UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

"Estrategia de gestión institucional participativa sustentada en las teorías de Rensis Likert y Elton Mayo para mejorar el clima organizacional de la I.E. "Federico Villarreal", nivel secundario, distrito de Cura Mori, provincia de Piura, departamento de Piura, 2013"

TESIS

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

POR: Lupuche Sullon, Felipe.

ASESOR: Cardoso Montoya, Cesar Augusto

LAMBAYEQUE – PERÚ
2014

“Estrategia de gestión institucional participativa sustentada en las teorías de Rensis Likert y Elton Mayo para mejorar el clima organizacional de la I.E. “Federico Villarreal”, nivel secundario, distrito de Cura Mori, provincia de Piura, departamento de Piura, 2013”

PRESENTADA POR:

Lupuche Sullon, Felipe.	**Cardoso Montoya, César A.**
AUTOR	**ASESOR**

APROBADO POR:

DR. MOSE MAXIMO MAQUEN CASTRO
PRESIDENTE

DRA. MIRIAM FRANCISCA VALLADOLID MONTENEGRO
SECRETARIO

MSC. JOSE FERNANDO PASTOR BALDERRAMA
VOCAL

DEDICATORIA

¡Gracias a Dios que me ha dado tanto!.....una esposa ejemplar, IRENE, y dos lindos pequeñitos, LORENA y LUIS FELIPE quienes llenan mi espíritu de amor y hacen fácil mi caminar.

El Autor

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme realizar este trabajo de investigación, gracias a la contribución de los docentes de la UNPRG, de modo particular al profesor de la asignatura de Asesoramiento de Tesis, César A. Cardoso Montoya,

INDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
INDICE
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN
CAPÍTULO I
DESCRIPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E. “FEDERICO VILLARREAL”, NIVEL SECUNDARIO, DISTRITO DE CURA MORI, PROVINCIA DE PIURA, DEPARTAMENTO DE PIURA 1

1.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA. 2

1.2. PROCESO HISTÓRICO. 4

1.3.DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. 9

1.4.CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE.....21

1.5.DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA. 24

1.5.1.Diseño de la Investigación. 24
1.5.2.Población y Muestra. 25
1.5.3.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. 25
1.5.4.Método y Procedimientos para la Recolección de Datos. 26
1.5.5.Análisis Estadístico de los Datos. 27

CAPÍTULO II
ASPECTOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....28

2.1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN. 30

2.2. BASE TEÓRICA. 33

2.2.1.Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert. 33
2.2.2.Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. 37

CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E. “FEDERICO VILLARREAL”, NIVEL SECUNDARIO, DISTRITO DECURA MORI, PROVINCIA DE PIURA, DEPARTAMENTO DE PIURA 45

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS. 46

3.2. MODELO TEÓRICO. 56

3.2.1Realidad Problemática. 57
3.2.2Objetivo de la Propuesta. 57
3.2.3Fundamentación. 58
3.2.4Estructura de la Propuesta. 59
3.2.5Cronograma. 86
3.2.6Presupuesto. 86
3.2.7Financiamiento de los Talleres. 87

CONCLUSIONES 88

RECOMENDACIONES 89

BIBLIOGRAFÍA 90

ANEXOS 93

RESUMEN

Nuestra investigación ha tenido como objetivo Diseñar una Estrategia de Gestión Institucional Participativa para mejorar el Clima Organizacional de la I.E. “Federico Villarreal”, Nivel Secundario, Distrito de Cura Mori, Provincia de Piura, Departamento de Piura.

Para ello aplicamos una guía de observación, encuestas, entrevistas y recojo de testimonios. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema a la luz de la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategia de Gestión Institucional Participativa para mejorar el Clima Organizacional”.

Los resultados confirman que en la I.E. “Federico Villarreal”, Nivel Secundario, Distrito de Cura Mori, Provincia de Piura, Departamento de Piura, se presenta un deteriorado Clima Organizacional expresado en: débiles relaciones interpersonales, ausencia de solidaridad, desorganización, desconfianza, frustración y apatía, existe también poca comunicación entre directivos - docentes y administrativos, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegándose a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, falta de respeto, los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados; lo que termina en enfrentamientos y conflictos constantes.

