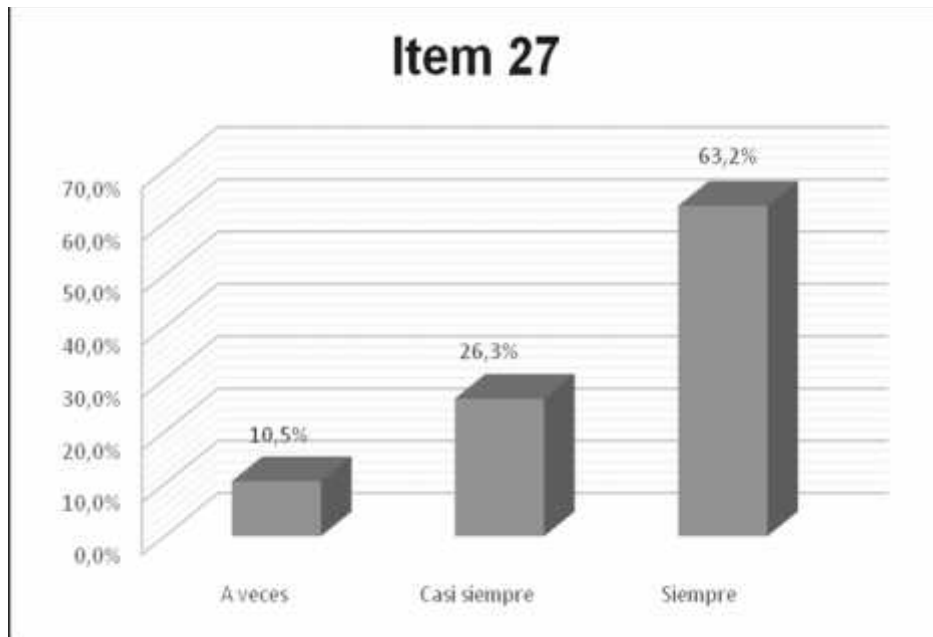
Item 26: La Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.



En el Item 26: Se observa en la gráfica que el 42,1% opinan que “casi nunca” la Universidad proporciona oportunidades para desarrollar la carrera profesional, el 15,8% “a veces”, al igual que “casi siempre” y “siempre” y el 10,5% opinan “nunca”.

GRÁFICO N° 27

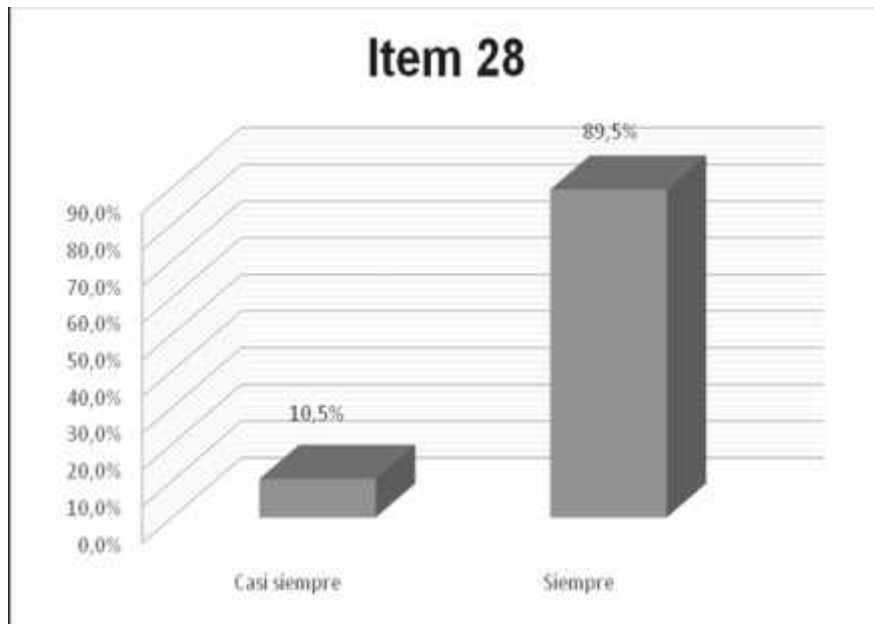
Item 27: Considero necesario implementar estrategias para mejorar el Clima Organizacional de la carrera Profesional de Educación de la Universidad.



En el Item 27: Se observa en la gráfica que el 63,2% "siempre", consideran necesario implementar estrategias para mejorar el Clima Organizacional de la carrera profesional de Educación de la Universidad, el 26,3% opinan "casi siempre" y en un porcentaje menor, es decir el 10,5% "a veces" consideran implementar estrategias para mejorar el Clima Organizacional.

GRÁFICO N° 28

Item 28: Estaría dispuesto a participar activamente para mejorar el Clima Organizacional de la carrera profesional de Educación.



En el Item 28: Esta gráfica nos permite observar que en un porcentaje mayor de 89,5% los trabajadores en la facultad de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui sede Ilo, “siempre” estarían dispuestos a participar activamente para mejorar el Clima Organizacional de la carrera profesional de Educación y en un porcentaje menor de 10,5% “casi siempre”.

3.2 PROPUESTA DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL

PROGRAMA ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CARRERA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI SEDE ILO – MOQUEGUA.

1. INTRODUCCIÓN Y SÍNTESIS DE LA PROBLEMÁTICA:

En el personal docente y administrativo de la carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui sede Ilo - Moquegua, se observa: poca motivación y disposición al trabajo, poca valoración a su esfuerzo y dedicación a su labor, casi nunca la Universidad otorga reconocimientos, premios y estímulos a docentes y trabajadores; hay escasa comunicación, los trabajadores de esta Universidad tienen pocas oportunidades de realizar trabajos innovadores, lo cual repercute en un inadecuado Clima Organizacional.

Por tal efecto nos planteamos la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar el Clima Organizacional a través de un Programa Estratégico Motivacional basado en la Teoría de Maslow y la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer en la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo – Moquegua?

La población objeto de nuestro estudio presentó resultados de nivel bajo en las Dimensiones del Clima Organizacional: RECOMPENSA, RELACIONES e IDENTIDAD y, en la Dimensión de MOTIVACIÓN, según la Teoría Motivacional de Abraham Maslow.

2. LINEAMIENTOS GENERALES DEL PROGRAMA.

Para la ejecución del programa se deben enunciar ciertos elementos de ejecución claves para el éxito del mismo. A continuación, se enlistan consideraciones generales que deben tomarse en cuenta a la hora de poner en acción cada una de las acciones del programa:

El reforzamiento debe ser continuo. De parte del consultor y de cada uno de los integrantes del equipo que se involucre debe haber una actitud de constante seguimiento que refuerce y alimente la idea de mejoramiento en equipo en cada una de las actividades. Los resultados se harán evidentes en función de lo convencidos que se encuentren todos y cada uno de los involucrados.

Felicitar y notar avances es Obligatorio. Otro error normal de las empresas e instituciones es asumir que las obligaciones de cada colaborador no deben ser motivo para felicitar o entonar una frase amiga; esta situación es considerada como un error porque el fortalecimiento de las buenas acciones debe ser más enfatizada que el de aquellas acciones que merecen ser mejoradas. Para fines específicos de este programa, se debe de generar una actitud de observación continua a los cambios positivos que se vayan generando y reforzar estos cambios mediante la felicitación y enviar un mensaje de amistad a las personas que lo presenten.

Apertura a nuevos conocimientos y prácticas. Es clave para el éxito de este programa apelar a nuevos conocimientos que serán facultados a todos los integrantes del equipo de trabajo de la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, sede Ilo - Moquegua, así mismo algunas prácticas efectivas de crecimiento personal de los colaboradores. La apertura de cada participante es importante para los fines del programa.

OBJETIVOS:

El programa está estructurado con base a objetivos generales, objetivos específicos, el contenido se seleccionó en función de las necesidades surgidas durante el análisis de la información. En la organización del programa se contempla, además, actividades que permitirán el desarrollo de los contenidos programáticos.

3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.

Promover el uso de estrategias motivacionales para mejorar el Clima Organizacional, en la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo, para el buen desempeño de sus actividades.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.

- a. Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el Clima Organizacional, según el diagnóstico realizado.
- b. Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en el Clima Organizacional según el diagnóstico realizado.
- c. Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales de la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo.

4. FUNDAMENTACIÓN:

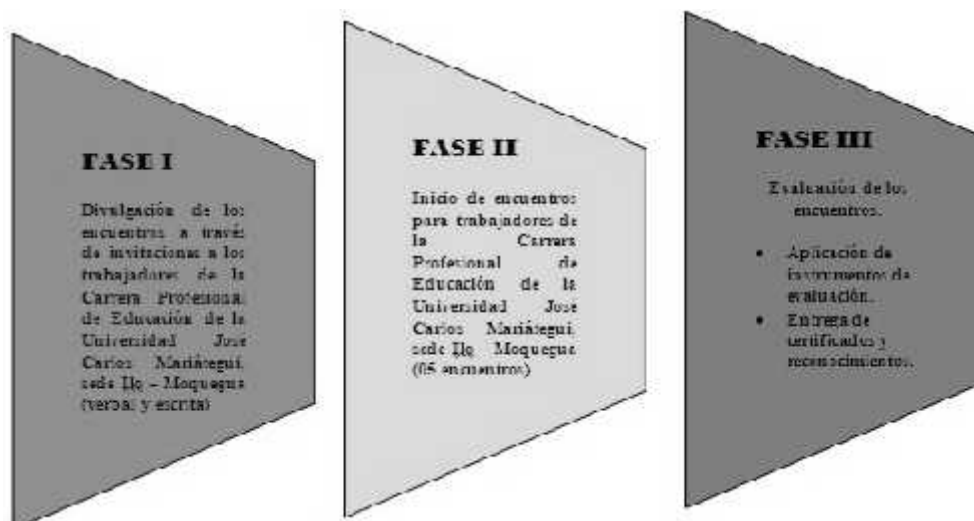
En el estudio del comportamiento humano es importante considerar la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Ver Anexo N° 2) aportada por Maslow (1970), quien afirma que el hombre tiene un grupo de necesidades que satisfacer; este deseo de satisfacción se transforma en motivación. Estas necesidades son fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y autorrealización que se refiere al desarrollo pleno del talento individual, todas estas predominan en su comportamiento y categóricamente surgen unas más elevadas como la aprobación social y el prestigio.