Concluimos como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis y la naturaleza del problema, también haber relacionado la base teórica con la propuesta.

PALABRAS CLAVES: Estrategia, Gestión Institucional Participativa, Clima Organizacional.

ABSTRAC

Our research aimed to design a Participatory Institutional Management Strategy to improve the organizational climate of the IE “Federico Villarreal” Secondary Level, District Cura Mori, Province Piura, Department of Piura

To do this we apply a guide to observation, surveys, interviews and collection of evidence. After finishing this part we proceeded to examine the problem in the light of the theory of Rensis Likert Organizational Climate and Human Relations Theory of Elton Mayo, who served as a basis for the proposal “Participatory Institutional Management Strategy to improve Organizational Climate.”

The results confirm that the I.E. Weak interpersonal relationships, lack of solidarity, disorganization, suspiciousness “Federico Villarreal” Secondary Level, District Cura Mori, Province Piura , Department of Piura, impaired organizational climate presents expressed , frustration and apathy , there is little communication between managers - teachers and administrators , likewise there is little coordination in the planning and implementation of academic activities getting itself to impose ideas and opinions of senior executives , disrespect , workers feel unmotivated and undervalued ; which ends in fighting and constant conflict .
We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis and the nature of the problem, and also have the theoretical basis with the proposal.

KEYWORDS: Strategy, Participative Institutional Management, Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

La organización educativa es un sistema que juega un doble papel: reformador y conservador. La educación y el centro, según la perspectiva y filosofía que adopte, pueden generar un proceso innovador y transformador de la sociedad si se presenta dentro de un contexto abierto y flexible. En las actividades pedagógicas e institucionales, la gestión educativa tiene un rol importante. Las autoridades asumen la responsabilidad por el éxito o fracaso de la institución educativa pública o privada.

La relación existente en los docentes y administrativos y con su directivos es percibido dentro de lo que se llama el clima organizacional, de ahí que como afirma CORNELL (1955) "(…) una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros".

Tenemos que reconocer que el clima organizacional es uno de los factores más interesantes e importantes dentro de las instituciones. Actualmente los estudios sobre el clima organizacional reconocen la gran importancia del llamado "capital humano" como principal ventaja competitiva. Las empresas exitosas han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente y los valores humanos, conformando equipos humanos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización.

La **pregunta de posible solución al problema de investigación**: ¿En qué medida el diseño de una Estrategia de Gestión Institucional Participativa mejorará el Clima Organizacional de la I.E. "Federico Villarreal", Nivel Secundario, Distrito de Cura Mori, Provincia de Piura, Departamento de Piura?

Para nuestro trabajo se definió como **objeto de estudio** el Clima Organizacional, como **campo de acción:** Estrategia de Gestión Institucional Participativa para mejorar el Clima Organizacional de la I.E. "Federico Villarreal", Nivel Secundario, Distrito de Cura Mori, Provincia de Piura, Departamento de Piura.

El mismo tuvo como **objetivo general**: Diseñar una Estrategia de Gestión Institucional Participativa para mejorar el Clima Organizacional de la I.E. "Federico Villarreal", Nivel Secundario, Distrito de Cura Mori, Provincia de Piura, Departamento de Piura, y sus **objetivos específicos:** Diagnosticar el Clima Organizacional; Explicar las interrelaciones existentes entre las variables y el marco teórico de la investigación; y Elaborar la Propuesta en relación a los propósitos de la investigación.

La **hipótesis**: "**Si** se Diseña una Estrategia de Gestión Institucional Participativa sustentada en las teorías de Rensis Likert y de Elton Mayo, **entonces** se mejorará el Clima Organizacional de la I.E. "Federico Villarreal", Nivel Secundario, Distrito de Cura Mori, Provincia de Piura, Departamento de Piura"

Para el logro de los objetivos se aplicó una guía de observación y una guía de encuesta a los agentes involucrados en la investigación (16 gestores). También recurrimos a los métodos cualitativos, o sea a la entrevista en profundidad y al recojo de testimonios.

El esquema capitular comprendió: **El capítulo I** comprende la ubicación geográfica del Objeto de estudio; ubicación de la I.E "Federico Villarreal". El surgimiento del problema. Descripción del objeto de estudio. Características del problema. Metodología empleada.