En el Modelo de Litwin y Stringer, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan, por ejemplo, la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: **Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío. Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad.**

5. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES:

El Programa está dirigido al personal docente y administrativo de la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo.

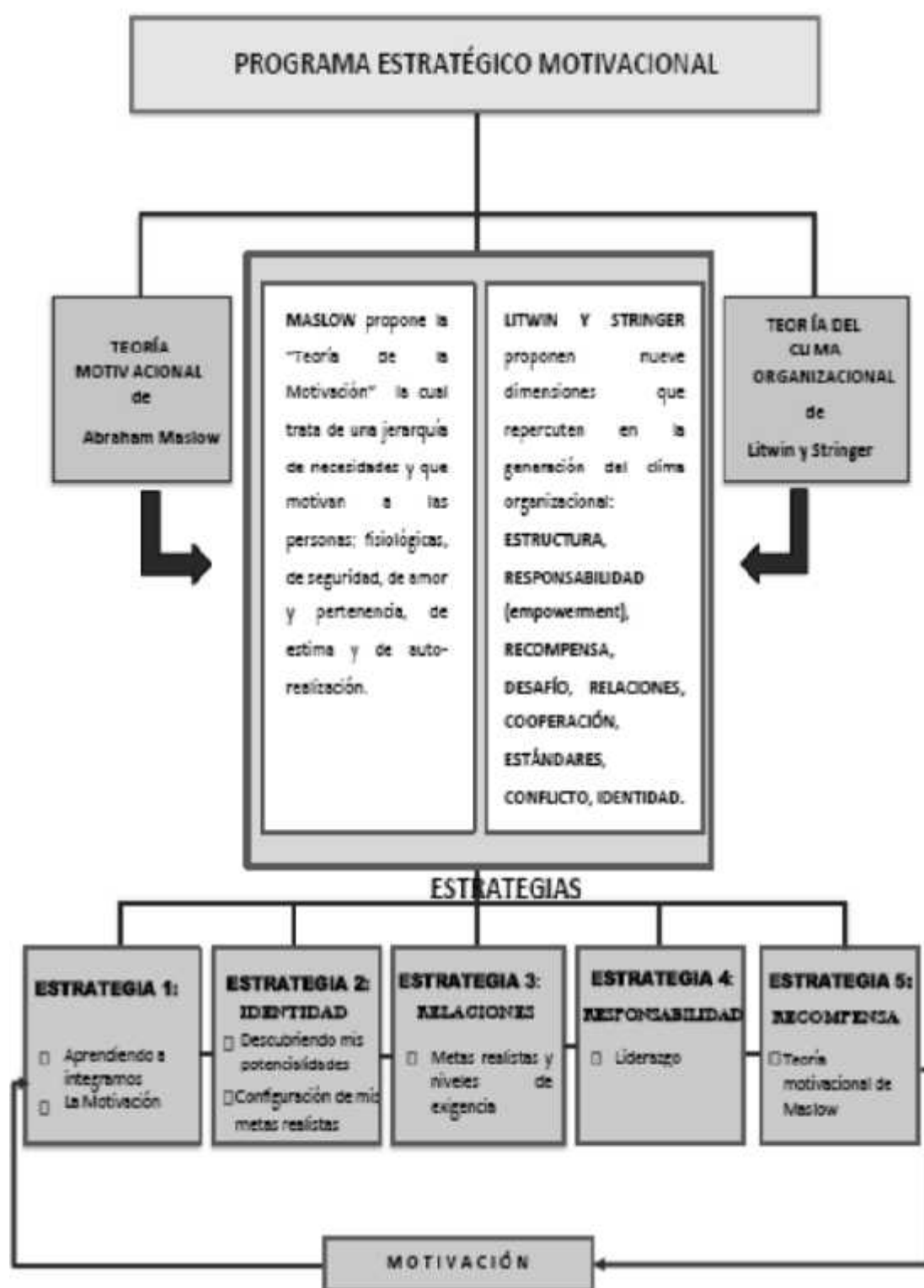
Se propone III FASES las cuales describirán las estrategias requeridas para el plan de acción a corto plazo.



La FASE II está integrada por encuentros, cuya modalidad será presencial. Se estructuró en objetivos específicos, contenidos, actividades, recursos y tiempo.

El presente Programa estratégico fue elaborado tomando en cuenta el análisis de los resultados derivados de la aplicación del instrumento al personal académico y administrativo de la Carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo - Moquegua; quienes presentan debilidades en las dimensiones del Clima Organizacional (Litwin y Stinger): RECOMPENSA, RELACIONES e IDENTIDAD y en MOTIVACIÓN, según la Teoría motivacional de Abraham Maslow.

Las autoras coinciden en que hay que reforzar los motivadores intrínsecos, “si se quiere motivar a las personas en su puesto, Maslow recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con resultados directos, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros”. De esta manera, este plan estará enfocado a factores internos del individuo, específicamente, a la motivación al logro, al trabajo en equipo y al liderazgo, debido a que el reconocimiento y la capacitación dependen de las autoridades de la Universidad José Carlos Mariátegui.



5.1 Actividades

Se seleccionó la modalidad de jornadas presenciales en ejercicios prácticos, sin obviar la parte teórica. En este sentido:

- Se proponen distintas dinámicas rompehielos y grupales para lograr la interacción y permitir la participación, mediante la sensibilización; se abre la brecha para obtener un clima de armonía, cordialidad e interacción.
- Mediante los trabajos de grupo, discusiones, reflexiones, análisis, lluvias de ideas, técnica de preguntas y respuestas, además de las conclusiones llevadas a la plenaria, se logrará el trabajo de participación y experiencias, el cual permitirá profundas reflexiones en los participantes acerca de las necesidades prioritarias de cada uno.
- A través de las exposiciones de los contenidos, por parte de la facilitadora se contribuirá a enriquecer el campo de conocimiento individual de cada participante.

5.2 Contenidos

El contenido fue seleccionado de acuerdo las necesidades generadas en el análisis e interpretación de resultados. Por otro lado, se hará énfasis en la motivación intrínseca, ya que es lo recomendado por Maslow para motivar al personal. El contenido de acuerdo a las estrategias que se proponen es:

Estrategia 1: Actividades de apertura y motivación.

- Presentación personal.
- Objetivos de los Encuentros.
- Normas de los Encuentros.
- Expectativas de los participantes.
- Motivación al Logro a través de la: Búsqueda del éxito.
- Cierre de actividades.

Estrategia 2: Potencialidades: capacidad, actitud y disposición para el logro de éxito.

- Metas realistas individuales.
- Metas realistas profesionales.

Estrategia 3: -Metas realistas sociales.

- Niveles de exigencia: excelencia y ajustarse a los planes fijados para su cumplimiento.

Estrategia 4: -Liderazgo.

- Estilos de Liderazgo.
- Características del liderazgo.
- Liderazgo Proactivo.

Estrategia 5: -Motivación.

- Teoría Motivacional de Maslow.
- Trabajo en equipo.
- Retroalimentación al equipo de trabajo. Retroalimentación positiva y negativa.

6. METODOLOGÍA:

La Administración del Plan de Estrategias estará a cargo de las facilitadoras y el apoyo de un especialista en dinámica de grupo, los cuales convocarán, a través del Coordinador de la Carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo - Moquegua, a todos el personal académico que debe participar en los encuentros vivenciales.

Al cierre del último encuentro, se hará entrega a todos los participantes de un instrumento (Anexo 28), donde reflejarán su opinión con respecto a la jornada, tópicos tratados, importancia de los temas y aspectos mejorables que consideren deben optimizarse para mejorar la calidad de los mismos.

El control de asistencia será registrado en formatos, los cuales serán administrados antes de finalizar las actividades.

6.1 Requisitos

- Ser miembro del personal académico y/o administrativo de la Carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo - Moquegua (incluyendo al Coordinador y al Jefe de la Unidad Académica) - Participación voluntaria.
- Dedicar el tiempo necesario para asistir a los encuentros vivenciales sin interrupción.

6.2 Facilitadores

- Las autoras de la presente propuesta.

6.3 Condiciones para realizar el taller

Población a quien va dirigido el Plan: Personal docente y administrativo de la Carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo – Moquegua.

Duración : 40 horas distribuidas en 5 sesiones de 8 horas c/u.

Horario : De 8:00 am a 12:00m y 2:00 pm a 6:00 pm

Número de participantes : Mínimo 20- Máximo 40

Modalidad : Presencial.

6.4 Recursos

Están conformados por humanos y materiales, necesarios para la ejecución de los encuentros que se proponen.

6.5 Tiempo

Está distribuido de acuerdo a los contenidos establecidos para el plan de estrategias motivacionales que se proponen.

7. EVALUACIÓN.

Los participantes, a través de sus propias reflexiones, autoevaluarán su participación. Los criterios que prevalecerán para orientarlos serán: asistencia, participación, colaboración, motivación y disposición de cambio. Por otro lado, al final se entregará un instrumento de evaluación general de los encuentros. (ANEXO 28).

8. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA Nº 1

Objetivo Específico

- Promover la integración entre el personal académico y el facilitador.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Actividades de apertura y motivación	<p>-Dar la bienvenida a los Participantes, aplicando una dinámica de presentación personal</p> <p>-Aplicar la dinámica “Calentar los Motores”.</p> <p>Realizar la dinámica de acuerdo a las instrucciones dadas al tiempo de propiciar un diálogo entre los participantes.</p> <p>-Procesar la dinámica a través de preguntas: ¿Cómo se sintieron? ¿Cuál sería el objetivo de la dinámica? ¿Cuál fue su utilidad? y, ¿qué aprendimos de ella?</p> <p>-Aplicar lluvia de aplausos por el trabajo realizado.</p>	<p>Humanos:</p> <p>Facilitador</p> <p>Participantes.</p> <p>Materiales:</p> <p>Fondo</p> <p>Musical</p> <p>Equipo</p> <p>Fotocopia</p>	8:00 am a 9:40 am.
Presentación personal	<p>-Pedir al grupo formen en círculo y presentarse diciendo: su nombre y hobby preferido.</p> <p>-Entregar a cada participante una tarjeta en la cual escribirán su nombre en un lugar visible de su cuerpo.</p>	<p>Cartulina</p> <p>Marcadores</p>	20 min 9:40 am a 10:00 am
	RECESO		20 min

Objetivos Específicos

- Proveer a los docentes información relacionada con los objetivos del taller.
- Establecer por consenso las normas a seguir en cada una de las jornadas.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Objetivos del Encuentro	-Entregar a los participantes un portafolio el cual contiene: tríptico informativo de los objetivos del taller; lecturas de reflexión, tarjetas, mensajes, hojas blancas, lápiz y un sobre diseñado de manera especial para que vayan recopilando sus propias producciones	Humanos: Facilitador Participantes. Materiales: Portafolio Tríptico Lecturas Tarjetas Hojas Blancas Lápiz, Sobre	10:20 am a 10:50am
Normas	-Pedir al grupo que establezcan normas a cumplir durante el desarrollo del temario. -Nombrar un voluntario para que escriba cada norma en una lámina de papel bond. -Dialogar sobre el por qué y para qué de cada norma. -Colocar lámina de papel bond en un lugar visible.	Lámina Papel Bond Marcadores Cartulina	10:50 am A 11:10am .