En el capítulo II se concretizó el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

En el capítulo III se analizó e interpretó los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego se elaboró la propuesta en base al modelo y teorías aludidas. Los elementos constitutivos de la propuesta son las siguientes: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres cada una con sus respectivas temáticas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E. “FEDERICO VILLARREAL”, NIVEL SECUNDARIO, DISTRITO DE CURA MORI, PROVINCIA DE PIURA, DEPARTAMENTO DE PIURA.

En este capítulo describimos la ubicación geográfica del objeto de estudio y de la institución en la que se desarrolló la investigación. Se presenta un enfoque histórico, tendencial del clima institucional, se describe el objeto de estudio y se hace una caracterización del problema en investigación de manera cualitativa y cuantitativa con estadísticas relacionados al problema actual.

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

Departamento de Piura, se encuentra geográficamente ubicada en la Costa Norte del Perú. Se divide políticamente en 8 provincias y 64 distritos dedicados en su gran mayoría a las actividades económicas como: la agricultura, pesca, ganadería y comercio. Presenta un clima variado con presencia de lluvias. Esta región cuenta con los servicios básicos para su población y brinda diversas fuentes de trabajo para el desarrollo de su comunidad. Dentro de sus 8 provincias, una de ellas es Piura que cuenta con 10 distritos[1].

Provincia de Piura, es una Provincia de noroeste del Perú situada en la parte central del Departamento de Piura. Limita con las provincias de Paita y de Sullana al noroeste, con las de Ayabaca, Morropon y Lambayeque por el este, y con la de Sechura por el suroeste. El 30 de enero de 1837 fue elevada a la categoría de Provincia litoral[2].

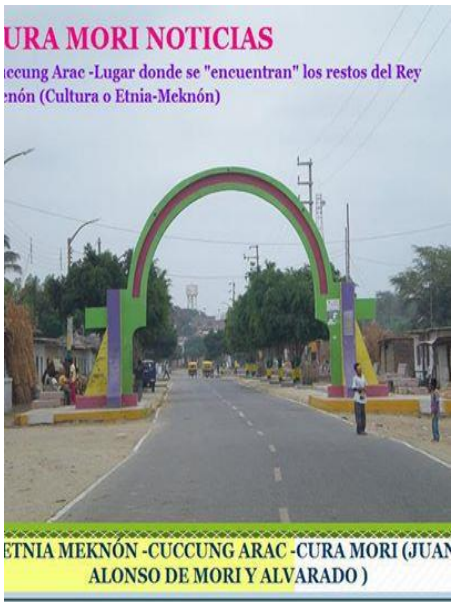
FUENTE: Imagen de Google

[1] •Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013).
[2] *Piurawikimedia Commons

Tiene 10 distritos tales como: Piura, Castilla, Catacaos, Cura Mori, Tallan, La Arena, la Unión, Las Lomas, Tambo grande y 26 de Octubre.

Distrito de Cura Mori, uno de los 10 distritos de la Provincia de Piura, Está situado en la costa norte del Perú, a 25 metros sobre el nivel de mar. Fue creado mediante Ley No.15434 del 19 de febrero de 1965, en el gobierno de Fernando Belaúnde. Tiene como uno de sus Centros Poblados a Cucungará que es la Capital del distrito, en donde está ubicada la I.E Federico Villarreal[3].

I.E "Federico Villarreal", I.E Secundaria Mixta, funciona en el Centro Poblado Cucungará, se creó oficialmente el 18 de Noviembre de 1981, mediante RD. N°0290, y está ubicada en la Av. Grau S/N, a la entrada de la Capital del Distrito[4].



FUENTE: Imagen de Google

Para llegar a esta Institución Educativa partiendo del Departamento de Piura luego de haber recorrido 10 Km, en la entrada de la Capital del Distrito está ubicada dicha I.E.

[3] JNE Autoridades regionales y municipales
[4] http://curamorinoticias.blogspot.com/

1.2. PROCESO HISTÓRICO.

El clima organizacional es un tópico que se plantea desde la década de los cincuenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones (MUJICA DE GONZALES & PÉREZ DE MALDONADO, 2007).