Objetivo Específico

- Establecer las expectativas de los docentes con respecto al taller.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Expectativas	<ul style="list-style-type: none">-Pedir al grupo se formen en subgrupos de 6 a 7 personas y aplicar aplicando la dinámica “Terremoto”.-Pedir a los sub-grupos examinar y discutir las expectativas mutuas y las percepciones relativas al programa.-Procesar dinámica realizada y formular a cada sub-grupo las expectativas surgidas entre sus integrantes.	Humanos: Facilitador Participantes. Materiales: Fotocopia	11:10 am a 12:00 m.
Cierre	Despedir la jornada con una coevaluación entre pares.	Fotocopia	

Objetivos Específicos

- Promover en los participantes la motivación al logro, a través de la búsqueda del éxito personal y profesional, metas realistas individuales y profesionales, sociales y niveles de exigencia: excelencia y cambio de actitud mental.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Motivación al Logro a través de Búsqueda del éxito.	<ul style="list-style-type: none"> -Se le pedirá a los participantes que se formen en grupos de 6 personas. - Elaboración de un collage por cada equipo relacionado con el tema estudiado. -Cada participante expondrá y explicará al grupo la creatividad que realizó como una experiencia vivida. Procesar la actividad a través de las preguntas: ¿qué realizó? ¿Cuál fue la inspiración del equipo para la elaboración del collage? ¿Cómo se sintieron?. -Aplicar lluvia de aplausos. -Exposición de contenido por parte de la facilitadora. -Se le pide al grupo que realicen conclusiones sobre lo tratado. -Procesar la actividad. 	Humanos: Facilitador Participantes. Materiales: papel bond revistas, tijeras, goma, cinta adhesiva, papel lustrillo, marcadores, hojas y flores secas	02:00 pm a 4:30 pm
	RECESO		20 min.
Cierre de actividades	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar la jornada de trabajo desarrollada durante el día: ¿cómo se sintieron? ¿Qué aprendieron? 	Papel bond Lectura reflexiva	4:50 a 6:00 pm
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Para qué le sirven dichos aprendizajes? -Pedir a un voluntario que en una hoja de papel bond elaboren conclusiones del primer encuentro y las haga del conocimiento al auditorio. -Finalizar jornada con la lectura reflexiva. - Procesar la dinámica 		

ESTRATEGIA Nº 2

Objetivo Específico

- Concientizar a los participantes sobre sus potencialidades para lograr el éxito personal y profesional.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Potencialidades: capacidad, actitud y disposición	<ul style="list-style-type: none"> - Pedir a los participantes llenar el cuestionario “¿Quién soy?”. (ANEXO 2) - Intercambio de opiniones sobre las respuestas al cuestionario. - Aplicar lluvia de ideas para inducir el desarrollo del tema. -Exposición de la facilitadora sobre el tema. - Técnica de preguntas y respuestas. 	Humanos: Facilitador Participantes. Materiales: video Fotocopia lápices	8:00 am a 10:30 am.
	RECESO		20 min
	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar a los participantes en 5 ó 6 grupos. Asignar a cada grupo un tema a través de dramatizaciones, poemas, canciones, caricaturas u otras técnicas que consideren convenientes. - Exposición del trabajo por equipos. 	Fotocopia	10:50 am A 12:00m.
	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusiones por plenaria. Procesar la dinámica “Doble personalidad” (ANEXO 3) - Procesamiento de la dinámica - Evaluación del encuentro por parte de los participantes a través de un slogan. Se elaborará y colocará en sitio visible. 		

Objetivo Específico

- Propiciar en los participantes la configuración de metas realistas en el campo individual, profesional y social.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Metas realistas individuales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la técnica visualización con música suave de fondo (ANEXO 4) - Procesar la técnica. -Organización de los participantes en sub-grupos de 4 personas paradesarrollar la dinámica “En busca de metas” (ANEXO 5) - Procesar la dinámica. - Reforzamiento por parte de la facilitadora. 	Humanos: Facilitador Participantes. Materiales: Material fotocopiado y equipo de audio	2:00 pm a 04:00 pm.
	RECESO		20 in
Metas realistas profesionales	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicar la dinámica Cuestionario “La Empresa y Yo” (ANEXO 6). -Procesamiento de la dinámica. - Reforzamiento por parte de la facilitadora. - Elaborar conclusiones. - Propiciar lluvia de ideas sobre el tema: Metas profesionales ¿Qué son? ¿Para qué sirven? - Exposición del contenido por parte de la facilitadora. - Ciclo de preguntas y respuestas. 	Fotocopia	4:20 pm a 6:00 pm

ESTRATEGIA Nº 3

Objetivo Específico

- Concientizar a los participantes sobre sus potencialidades para lograr el éxito personal y profesional.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Metas realistas Sociales.	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar dinámica “Frases incompletas” (ANEXO 7). -Compartir las respuestas. -Elaborar conclusiones. -Exposición por parte de la facilitadora de contenido. -Técnica de preguntas y respuestas. 	Humanos: Facilitador Participantes. Materiales: fotocopia video	08:00 am a 10:am
	RECESO		20 min
Niveles de exigencia: excelencia	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicar técnica de concentración pasiva. (ANEXO 8). -Procesar la técnica. -Realizar una reflexión y meditación. -Pedir a los grupos que dramatizen situaciones donde se practique el buen y mal empleo del tiempo. -Reforzar. 	Fotocopia	10:20 am A 11:00 am.
	<ul style="list-style-type: none"> -Exposición de contenido por parte de la facilitadora (Dimensión Relaciones). - Preguntas y respuestas. 	Fotocopia	11:00 am a 12:00 m.
Niveles de exigencia: Ajustarse a los planes fijados para su cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> -Participar en la dinámica “El Semáforo” (ANEXO 9). -Explicar la dinámica. -Procesar y reforzar. -Lectura de un material fotocopiado en grupo de 5 integrantes. -“Redactar un plan”(ANEXO 10). -Realizar dramatización por equipos sobre el tema tratado. 	Fotocopia	2-00 pm a 3:30 pm
	RECESO		20 min

Cierre del Encuentro 3	<p>Realizar la dinámica “Un mundo mejor” dirigido por las facilitadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Procesar feedback participantesfacilitadora. - Exposición de contenido a cargo de la facilitadora. - Preguntas y respuestas. -Los participantes expondrán opiniones sobre la jornada desarrollada. ¿Cómo se sintieron? ¿Qué aprendieron? - Con solamente dos palabras cada participante evaluará la jornada N° 3 se escribirán en hoja papel bond y se expondrá en lugar visible. 	<p>Fotocopia</p>	<p>03:50 pm</p> <p>A</p> <p>6:00 pm.</p>
-------------------------------	---	------------------	--

ESTRATEGIA Nº 4

Objetivo Específico

- Incentivar a los docentes y administrativos de la Carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo - Moquegua 2015, a un liderazgo proactivo en su organización.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
A través de dinámica concienciar a los docentes de cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar lo personal y profesional	-Aplicar técnica de preguntas y respuestas para conocer campo de opinión de los participantes sobre el Contenido. -Pedir a los participantes que se formen en tres grupos y que dramatizen la dinámica: "Alfileres y Popotes" (ANEXO 11) -Dramatizar los estilos de liderazgo: autocrático, dejar hacer, democrático y participativo. (Ver instrucciones. (ANEXO 11))	Humanos: Facilitador Participante s Materiales: Un paquete de alfileres y popotes. Una copia de la Hoja de Trabajo	08:00 am a 9:00 am 9:00 am a 10:am
	RECESO		20 min
Se realizará autoevaluación	- Se realizará una autoevaluación del estilo de liderazgo. Hacer evaluación sobre el estilo de mando ejercido en la Carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo - Moquegua 2015. (Ver instrucciones anexo) (ANEXO 12)	Cuestionario de autoevaluación sobre estilos administrativos básicos. Lápices. Pizarrón y Rotafolio.	10:20 A 12:00 m.

Objetivo Específico

- Incentivar a los docentes y administrativos de la Carrera profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo, a un liderazgo proactivo en su organización.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Características del Liderazgo	<p>-El Facilitador distribuye una Hoja de Trabajo a cada participante. Les da diez minutos para llenarla en forma individual. (ANEXO 13).</p> <p>-El Facilitador recoge las Hojas de Trabajo y les comunica a los participantes que serán los encargados de la selección de personal. Los divide en subgrupos de seis personas cada uno.</p> <p>-Cuando los subgrupos están acomodados en el salón, el Facilitador distribuye una copia a cada participante de: la Hoja Descriptiva de la Situación (ANEXO 14) y la Hoja Descriptiva de Voluntarios (ANEXO 15).</p> <p>-Los participantes cuentan con diez minutos para hacer su selección individualmente. Posteriormente los subgrupos cuentan con treinta minutos para escoger cinco Presidentes, entre los voluntarios.</p> <p>-Cada subgrupo comparte sus elecciones y explican sus razones</p>	<p>-Hoja de Trabajo de las Características del Liderazgo para cada participante.</p> <p>-Hoja Descriptiva de la Situación de las características del Liderazgo para cada participante.</p> <p>- Hoja Descriptiva de los Voluntarios, de las</p>	<p>2 pm</p> <p>a</p> <p>6 pm</p>
	<p>en las que se fundamentaron.</p> <p>-El Facilitador conduce una discusión sobre el ejercicio con todo el grupo, comparando los juicios hechos, con base en los hechos precisos de la información que utilizaron para valorar.</p>	<p>Características del Liderazgo para cada participante.</p> <p>-Lápiz para todos</p>	

ESTRATEGIA N° 5

Objetivo Específico

- Analizar los diferentes factores que intervienen en la realización de trabajo en las empresas, de acuerdo a los conceptos sobre motivación de Maslow.
- Retroalimentar sobre posibles fallas y acciones que deben tomarse en los grupos de trabajo.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
-Conceptos de motivación de acuerdo a la Teoría Motivacional de Maslow. -Dinámica "Evaluación de las condiciones de trabajo".	-El Facilitador distribuye entre los participantes las formas de "Evaluación de las condiciones de trabajo"(ANEXO 16), y les solicita que contesten con la mayor sinceridad posible. -El facilitador solicita que formen cuatro grupos de 5 ó 6 personas para que intercambien sus opiniones y que hagan un resumen de los problemas encontrados. -Exposición de una conferencia sobre los conceptos de motivación de Maslow. -El facilitador solicita que dialoguen sobre sus problemas y los aspectos teóricos. -El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.	Humanos: Facilitador Participante s Materiales: -Fotocopias -Lápices	08:00 am a 10:00 am
	RECESO		20 min

Objetivo Específico

- Desarrollar la cohesión dentro de grupos de trabajo establecidos como parte de un gran entrenamiento de dichos grupos.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
-Conceptos de trabajo en equipo. Beneficios personales y organizacionales. -Dinámica “Identidad de equipo”	-El Facilitador expone acerca de la importancia de trabajar en equipo. -El Facilitador da instrucciones acerca de la dinámica (VER INSTRUCCIONES EN ANEXO 17) -El Facilitador distribuye una copia del Formato de identidad a cada participante (ANEXO 17) . -Al terminar la fase de trabajo, el Facilitador distribuirá una copia de las Guías del Desarrollo (ANEXO 17) a cada participante y lee las instrucciones ahí escritas. Se les da a las personas cinco minutos para que tomen notas en privado. -Discusión de los resultados por representante de grupo.	Humanos: Facilitador Participantes Materiales: -Fotocopias -Lápices -Rotafolio -Marcadores	10:20 am a 12:30 m

Objetivo Específico

- Desarrollar habilidades para dar retroalimentación, y demostrar la importancia de dar retroalimentación positiva y negativa entre el personal académico.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
-Concepto de Retroalimentación.	-El facilitador expone los conceptos de retroalimentación. Tipos de retroalimentación.	Humanos: Facilitador Participantes	02:00 pm
- Retroalimentación positiva y negativa.	-El facilitador luego pide a cada participante, que identifique de tres a cinco fuerzas positivas y negativas que vean en sí mismo. Estas deben de consistir, sobre todo, en adjetivos calificativos. No deben ser frases. -Los participantes escriben su apellido en la esquina izquierda de varias tarjetas (suficientes para cada uno de los participantes que componen el grupo). -Cada participante escoge adjetivos positivos y negativos que describan a cada uno de los participantes. Estos adjetivos se escriben para cada persona en su tarjeta respectiva. -Se recogen las tarjetas; el facilitador ordena las tarjetas por apellidos y las regresa respectivamente a cada participante.	Materiales: -Fotocopias -Lápices -Tarjetas - Marcadores	a 04:20 pm

	<p>-El facilitador pide a los participantes revisar la retroalimentación positiva y negativa que recibieron, proporcionados por los demás participantes, y les pide que comparen esta retroalimentación con su propia percepción.</p> <p>-Luego dirige una discusión general sobre la actividad enfocándose a los objetivos del ejercicio.</p> <p>-El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en la vida.</p>		
	RECESO		20 min
Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Cierre y Evaluación de los Encuentros.	<p>-Pedir a los participantes escribir en la etiqueta que está en la portada del portafolio, el compromiso que acaban de adquirir consigo mismo de hoy en adelante, iniciando con esta frase: “De ahora en adelante.....”.</p> <p>-Entregar a cada uno el cuestionario de evaluación general de los encuentros. (ANEXO 18).</p> <p>-Pedirles a los participantes se formen en círculo y compartir la canción “Color Esperanza” (ANEXO 19).</p> <p>-Clausurar jornada de encuentros con entrega de credenciales y refrigerio.</p>	<p>Humanos:</p> <p>Facilitador</p> <p>Participantes</p> <p>Materiales:</p> <p>-Lápices</p> <p>-Tarjetas</p> <p>-Marcadores -</p> <p>Fotocopia de canción</p> <p>-Equipo de sonido -</p> <p>Música de fondo</p> <p>-Credenciales</p>	<p>04:20 pm</p> <p>a</p> <p>06:00 pm</p>

CONCLUSIONES

1. Como resultado de la aplicación de la encuesta a docentes y personal administrativo de la Universidad José Carlos Mariátegui Sede Ilo, se evidenció indicadores bajos en las Dimensiones del Clima Organizacional: RECOMPENSA, RELACIONES e IDENTIDAD y en la Dimensión de MOTIVACIÓN, según la Teoría Motivacional de Abraham Maslow.
2. La Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer y la Teoría Motivacional de Abraham Maslow, utilizadas en el presente trabajo de investigación tiene una relación directa con las variables de estudio.
3. El Programa Estratégico Motivacional diseñado adecuadamente y de manera pertinente para los docentes y personal administrativo en la carrera profesional de Educación de la universidad José Carlos Mariátegui Sede Ilo, permitirá mejorar el Clima Organizacional que repercutirá positivamente en su rendimiento laboral.
4. Se propone un Programa Estratégico Motivacional basado en la Teoría Motivacional de Abraham Maslow, que permitirá elevarla eficiencia laboral de los docentes y personal administrativo en la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui Sede Ilo.

RECOMENDACIONES

1. El Clima Organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc. Por lo tanto, se recomienda realizar el estudio del Clima Organizacional en las restantes Carreras Profesionales de la Universidad José Carlos Mariátegui.
2. Realizar un taller con los Directivos de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo con el objetivo de acordar las formas y vías de aplicación del plan de mejoras propuesto.
3. Convocar a una reunión con los trabajadores de la Carrera Profesional de Educación de la Universidad José Carlos Mariátegui, Sede Ilo y los directivos para la discusión de los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abraham, S. (2012). Crafting good strategy is hard work and involves tough choices. *Strategy and Leadership*.
- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), *Manual de psicología de la educación* (pp. 251-271). España.
- Álvarez E. y Ortiz. (2002). *Asesorías para el Diagnóstico e Intervención del Clima Organizacional*. Colombia.
- AnderEgg – E. (1982) *Técnicas de Investigación Social*. Editorial. Buenos Aires, Argentina.
- Anderson, L. (2000). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Trabajo de Grado. México.
- Armstrong M (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Caracas Venezuela.
- Arnau, J. (1973) *Motivación y Conducta. Revisión y Bases para una Conceptualización Científica de la Motivación*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Barcelona. España.
- Brow W y Moberg D (1990). *Teoría de la organización*. Barcelona. España.
- Brunet L (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México.
- Brunet, L (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas. México.
- Caligiore, C y Diaz T. (2003) *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso*. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela.
- Cárdenas, D. (2011). *Propuesta de un plan de gestión de calidad de servicio para el departamento de ventas en el Hotel Venetur Valencia, Venezuela*.
- Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España.

- Castañeda, A. (2001). Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones como proceso cultural y las bases para su impacto en la actividad educativa. Universidad Técnica de Ambato. Perú.
- Chandler, A. D. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.
- Chapman A. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs.
- Chavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Chiavenato I (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México.
- Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Colvin, M. & Rutland, F. (2008). Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University.
- Davis, K. (1997). Comportamiento Humano en el Trabajo. México McGraw
- Dessler G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1993) Organización y Administración Enfoque Situacional. México Prentice Hall. Mexico.
- Perú, M. d. (2008). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Lima, Lima,
- Perú.Durán, P. (2003). La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas. Chile.
- Mariategui, U. J. (s.f.). Estatuto. Moquegua, Perú.
- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

- Gottifredi JC. (2006). La pertenencia de la educación superior. Argentina: Universidad Nacional de Salta.
- Grisolia, M (2011). Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en el Hotel Venetur Margarita. Informe de pasantías administrativas. Grado de Técnico Superior Universitario en Hotelería y Servicios de la Hospitalidad. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. Mérida, Venezuela.
- Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. México: Printice Hall.
- Hampton, R David. 1989. Administración. McGraw Hill.
- Hernández, J. y Pozo, C. (1999). El fracaso académico en la Universidad: Diseño de un sistema de evaluación y detección temprana. Psicología Educativa.
- Hernández, M. (2012). Propuesta para la implementación de un plan de motivación para los trabajadores del Hotel Venetur Maracaibo del Estado Zulia. Mérida-Venezuela.
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., y Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. Revista Iberoamericana de Educación, Sección de Investigación, N° 37/2. España.
- Hunt, J (1993). La Dirección de Personal en la Empresa. España.
- Koontz, Harold y Wihrich H. (1988). Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.
- Milkovich, G y Boudrem, T. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
- Paez, C. (2009). Propuesta de una herramienta informativa instructiva para la optimización de la calidad del servicio en las empresas de alojamiento Mérida- Venezuela.
- Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.
- Reid-Cunningham A. (2008). Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis. PhD Qualifying Examination School of Social Welfare University of California, Berkeley.

- Rivero, M. (2006), ¨ Estudio de Clima Organizacional en el Ministerio de Finanzas y Precios". Trabajo para optar por el título de Master en comportamiento directivo y desarrollo organizacional. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana, Cuba.
- Robbins, S. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª.edición, Editorial Pretince Hall, 1999. México.
- Schneider, B. (1975) Organizational climates: An essay. Personnel Psychology.
- Trechera, J. L. (2005). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria? Consultado el 15 de febrero de 2008.
- Vasconcellos, J. (2001). Los señores de la guerra. Madrid: Díaz de Santos.
- Velásquez, R. (2003). Clima Organizacional a Nivel Universitario. Editorial Pretince Hall. México.
- Villán, B. (2000). Implementación de instrumentos para la gestión de la información. México.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA A DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CARRERA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” SEDE ILO MOQUEGUA – 2015.

Las estudiantes de Maestría de la Universidad “Pedro Ruiz Gallo” Sede Ilo, le agradece de antemano el apoyo prestado al llenar la siguiente encuesta, la cual tiene el objetivo de determinar la percepción que tienen los docentes y personal administrativo sobre el CLIMA ORGANIZACIONAL en la carrera de Educación de la universidad “José Carlos Mariátegui”.