KURT LEWI, (1950). Desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser. Según el autor el clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son: Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera. Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

HALPIN Y CROFTS, (1963). Con la publicación de la investigación titulada "El clima organizacional de la escuela", introduce de una

manera oficial y taxativa la noción de clima organizacional en educación. Partiendo de la definición de clima organizacional como lo experimentado por los miembros de una organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita. El propósito de la captación de un clima organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

HALPIN, (1976). Afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima organizacional es una forma útil de ver el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente. Es por ello que en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter. El término clima organizacional es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve.

FOREHAND Y GILMER, (1964), señalan que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional". Éste aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento. El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactua con las

características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales, sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

LITWIN Y STRINGER, (1968), describen el clima organizacional desde el punto de vista estructural y subjetivo. Para ellos el clima organizacional son 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 dada.

Dichos autores se plantearon tres objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas.

Las anteriores definiciones nos permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los

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

El Clima Organizacional es la atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.

El Clima Organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras (GARCIA SOLARTE, 2009).

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el

trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos “Clima Organizacional” (GARCIA SOLARTE, 2009).

La palabra clima en el ámbito de la educación superior ha tenido varias acepciones en su definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores (Zancudo 1992; Álvarez 1992; Pérez de Maldonado 1997; Toro 1998; Martín Bris 2000; González 2000; Fernández 2004 y Téllez 2005) como “clima institucional,” “clima universitario,” “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, su significado, análisis e interpretación estará determinado, además de los objetivos del estudio por las orientaciones que den los investigadores. En síntesis, la gestión del clima organizacional en la universidad se obtiene mediante el uso de indicadores, tomando en cuenta que el clima constituye un componente multidimensional que identifica el sistema organizacional universitario, donde intervienen las conductas de las personas (gerentes, docentes, administrativos, obreros y alumnos); esto significa que al momento de realizar un análisis la institución se ubica como un todo, de esta manera se visualiza su influencia en el comportamiento del personal en la organización universitaria.

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

1.3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En esta parte se trata de representar la realidad por medio de las palabras (CONALEP, 2010), vale decir, explicar de forma detallada y ordenada, cómo es el objeto de estudio. La descripción sirve sobre todo para ambientar la acción y crear una atmósfera que haga más creíble los hechos que se narran (ROBLE, 2010).

De las perspectivas sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las apreciaciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un entorno laboral. Lo esencial de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales (ETKIN, 2007). Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros (VALDERRAMA, 2000). Este clima resultante provoca determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores (DOLLY, 2007):

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

Los planteamientos precedentes nos lleva a armar una definición de lo que se considera al clima organizacional: elemento confluyente entre factores organizacionales y estilos motivacionales, que lleva a ciertos comportamientos orientados hacia la satisfacción, productividad, identificación, etc. Teniendo como su referente la organización percibida.

Características del Clima Institucional

El sistema organizacional genera un determinado Clima Organizacional. Lo cual repercute sobre las estimulaciones de los miembros de la organización y ésta a su vez sobre su comportamiento. Los cual conlleva a una gran variedad de consecuencias para la organización como: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa (LLANEZA, 2007).

Fuente: Elaborado por el investigador en base a la información.

Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como (LLANEZA, 2007):

1. **Estructura**: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es 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**: 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. Es 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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

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

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

9. **Identidad**: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa

2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL O INSTITUCIONAL

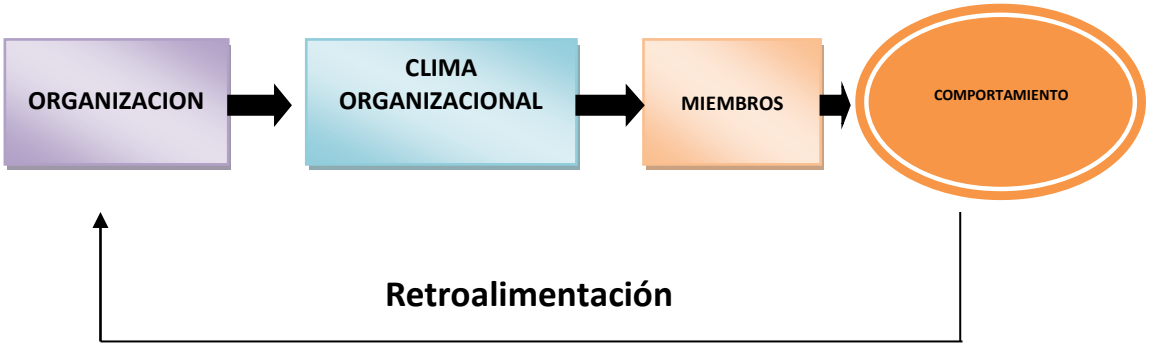
NOMBRE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Desvinculación	Lograr que el grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.

	El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgase en nada?
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar

Fuente: Elaborado por el investigador en base a la información.

Schneider y Hall (1982). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito:



Fuente: Elaborado por el investigador en base a la información

Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional (LLANEZA, 2007).

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico.

1. **Retroalimentación.** Alude al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional, datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales**. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a

determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. **Incremento en la interacción y la comunicación**. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. **Confrontación.** Se trata de sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. **Educación**. Se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humana y social, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. **Participación.** Alude a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las

decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las Juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. **Responsabilidad creciente**. Que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos y la participación.

8. **Energía y optimismo crecientes**. Tiene que ver con las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera. Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se

ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

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

Esta parte se encarga del estado del problema en la I.E Federico Villarreal. Es la explicación de cómo se manifiesta el problema en el contexto de estudio, qué características tiene el problema de la Institución (OYAGUE M., 2006).

En la I.E. "Federico Villarreal", nivel secundario, Distrito de Cura Mori, Provincia de Piura, Departamento de Piura, se presenta un deteriorado Clima Organizacional expresado en las siguientes características: débiles relaciones interpersonales, falta de solidaridad, desorganización, desconfianza, frustración y apatía, existe también poca comunicación entre directivos - docentes y administrativos, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas llegándose a imponer ideas y opiniones de los altos directivos, falta de respeto constantemente, los trabajadores se sienten desmotivados y poco valorados; lo que desencadena enfrentamientos y conflictos constantes.(Entrevista docente. Mayo, 2013).

Por otro lado, los docentes nos manifestaron a través de los testimonios y entrevistas aplicadas lo siguiente.

Débil comunicación: La comunicación dentro de una institución mide la percepción que tienen los trabajadores sobre la eficacia de

los canales y flujos de comunicación existentes dentro de una organización, observada en la presencia de mecanismos para transmitir o dar a conocer la visión, misión, políticas, valores y cambios corporativos a sus trabajadores, así como la posibilidad para que ellos planteen sus ideas e inquietudes y ser escuchados.

"No existe identidad institucional, se desconoce la visión y misión, no se intercambian opiniones para mejorar la situación institucional" (Testimonio docente. Mayo, 2013)

Pésima calidad humana: La calidad humana se mide a través de la percepción que tienen los trabajadores sobre las cualidades humanas que tienen sus jefes para brindar (respeto, buen trato, capacidad de escucha, capacidad de retroalimentar).

"Ausencia de liderazgo, la autoridad no inspira respeto y como consecuencia no genera opinión institucional" (Entrevista en profundidad. Mayo, 2013)

Inadecuado estilo de dirección: Se define como la incapacidad de los directivos para conducir satisfactoriamente la Institución Educativa hacia el logro de los propósitos y fines.

"La personalidad del Director es evasiva, su comportamiento es de inseguridad e indiferencia. Es mediocre porque rehúye al diálogo" (Testimonio docente. Mayo, 2013).

Débiles relaciones interpersonales: Tienden a medir la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tiene el equipo para colaborar y cooperar con los demás, orientando las acciones propias a la creación de sinergias y al trabajo en conjunto, buscando

apoyar el logro de objetivos comunes, basados en el respeto, la cordialidad, la confianza y la colaboración.

“No existe trabajo en equipo, por ende no existen lazos de solidaridad y perspectivas comunes, lo que prima es el individualismo” (Entrevista docente. Mayo, 2013)

No se da el trabajo en equipo: Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tiene el equipo para colaborar y cooperar con los demás, orientando las acciones propias a la creación de sinergias y al trabajo en conjunto, buscando apoyar el logro de objetivos comunes.