Las respuestas vertidas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

I- DATOS PROFESIONALES: Marca con una X

.Docente () Administrativo() otro()

Especifique.....

.Sexo: Masculino () Femenino ()

.Nivel académico: Licenciado en Educación () Magister () Doctorado ()
otro ()

especifique.....

.Condición laboral: Nombrado () Contratado ()

.Tiempo de servicios profesionales:

.....

.Tiempo de servicios en esta Universidad:

.....

II- MARCA CON UNA X TU RESPUESTA:

INDICADORES	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
ESTRUCTURA					
1-La Universidad cuenta con una organización establecida en su reglamento interno.					
2-Organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.					
3-Las decisiones son tomadas en asamblea con la participación de todos los integrantes de la universidad.					
4-Hay apertura para escuchar y respetar las diversas opiniones.					
RECOMPENSA					
5-Me siento motivado y dispuesto al trabajo.					
6-Siento que valoran mi esfuerzo y mi dedicación al trabajo.					

7-Percibo que los demás aprecian mi trabajo.					
8-En la universidad, existen políticas definidas sobre premios y estímulos a los docentes y demás trabajadores.					
9-Siento que a través del logro de los objetivos institucionales puedo también obtener logros y satisfacciones personales.					
RELACIONES: 10-El personal administrativo muestra disposición para asesorarme en la realización de algún trámite con un trato amable, eficiente y eficaz.					
INDICADORES	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
11-En esta Universidad es sencillo ponerse de acuerdo.					
12-La relación entre el personal académico y los trabajadores se basa en el respeto y la cooperación.					
13-Brindan la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.					
14-Las reuniones grupales de trabajo son tomadas como una norma y son efectivas.					
15-La actual comunicación interpersonal y las relaciones existentes contribuyen a la mejora institucional.					
16-En la Universidad se mantiene una comunicación abierta con todos.					
17-Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi labor Docente o administrativo.					
IDENTIDAD 18-Me siento orgulloso(a) y parte importante de esta Universidad.					
19-Recomendaría a un colega para trabajar en esta Universidad.					
20-Me siento bien practicando los ideales (Misión y Visión) de la Universidad.					
21-Disfruto trabajar en esta Universidad.					
MOTIVACIÓN 22-La Universidad otorga incentivos y/o reconocimientos(resoluciones, cartas de felicitación o becas de capacitación)					
23-Se considera motivado para cumplir con los objetivos de la Universidad.					
24-Estoy satisfecho(a) con el cargo que actualmente desempeño.					

25-Considero que el salario neto es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.					
26-La Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
27-Considero necesario implementar estrategias para mejorar el Clima Organizacional de la carrera profesional de Educación de la Universidad.					
28-Estaría dispuesto a participar activamente para mejorar el Clima Organizacional de la carrera profesional de Educación.					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2

DINÁMICA ¿QUIÉN SOY?

Material: Un cuestionario para cada participante.

Objetivo: saber qué tanto se confía en el organismo, necesidades, valores y sentimientos. Comentar las respuestas en subgrupos de 4 personas.

Proceso: puesta en común

Ejemplos de no confiar en el organismo:

Una persona que está en la fiesta se siente cansada y su organismo le pide dormir, pero el miedo a quedar mal, al qué dirán, a que le rechacen o juzguen, la obliga a quedarse. Ni goza, ni descansa.

Una persona sigue trabajando, aunque se encuentra agotada, ni se hace caso, con riesgo de provocarse un infarto, ni su trabajo es eficiente.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué capacidades o sensibilidades creo tener?

2. ¿Tengo alguna fuerza especial?

3. ¿Me trato con respeto o juego a devaluarme?

4. ¿Qué hago por mí?

5. ¿Me permito cierta indulgencia?

6. ¿Pido que los demás respeten mis necesidades o juego a que yo no importo?

7. ¿Respeto mis urgencias físicas y emocionales y trato activamente de satisfacerlas?

8. ¿Me permito disponer de tiempo para pasarlo con personas que me agradan?

9. ¿Reservo tiempo para hacer cosas que me gustan?

10. ¿Hay congruencia entre lo que soy y lo que hago?

**Tomado de Estrada y Otros
(1988).**

ANEXO 3

DINÁMICA: “DOBLE PERSONALIDAD”

Material: Hoja y lápiz para cada participante.

Objetivo: Darse cuenta de la naturaleza cambiante de la autoestima, identificar los propios estados de alta y baja autoestima y las circunstancias o causas que provocan una y otra.

Explicar a los participantes lo fluctuante que es la autoestima, algunas veces dramáticamente dentro de cada persona y a menudo durante el curso del mismo día. Este ejercicio es para identificar estas experiencias y obtener control sobre ellas.

En una hoja dividida en dos con una línea vertical, escribir en el lado izquierdo cómo se siente y actúa cuando se está bien consigo mismo (a).

En el lado derecho, cómo se siente, piensa y actúa cuando se está mal consigo misma(o).

Se les debe pedir a los participantes que observen esos dos estados como parte de ellos mismos, que con su imaginación den a cada parte un nombre que pueda simbolizarlos.

Compartir en grupos de tres o cuatro lo que escribió, tratar de identificar el tipo de situaciones, experiencias o eventos que afectan para elevar o disminuir la autoestima. Concretizar lo que origina sentirse bien o mal consigo mismo(a).

Al finalizar deben llevar a cabo una “lluvia” de ideas, usando la fantasía para sugerir todas las formas posibles de elevar la autoestima:

Tomado de Estrada y Otros (1988).

ANEXO 4

TÉCNICA DE VISUALIZACIÓN

Se sirven de una imagen como medio para provocar una emoción positiva.

1. Seleccione una cualidad positiva que quiera fomentar en usted mismo. Al inspirar sienta que se satura de tal cualidad y, al exhalar, sienta que expulsa usted la cualidad opuesta, o sea la negativa.
2. Enfoque la mente sobre la respiración. Visualice la inhalación de color rojo y la exhalación como un sentimiento de quietud y relajación.
3. Enfoque la mente sobre la respiración. Asocie la inhalación con la vivencia de que todo el universo, su energía, penetra en usted y le satura, produciendo un sentimiento de cosmización. Asocie la exhalación con la vivencia de que usted se proyecta sobre el universo y se diluye en él, cultivando un sentimiento de expansión.
4. Enfoque la mente sobre la respiración. Visualice que está inmerso en un océano de luz refulgente y pura. Visualice asimismo que el aire que inspira y exhala es un fluido luminoso. Potencia un sentimiento de totalidad, de conciencia sin fronteras.
5. Visualice que en su corazón brota un punto de luz. Visualice que este punto de luz se desarrolla e inunda su cuerpo, la habitación en la que se halla, la ciudad. Sigue creciendo y va cubriendo el campo, los desiertos, los océanos, los vastos espacios siderales. Visualice que usted forma parte de esa extensión de luz, que se diluye en ella y experimenta un sentimiento de expansión plena y de totalidad.

6. Visualice la bóveda celeste, despejada, inmensa y clara. Deje que su mente se diluya en ella. Abrase, expándase, déjese ir, abandónese, fomente la sensación de totalidad de cosmización.
7. Visualice inmerso en un océano de luz blanca y refulgente.
8. Visualice el aire que respira es un fluido luminoso que le llena de vigor y poder. Visualice que todos los poros del cuerpo son penetrados por haces de luz blanca y refulgente, saturándote de vitalidad. Siéntase en unidad de inmensidad con el océano luminoso y sin límites. Usted es uno en la energía cósmica.

Tomado de Calle, R (1990).

ANEXO 5

DINÁMICA: “EN BUSCA DE METAS”

Material: hojas de papel, lápiz y sobre para cada participante.

Objetivo: Animar a los participantes a identificar sus fuerzas y debilidades y los pasos que necesitan dar en el compromiso para lograr sus propias metas.

-Dividirlos en subgrupos de 4 personas. Distribuir 2 hojas de papel, lápiz y un sobre a cada participante. Pedirles que escriban en una lista las 5 fuerzas que crean tener y que más le ayudarán en sus metas personales. (Estas fuerzas pueden ser en el campo de habilidades, conocimientos, rasgos, valores, entre otros).

-Que compartan con las otras 3 personas.

-Pedirles que escriban ahora en otra lista 5 debilidades o deficiencias posibles de corregir, tales como conocimientos aún no tomados, libros no leídos, actividades no experimentadas o habilidades no desarrolladas.

-Que compartan con las otras 3 personas.

-El Instructor les hará énfasis en la necesidad de ponerse metas, pedirá que hagan otra lista de 5 pasos para el logro de estas (remediar deficiencias, pulir y refinar habilidades o cualidades). Que escojan una o dos metas y escriban en otra lista las barreras, trabas u obstáculos que tiendan a alejarlos de lograrlas.

-Cada participante irá mencionando a sus tres compañeros los pasos obstáculos que cree encontrar para el logro de sus metas. Los demás le darán sugerencias de pasos a seguir, el orden de ellos para empezar ese mismo día y lo que va a lograr cuando lo haga.

-Como último paso, el facilitador pedirá a cada participante que escriba un contrato consigo mismo(a), comenzando con:

1. Voy a empezar ahora mismo con la siguiente meta personal:

Con un primer paso que será:

2. Para (fecha).....comenzaré el siguiente paso para cambiar y crecer en la dirección de mi meta personal, porque ya tendré o habré logrado:

3. Durante los siguientes 5 días, voy a agrandar una de mis fortalezas con:

Los participantes sellarán su sobre con su contrato adentro. Puede llevárselo a casas o intercambio con algún compañero haciendo una cita para compartir sus logros, lo cual puede servir de motivación mayor.

Los contratos pueden ser preparados entre el instructor y los participantes para ayudarlos a obtener metas personales.

Proceso: Comentarios en grupo.

Tomado de Estrada y otros (1988)

ANEXO 6

DINÁMICA: “La Empresa y yo”

Material: Un cuestionario a cada participante

Objetivo: que los participantes se den cuenta de qué tanto conoce la institución en que trabajan y hasta qué punto están comprometidos con ella.

Repartir el cuestionario a cada participante para que sea contestado.

Proceso: comentarios en grupo.

¿Qué es una Empresa u Organización?