“El trabajo colaborativo y en equipo es letra muerta, de ahí que nuestra Institución Educativa no goce de credibilidad ante la comunidad” (Entrevista en profundidad docente. Mayo, 2013)

No existe el sentido de pertenecía: Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la presencia de sentimientos de orgullo de formar parte de la institución, así como de credibilidad de la imagen, prestigio y solidez de la organización y de confianza en ella.

Dentro del sentido de pertenecía es claro que el docente y demás trabajadores conozcan y entiendan la misión, visión y valores de la institución para lograr su motivación y por ende que se sientan comprometidos en el alcance de los objetivos planteados.

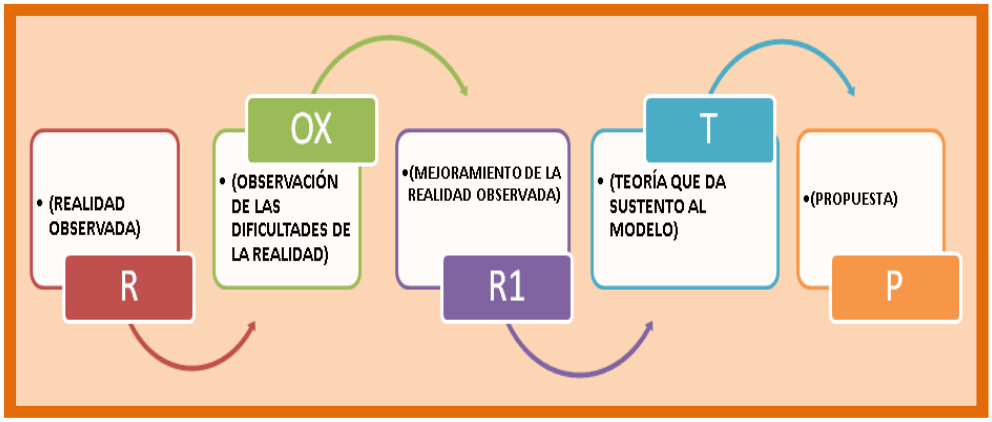
“Lo que se percibe es una inautenticidad institucional, lo que revela una inmadurez por parte de sus gestores, porque a nadie le importa nada” (Entrevista docente. Mayo, 2013).

1.5. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

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

1.5.1. Diseño de la Investigación.

Nuestro trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar las técnicas de investigación. En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta. La investigación adoptó el siguiente diseño:



FUENTE: Elaboración del Investigador.

1.5.2. Población y Muestra.

Población: Se consideran como población a los integrantes de la Institución Educativa Federico Villarreal del nivel secundario.

Director	**: 01**
Administrativos	**: 01**
Docentes	**: 14**

U=16 Gestores.

Muestra: La selección del tamaño de la muestra guarda relación con la naturaleza del universo de estudio y como éste es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral, vale decir:

n = U = 16Gestores

1.5.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Materiales:

Papel, USB, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron:

- **Fuentes primarias**: Aquí utilizamos las guías de observación y encuesta, instrumentos que orientaron a determinar el tipo de

clima organizacional que se desarrolla en la I.E Federico Villarreal. Asimismo la entrevista estructurada aplicada para recoger las percepciones sobre este problema. También se recurrió a los métodos cualitativos, o sea a la entrevista en profundidad y testimonios.

- **Fuentes secundarias:** Utilizamos el fichaje (bibliográfica o textual) para el recojo de la información y complementar datos del problema de investigación.

1.5.4. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos.

Métodos:

Los métodos utilizados en la investigación fueron:

- **Métodos Teóricos:** Análisis, síntesis e histórico lógico.
- **Métodos Empíricos:** Entrevista, observación, encuesta y revisión de documentos.

Pasos:

- Se coordinó con el Director de la I.E Federico Villarreal
- Se coordino con los docentes.
- Se prepararon los instrumentos de acopio de información.
- Se aplicaron los instrumentos de acopio de información.
- Se formó de la base de datos.
- Se analizaron los datos.
- Se interpretaron los datos.
- Se expusieron los datos.