1. ¿Hasta qué punto conoces la organización en que trabaja?

a) ¿Qué objetivos persigue?

b) ¿Cómo está organizada?

c) ¿Qué política sigue?

d) ¿Cuándo y para qué se formó?

e) ¿Qué necesidades y valores la motivan?

f) ¿Qué normas tiene?

g) ¿Qué capacidades y limitaciones tiene?

3. ¿Cómo la evalúas?

4. ¿Qué perspectivas de desarrollo le ves?

5. ¿La aceptas?

6. ¿La respetas?

7. ¿La estimas?

8. ¿Te sientes orgulloso(a) de pertenecer a ella?

9.- ¿Te sientes parte importante de ella?

10. ¿Qué estás dispuesto a hacer por ella?

ANEXO 7

DINAMICA: FRASES INCOMPLETAS

Material: hoja de frases incompletas a cada participante.

Objetivo: que los participantes tomen conciencia de su trabajo y de las relaciones de grupo.

- Repartir a cada participante la hoja de Frases Incompletas para que la contesten.

- **Proceso:** Comentarios a las preguntas:

1. Cuando entro por primera vez en un nuevo grupo, me siento:

En el trabajo mi punto fuerte es:

3. Intento mostrar a los demás que soy:

4. En el trabajo temo a menudo que suceda:

5. Para mí la confianza es sobre todo cuestión de:

6. La clase de persona con la que tengo mis dificultades para relacionarme es:

7. En este grupo me he dado cuenta de que

8. Me siento más cerca de los demás cuando

9. En el trabajo mis puntos débiles que tendría que mejorar son:

10. En mi opinión, en un grupo como el nuestro no habría que tener:

11. Para mí, lo más motivador en el trabajo es:

12. Pienso que lo que le falta a un grupo como el nuestro es

13. Al llegar a esta sesión me he dicho que

14. En un grupo como el nuestro no es fácil integrar a personas que

15. En general, no me gusta un estilo de dirección que:

ANEXO 8

TÉCNICA DE CONCENTRACIÓN PASIVA

Siéntase confortablemente y describe suavemente un semicírculo con la cabeza. Gírala de lado a lado unas pocas veces y vuelve a mirar al frente. Inspira profundamente, llena el estómago y expira lentamente.

Concéntrate en tu respiración, suave y rítmica. Imagínate que tus respiraciones son como olas rompiendo en la orilla. Conserva esta imagen en la mente mientras repites “Mi inspiración es rítmica y suave, mi respiración es rítmica y suave”.

Con cada respiración, siente la relajación inundándote como las olas. Las olas alcanzan tus pies, piernas, estómago y pecho. Siente cómo también cubren los brazos, el cuello y la cabeza. Siente los brazos y las piernas cálidas y pesadas. Siente las olas de relajación extenderse sobre tí. Tu respiración es tranquila, rítmica y suave.

Ahora, céntrate en el corazón, imagina las olas de la relajación sobre tí, calmando tu respiración y ritmo cardíaco. Repite: mi ritmo cardíaco es tranquilo y regular. Me siento tranquilo, relajado, mi ritmo cardíaco es tranquilo y regular. Tu cuerpo está tranquilo y relajado. Concéntrate ahora en tu brazo y mano derecha. Repite: siento mi brazo y mano derecha cálida y pesada, siento mi brazo y mano derecha cálida y pesada. Imagina que brilla el sol sobre el brazo y la mano, siente como el calor se extiende a través de ellos, a medida que se hacen cada vez más pesados.

Cambia de brazo, repite: siento mi brazo y mano izquierda cálidos pesados. Siento mi brazo y mano izquierda cálida y pesada. Imagina que brilla el sol sobre el brazo y la mano. Siente como el calor se extiende a través de ellos, a medida que se hacen cada vez más pesados. Repite. Siento mi brazo y mano izquierda cálida y pesada.

Concéntrate ahora en ambos brazos y piernas. Los sientes calientes y pesados. Repite: siento mis brazos y piernas cálidas y pesadas, siento mi brazo izquierdo y derecho cálidas y pesadas. Siento el calor fluyendo a través de tus brazos y manos hasta la punta de tus dedos. Relájate a medida que sientes los brazos y manos cada vez más cálidas y pesadas. Repasa tu cuerpo de los pies a la cabeza.

ANEXO 9

DINÁMICA EL SEMÁFORO

1. Se hace un círculo y el facilitador forma parejas de hombres y mujeres.
2. Durante el juego se pone una música y comienzan a bailar.
3. En determinado momento el facilitador dice en voz alta “El semáforo está en rojo”, y todos deben seguir bailando. Cuando el facilitador diga “El semáforo está en verde”, el baile debe parar, pero la música continuar.
4. En el momento en que el facilitador diga “El semáforo está en amarillo”, las parejas deben cambiar de compañero. Quien se equivoque sale del juego.

Tomado de Fritzen, S (1989).

ANEXO 10

REDACTAR UN PLAN

1. Sin perder de vista los objetivos personales, es necesario elaborar una lista de actividades que necesiten hacerse en una semana.
2. Distribuirlos sobre una agenda semanal o un papel en el que estén indicados los días y las horas. Si el exceso indica que puede sobrevenir el estrés, no dude en eliminar tareas de acuerdo con las prioridades personales, en aras a una mejor salud física y mental.
3. Hay que ser generoso con las actividades varias o imprevistas, ya que estas suelen sobrevenir con frecuencia, y resulta frustrante si no se ha previsto espacio para ellas.
4. No arrebatar tiempo a las actividades relajantes de cada día: descansos, paseos, deporte, ejercicios de relajación.
5. Evitar lo que distrae. Existen multitud de pequeños incidentes (llamadas telefónicas, e-mails, visitas, recuerdos, observaciones sobre el trabajo) que desvía a la persona de lo que está haciendo. A no ser que se trate de una auténtica emergencia, se ha de esforzar por volver a la actividad acorde con el plan trazado.

Tomado de Melgosa, J (1997)

ANEXO 11

DINÁMICA: ALFILERES Y POPOTES

DESARROLLO

1. El Facilitador forma los subgrupos de seis personas cada uno.
2. Uno de los participantes de cada subgrupo es elegido como observador.
3. Entonces el Facilitador reparte una copia de la Hoja de Trabajo del observador de Alfileres y Popotes, para cada uno de los observadores.
4. Uno, de los miembros de cada subgrupo, es escogido como líder. Se dan instrucciones para que los líderes se reúnan con el Facilitador en forma privada y reciben las instrucciones y el material.
5. El Facilitador explica brevemente la tarea a los líderes, distribuye los alfileres y los popotes para cada subgrupo y, además, le entrega al líder una hoja de Instrucciones para los Líderes de Alfileres y Popotes. Les recuerda: que sigan las instrucciones claramente y que no muestre su tira a nadie (Debido a que hay tres diferentes juegos de instrucciones: Autocrático, Dejar Hacer y Democrático el Facilitador reparte de modo que queden distribuidos aproximadamente en el mismo número de líderes, al menos dos, de cada uno de los diferentes estilos de liderazgo. Ayudará a recordar al Facilitador que debe repartir el mismo número de hojas de Instrucción de Alfileres y Popotes si se reparten en forma consecutiva.

6. Por ejemplo, si hay seis subgrupos uno recibe instrucciones de democrático, el dos recibe de democrático, el subgrupo tres recibe de autocrático al igual que el cuarto y el subgrupo cinco recibe instrucciones de dejar hacer al igual que el seis, etc.
7. El Facilitador anuncia que la tarea de cada subgrupo es formar una estructura con alfileres y con popotes. Tendrán quince minutos para esta actividad. Después de eso las estructuras serán "calificadas" sobre bases iguales: de peso, resistencia y belleza.
8. Al terminar la etapa de construcción, el Facilitador les dice a los participantes que califiquen sus experiencias en el subgrupo, bajo tres dimensiones. Emplearán una escala de cinco puntos. (Cinco para la calificación más alta). Las dimensiones son:
 - a. Satisfacción con el líder.
 - b. Satisfacción con su participación.
 - c. Satisfacción con el resultado del subgrupo.
 El Facilitador les instruye para que saquen un promedio de los participantes por cada una de las tres dimensiones.
7. Los subgrupos llevan sus estructuras para exhibirse en un área común.
8. El Facilitador pide los promedios de cada subgrupo y los escribe en una tabla como la siguiente:

SUB GRUPO	PROMEDIO DE PUNTUACIÓN			HOJA DE VOTACIÓN			
	LIDERAZGO	PARTICIPACION INDIVIDUAL	RESULTADO DEL GRUPO	ALTURA	FUERZA	BELLEZA	TOTAL
1							
2							
3							
4							
5							

9. El Facilitador conduce la votación. Colocando los votos por separado para cada criterio y los números son anotados en el cuadro correspondiente. Cada participante puede votar sólo una vez en cada criterio. La votación se hace elevando las manos.

10. Después de que los datos se registran, el Facilitador (a) lee en voz alta las instrucciones que fueron dadas para cada uno de los tres estilos de liderazgo. (b) Registra la descripción de cada estilo de liderazgo bajo el número de cada subgrupo y (c) Dirige una discusión acerca de los datos obtenidos. Algunas sugerencias para la discusión son:

- El estilo de liderazgo afecta el desarrollo del subgrupo de una manera compleja (¿Hay una variación entre las estructuras, en función de que la más bella, no es la más fuerte o la más alta, etc.?)
- Uno podría esperar que haya trampa, en el hecho de que cada subgrupo votó por su estructura, como la mejor en las tres dimensiones. Como en cada subgrupo hay el mismo número de personas, la hipótesis nos llevaría a un empate en las tres votaciones; sin embargo, esto ocurre pocas veces, esto nos mostrará que el liderazgo puede afectar los sentimientos del subgrupo acerca de su obra.
- Se analiza la relación entre estilo de liderazgo y la participación del grupo. ¿Qué tipo de liderazgo es el que más se emplea? Y, ¿Cuál es la que recurre menos el subgrupo?
- ¿En qué forma afecta, el breve período de tiempo permitido para realizar la tarea los diferentes estilos de liderazgo y al propio desarrollo del subgrupo?

- ¿Cuál es la relación entre participación y satisfacción de los miembros del subgrupo? ¿Cuáles son las implicaciones de las relaciones, entre el estilo de liderazgo y la satisfacción de los miembros, a largo plazo como a corto plazo?

11. Se pide a los participantes que nuevamente regresen a sus subgrupos de seis miembros para discutir. Estas son conducidas por el observador, quien distribuye las copias de la hoja de Discusión del Juego Alfileres y Popotes a cada uno de los participantes. (Treinta minutos).

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

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su trabajo consiste en actuar tan autoritariamente como le sea posible. Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo, **sin informarle lo que está haciendo**. Evite aceptar **cualquier** sugerencia por parte de algún miembro del grupo. Dé órdenes sobre la planeación y la construcción. La estructura que va a ser elaborada, se hará de acuerdo a **sus** propias ideas.

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su trabajo consiste en ser un líder que deja hacer lo que quieran a los integrantes del grupo (manos fuera). Es importante que represente este liderazgo ante su grupo. **No deberá informle lo que está haciendo**. Evite hacer alguna sugerencia sobre, cómo qué van a hacer o sobre quién lo hará. Deje que cada miembro del grupo haga lo que quiera. La estructura se hará conforme a la idea del grupo.

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su trabajo consiste en ser un líder lo más democrático posible, Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo **sin informarle lo que está haciendo**. Cuando haga una sugerencia usted, o algún miembro del equipo, pregunte cuantos están de acuerdo antes de poner en práctica cualquier idea. La estructura es el resultado de la idea del grupo.

HOJA DE TRABAJO PARA EL OBSERVADOR DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su tarea consiste en observar la actuación del grupo, Usted no debe participar; ubíquese donde pueda observar la conducta de todos los miembros del grupo.

1. ¿Quién fue el líder del grupo?

Describa el estilo de liderazgo. Dé algunos ejemplos del comportamiento que ilustren este estilo.

2.- Cite otras conductas que crea están relacionadas con el estilo de liderazgo gerencial. Anote el nombre del participante cuyas conductas considere están más cerca de éste estilo y comportamiento.

3. Describa el clima o ambiente que mantuvo el grupo. Anote algunos ejemplos del comportamiento de los miembros del equipo que ilustren este clima. Escriba el nombre de los miembros del grupo y haga notar su conducta específica.

4. Describa la participación o el nivel de compromiso, de los miembros del grupo, en esta tarea.

5. Dé algunos ejemplos del comportamiento de los participantes, que ilustren la participación característica de su grupo. Recuerde anotar los nombres de los participantes y la conducta específica de cada uno. Después de que la etapa de votación se haya efectuado, dirigirá una discusión de treinta minutos sobre el proceso del grupo, con los integrantes del grupo. Es su responsabilidad informar de sus observaciones durante la discusión, pero evite involucrarse en ella.

HOJA DE DISCUSIÓN DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

GRUPO DE TRABAJO

1. ¿Cómo se sintió al trabajar bajo el estilo de liderazgo de su líder?
2. ¿Cómo se sintió al ser conducido bajo ese estilo?
3. ¿Cuáles son las consecuencias de ese estilo de liderazgo: ventajas y desventajas? (Use los datos que tiene y que corresponden a la fase de construcción).
4. ¿Esta actividad, le recuerda alguna consecuencia de estilo de liderazgo? ¿Cuál es o cuáles son?
5. ¿Esta actividad muestra nuevos efectos, por el estilo de liderazgo?
¿Cuál es o cuáles son?

DEL GRUPO TOTAL

1. ¿Qué aprendimos de esta actividad?
2. Con relación a su propio estilo de liderazgo ¿Qué aprendió?
3. ¿Que hemos aprendido en relación con nuestro trabajo diario? ¿Cómo podemos aplicar lo que aprendimos, a nuestras acciones diarias en el trabajo?
4. ¿Le hizo recordar esta actividad alguna consecuencia, de un estilo de liderazgo? ¿Cuál fue o cuáles fueron?
5. ¿Esta actividad le mostró nuevas ventajas del estilo de liderazgo?
¿Cuáles son?

ANEXO 12

AUTOEVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

DESARROLLO

1. El Facilitador distribuye el cuestionario y solicita a los participantes que lo resuelvan de acuerdo a la forma en que se comportan en la realidad.
2. Los participantes llenan el cuestionario.
3. El Facilitador solicita a los participantes que haga n un resumen de todas las respuestas obtenidas por el grupo en el cuadro siguiente (debe ser hecho previamente por el Facilitador en una hoja de rotafolio o pizarrón).

	Preguntas elementos 1					Preguntas elementos 2				
Números Respuestas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										

4. El Facilitador dará una conferencia sobre el grid administrativo de Blake and Mouton.
5. El Facilitador identifica el "perfil" del grupo, tomando como base el siguiente cuadro:

No. Respuestas	Estilo Grid
1	1.1
2	1.9
3	5.5
4	9.1

6. En sesión plenaria se comenta el ejercicio.
7. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

**HOJA DE TRABAJO AUTO-EVALUACIÓN SOBRE ESTILOS
ADMINISTRATIVOS BÁSICOS
ESTILOS ADMINISTRATIVOS**

Ordene los siguientes párrafos del más al menos típico, según su propia personalidad, el número 1 es para el que representa más típicamente su personalidad y el número 5 es el menos representativo de su personalidad.

DECISIONES ELEMENTO 1:	
1.- Acepto las decisiones de los demás.	
2.- Valoro mucho mantener buenas relaciones.	
3.- Busco decisiones viables, aunque no perfectas.	
4.- Valoro mucho tomar decisiones fijas.	
5.- Valoro decisiones creativas que generan acuerdo y comprensión.	
CONVICCIONES ELEMENTO 2:	
1.- Acepto las opiniones, actitudes e ideas de los demás o evito tomar partido.	
2.- Prefiero aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las mías.	
3.- Cuando hay ideas, opiniones o actitudes diferentes a las mías, busco posiciones intermedias.	
4.- Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes a costa de otros.	
5.- Busco y escucho ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones claras, pero cambio de opinión cuando surge una idea buena y sensata.	
CONFLICTO ELEMENTO 3:	
1.- Cuando surge algún conflicto trato de ser neutral o no mezclarme en el asunto.	
2.- Trato de evitar conflictos, pero cuando se me presenta uno, trato de calmar a la gente y mantenerla unida.	
3.- Cuando se crea un conflicto trato de ser justo pero firme, y de alcanzar una solución equitativa.	
4.- Cuando se crea un conflicto lo domino para que no altere la disciplina y el trabajo.	
5.- Cuando surge algún conflicto, trato de identificar los motivos que lo origina y trato de dar soluciones.	

EMOCIONES (TEMPERAMENTO) ELEMENTO 4:	
1.- Permaneciendo neutral raras veces me excito.	
2.- Debido a las tensiones que se crean por un conflicto, mi reacción es entusiasta y amistosa.	
3.- Bajo tensión me siento inseguro del rumbo a tomar o qué cambios hacer para evitar más presiones.	
4.- Cuando las cosas no van bien, defiendo, resisto o ataco con mis propios argumentos.	
5.- Cuando surge algún conflicto, trato de identificar los motivos que lo origina y trato de dar soluciones.	
HUMOR ELEMENTO 5:	
1.- Mi humor es visto por otros como incoloro.	
2.- Trato de mantener relaciones amistosas cuando surge algún conflicto o al menos cambio la atención olvidando el aspecto serio.	
3.- Por medio de mi humor convenzo a otros.	
4.- Mi humor es enérgico.	
5.- Mi humor se ajusta a la situación y perspectiva conservo mi sentido de humor aún bajo presión.	
ESFUERZO ELEMENTO 6:	
1.- Me esfuerzo nada más lo necesario.	
2.- Raras veces dirijo, pero si doy ayuda.	
3.- Busco mantener un paso uniforme de trabajo.	
4.- Trabajo duro y demandando lo mismo de los demás.	
5.- Me esfuerzo vigorosamente y otros me apoyan.	

ANEXO 13

HOJA DE TRABAJO

LISTA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Instrucciones:

Abajo hay una lista de doce características de un líder. Su trabajo será el de enumerar esas características, colocando el No. 1 en aquella que, a su entender, es más importante, el No. 2 en la segunda característica más importante, hasta el No. 12, en aquella que a su entender es la menos importante para un líder.

CARACTERÍSTICAS	INDIVIDUAL	GRUPAL
A. Mantiene el orden durante todo el tiempo de la reunión.		
B. Es amistoso y sociable.		
C. Tiene ideas nuevas e interesantes; es creativo.		
D. Sabe escuchar y procura comprender a las demás personas.		
E. Es firme y decidido, no duda.		
F. Admite abiertamente sus errores.		
G. Procura hacer entender a todos.		
H. Promueve oportunidades para que todos los miembros ayuden en la solución de los problemas.		
I. Sabe elogiar con frecuencia y raras veces hace críticas negativas.		
J. Le gusta conciliar.		
K. Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos.		
L. Nunca manifiesta rencor o insatisfacción.		

ANEXO 14

HOJA DESCRIPTIVA DE LA SITUACIÓN

HOJA DESCRIPTIVA DE LA SITUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Usted es uno de los seis coordinadores, que planearán un programa de actividades de fin de semana, para la Empresa. La tarea del grupo es la de elegir para ese evento, a los cinco Presidentes de los comités. Doce personas se han ofrecido como voluntarios. Las funciones de los 5 Presidentes serán las siguientes:

- **EVENTOS SOCIALES.** Desarrollar actividades que integren a los participantes y a los invitados en un ambiente de diversión y entretenimiento.
- **EVENTOS CULTURALES.** Estimular interés en el aprendizaje y en el conocimiento a través de exhibiciones, Conferencias, discusiones, mesas redondas, etc., en un ambiente de descubrimiento.
- **RELACIONES PÚBLICAS.** Hacer la publicidad previa al evento, reportar su desarrollo y la clausura, a través del periódico y medios de difusión.
- **HOSPEDAJE Y COMIDAS.** Preparar menús, incluyendo los refrigerios, y proporcionar habitaciones y alimentos para los invitados.
- **FINANZAS.** Planear, presupuestar y administrar el dinero, vender los boletos de admisión, llevar la cuenta de los gastos y preparar un reporte financiero.

Usted debe elegir cinco presidentes para los comités, tomando en cuenta los voluntarios anotados en la Hoja de Descripción de los Voluntarios.

COMITÉ	SELECCIÓN DE PRESIDENTE DE COMITÉ	
	Elección Individual	Elección del Grupo
1. Eventos Sociales.		
2. Eventos Culturales.		
3. Relaciones Públicas.		
4. Hospedaje y Comida.		
5. Finanzas.		

ANEXO 15

HOJA DESCRIPTIVA DE LOS VOLUNTARIOS, DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO.

JUAN: Es un veterano del ejército, con buena experiencia de combate en Vietnam, aunque es algo frío e impersonal, es una persona excelente para la organización y planeación. En el pasado fue responsable en gran parte del éxito del "Día de Donación de Sangre".

ROBERTO: Es un atleta muy conocido y muy popular entre el sexo femenino. El béisbol ha sido su única actividad en los últimos años. Es un perfeccionista, sin embargo, se frustra fácilmente cuando trabaja con otros.

FRANCISCO: Es un activista político. Parece estar continuamente involucrado en algunas causas o manifestaciones. Ha probado sus cualidades de liderazgo, organizó un boicot contra los supermercados, con mucho éxito para su comunidad.

MARÍA: Es una mujer muy atractiva y popular, que ha participado en gran número de concursos de belleza. No ha estado involucrada en actividades orientadas a la tarea, excepto para ayudar a decorar el salón de baile del Club Campestre después de haber sido electa como reina.

JOSÉ: Es tímido e introvertido; el que sea voluntario es sorprendente. Se han corrido rumores de que está visitando a un siquiatra una vez a la semana. El que ocupe una posición de liderazgo, podría ser una actividad terapéutica para él.

ELENA: Es muy franca y a veces raya en la grosería. Generalmente es voluntaria en muchas actividades, pero rara vez la eligen. Es, sin embargo, muy activa y persistente en el trabajo que se le asigne.

ROSA: Realizó un excelente trabajo como líder, para uno de los partidos políticos, durante las pasadas elecciones. Sus puntos de vista políticos la ponen en conflicto con Francisco, por lo que se pelean a menudo. Actualmente tiene algunos problemas matrimoniales y existen rumores de un posible divorcio.

SUSANA: Es miembro activo de un grupo de teatro. Es consejera de un grupo de arte, el cual es bien recibido pero muy poco atendido. Sin embargo, Ella y María están saliendo con el mismo joven y en la actualidad no se hablan.

RICARDO: Es una persona que se compromete con muy pocas actividades sociales, pero realiza un trabajo adecuado. Es excesivamente sensible por lo que prefiere hacer las cosas él mismo, antes que delegarlas. Como resultado, una de sus características es la impuntualidad.

PEDRO: Tuvo que ver en gran parte, con el establecimiento de una organización local de servicios. Es muy abierto y goza su vida social. Durante el año pasado, sin embargo, fue arrestado dos veces por conducta desordenada.

MARGARITA: Es alegre y risueña, muy popular con los hombres y nunca falla a una cita. No es muy popular con sus compañeras de trabajo.

ANA: Actualmente está saturada de actividades, pero se ofreció como voluntaria porque se siente necesaria. Ha desempeñado el papel de Relaciones Públicas en eventos anteriores y hace un excelente trabajo siempre y cuando cuente con el tiempo suficiente.

Fuente:

http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/caracteristicas_de_liderazgo.html#FORMATO

ANEXO 16

EVALÚA LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Anota brevemente los problemas que sientes que existen en tu área de trabajo; qué harías personalmente y lo que te agradaría que hicieran los demás para resolverlos.

FACTOR	PROBLEMA	¿QUÉ HARÉ?	¿QUÉ TE AGRADARÍA QUE HICIERAN?
Preparación teórica para realizar el trabajo.			
Preparación práctica sobre el trabajo.			
Participación en Cursos y seminarios Intercambios de Experiencias.			
Orientación en tu trabajo.			
Capacidad de tus compañeros.			
Capacidad de tu jefe.			
Responsabilidades en tu puesto.			
Importancia de las labores.			
Tu contribución a los resultados.			
Participación en la elaboración de los planes.			
Supervisión de tu trabajo.			
Reconocimiento por tus aciertos.			
Información sobre tus errores.			
Resultados de tu trabajo.			
Objetivos de tu trabajo.			

ANEXO 17

DINÁMICA: IDENTIDAD DE EQUIPO

Fuente: D'Souza (2000)

1. El Facilitador habla sobre la experiencia, explicando los objetivos y dando un repaso breve al diseño. Se debe dar a los participantes la esperanza de que esta actividad será tanto de diversión como productiva.
2. Se forman los subgrupos a través de cualquier método apropiado (numerándolos, escogiéndose entre sí, formando subgrupos homogéneos, etc.).
3. El Facilitador explica que esos serán subgrupos de trabajo durante el entrenamiento. Les indica que habrá una gran diferencia entre SUBGRUPO y EQUIPO y se trata de que la actividad provoque un sentimiento de identificación con su equipo de trabajo.
4. El Facilitador distribuye una copia del Formato fiable de identidad a cada participante. Da instrucciones a los equipos para que se pongan un nombre, un símbolo (logotipo) y un lema. Tienen treinta minutos para planear y hacer esta tarea. Tan pronto como hayan terminado la planeación enviarán un representante con el Facilitador para les entregue las hojas de rotafolio y los marcadores.
5. Al terminar la fase de trabajo, el Facilitador distribuirá una copia de las Guías del Desarrollo a cada participante y lee las instrucciones ahí escritas. Les da a las personas cinco minutos para que tomen notas en privado.
6. Se dan instrucciones para que cada subgrupo discuta los temas de las guías del Desarrollo y elijan un miembro cada vez para resumir cada uno de los cinco temas.
7. El Facilitador pide los resúmenes de cada afirmación a todos los equipos. Se pide a todo el equipo que escuche para encontrar temas comunes en estos informes. (Quince minutos).

8. El Facilitador hace que cada equipo fije en la pared sus formas, apartadas una de la otra. Cada equipo designa un miembro para que se quede junto a la forma y conteste las preguntas que los miembros de los otros equipos puedan hacer sobre lo escrito ahí.
9. Se dan instrucciones para que se desintegren los equipos y vayan en forma individual a ver las formas de los otros equipos. Puede hacerse cualquier pregunta y dar cualquier comentario. Los miembros designados para permanecer junto a estas "estaciones" (uno en cada formato) reciben instrucciones de contestar todas las preguntas y recibir todos los comentarios.
10. Luego que todos han pasado por los carteles, se vuelve a formar los equipos. Luego escuchan y discuten un resumen de los comentarios que tienen sus representantes que permanecieron junto a los formatos. (Cinco minutos).
11. El Facilitador invita a cada equipo a hacer una afirmación sobre sí mismo frente a todo el subgrupo.
12. Cada equipo discute brevemente lo que aprendió sobre cohesión y sobre el funcionamiento de un subgrupo trabajando.
13. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

Nombre del Subgrupo

(Un acrónimo o cualquier otra designación notable)

Logotipo del Equipo

(Diagrama, pintura, palabras o colores)

Lema del Equipo

(Un lema o dicho relacionado con el propósito, los valores, la composición o el método preferido del equipo)

Integrantes del subgrupo

(Nombre de los integrantes del equipo)

GUÍAS DE DESARROLLO DE IDENTIDAD DEL EQUIPO

Ahora que ha terminado la tarea de identidad del equipo, tómese algunos minutos para recordar lo ocurrido. Cada uno debe escribir algunas notas antes de discutir como trabajó su grupo en la elaboración del formato. Entonces busque patrones en lo que los demás vieron. El Facilitador pedirá un informe del equipo sobre cada uno de los siguientes temas. Se darán instrucciones para que se elija un miembro diferente que resuma cada tema. Primero trabaje individualmente y luego discuta sus propuestas con su equipo.

1. ORGANIZACIÓN.

- a. ¿Cómo se organizó su grupo para desarrollar el trabajo?
- b. ¿Cómo se sintió en esta fase de iniciación?

2. COMPROMISOS.

- a. ¿Cómo se comprometió con los otros miembros durante la resolución del problema?
- b. ¿Cómo se sintió con el compromiso?

3. CREATIVIDAD.

- a. ¿Qué procesos creativos se usaron u ocurrieron espontáneamente?
- b. ¿Qué pasó con usted durante este período de creatividad?

4. CONFLICTO.

- a. Si hubo desacuerdos, ¿cómo los manejo el equipo?
- b. ¿Cómo se sintió cuando hubo tensión en el grupo?

5. CIERRE.

- a. ¿Cómo decidió el grupo que había terminado el trabajo?
- b. ¿Cómo se sintió al final de la fase de producción?

ANEXO 18

CUESTIONARIO EVALUACIÓN GENERAL

El siguiente cuestionario tiene por objetivo ver en qué aspectos se ha modificado tu manera de ser, pensar y de relacionarte con los demás.

Para lo cual te pedimos que contestes sinceramente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué has descubierto nuevo en tí a través de estas jornadas de aprendizaje?

2. ¿Qué cosas nuevas aprendiste?

3. ¿Crees que estas jornadas le dieron un nuevo significado a tu vida? ¿Cuál?

4. ¿Ha cambiado tu manera de pensar después del curso? ¿En qué forma?

5. ¿Han mejorado tus relaciones interpersonales después de estos encuentros?

6. ¿Qué cosas nuevas aprendiste y utilizarás en beneficio de la Universidad y del Centro Local?

7. ¿Por qué es importante la motivación en tu área de trabajo?

8. ¿Cuál es tu compromiso de ahora en adelante a nivel personal y a nivel laboral?

9. ¿Cómo te automotivarías para tener un mejor desempeño en tu trabajo?

10. ¿Cómo te parecieron estas jornadas?

Excelente____ Bueno____ Regular____ Malo_____

11. ¿Qué sugerencias tienes para el curso?

12. ¿Cómo te pareció la participación del facilitador?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo_____

13. ¿Qué sugerencias tienes para el facilitador?

ANEXO 19
CANCIÓN: COLOR ESPERANZA

Sé que hay en tus ojos con solo
mirar que estás cansado de andar
y de andar y caminar girando
siempre en un lugar. Sé que las
ventanas se pueden abrir cambiar
el aire depende de tí te ayudará
vale la pena una vez más.

Saber que se puede querer que se
pueda quitarse los miedos sacarlos
afuera pintarse la cara color
esperanza tentar al futuro con el
corazón.

Es mejor perderse que nunca
embarcar mejor tentarse a dejar de
intentar aunque ya ves que no es
tan fácil empezar.

Sé que lo imposible se puede
lograr que la tristeza algún día se
irá y así será la vida cambia y
cambiará.

Sentirás que el alma
vuela por cantar una
vez más Vale más
poder brillar que solo
buscar ver el sol.