Procedimientos para la Recolección de Datos

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

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

1.5.5. Análisis Estadístico de los Datos.

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

CAPÍTULO II

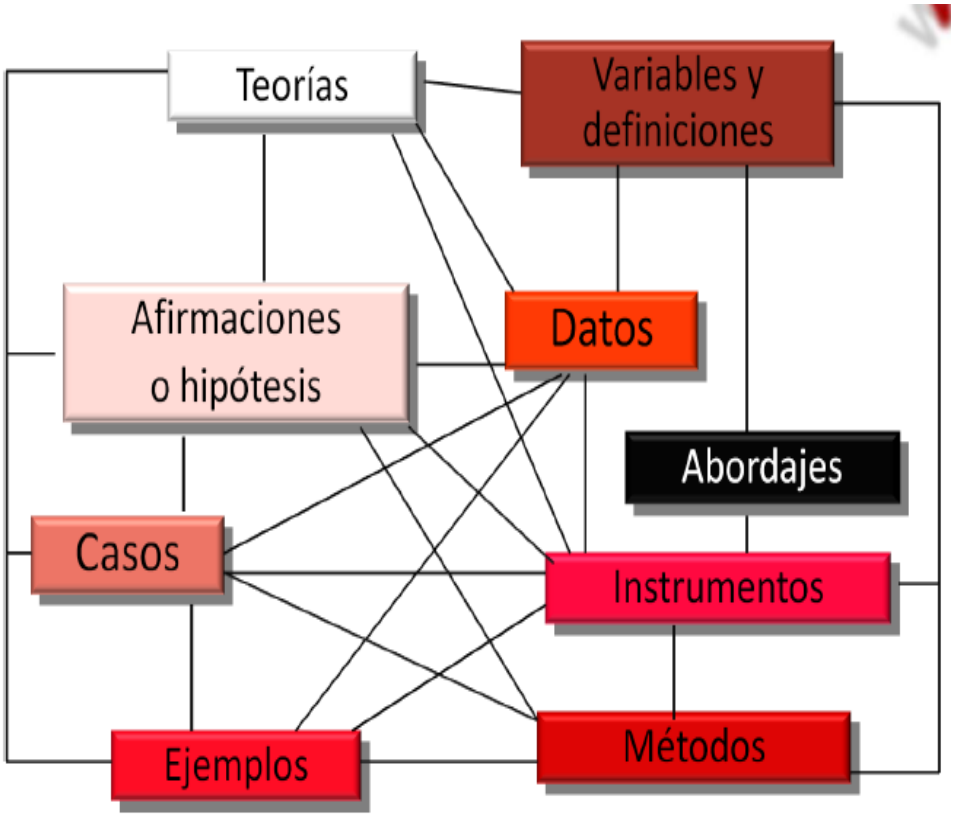
ASPECTOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La teoría no pretende solucionar problemas, pero produce teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear nuevas condiciones de aplicación en la realidad empírica y cambiante en la que vivimos.

En el presente capítulo se abordo los diferentes antecedentes de estudios con respecto al tema en investigación y concepciones teóricas, entre ellas tenemos a la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Es el estudio y sistematización de aquellas teorías precedentes que pueden ayudar en el análisis del problema a investigar. La elaboración del marco teórico se realiza mediante, teorías, conceptos, variables, leyes y modelos que existen en la ciencia. (OYAGUE & SEVILLA, 2006).

Esquema de lo que se busca en el Marco Teórico



Fuente: Hernández, Fernández, & Baptista, 2010.

En toda investigación están presentes tres elementos que se articulan entre sí: marco teórico, objetivos y metodología. Estas etapas se influencian mutuamente, y en la práctica de investigación se piensan en conjunto (GÓMEZ, 2009). En resumen, el marco teórico de la investigación sobre el proceso de formación académico profesional es el resultado de la "selección de teorías, conceptos y conocimientos científicos, métodos y procedimientos, que hemos requerido para describir y explicar objetivamente el objeto de investigación, en su estado histórico, actual o futuro" (DIETERICH, 2001).

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

También es denominado análisis de la información con relación al problema, donde se pasa revista a los textos que analizan el tema, se explica cómo lo han tratado y los aportes que han realizado, se ven los vacíos y como la tesis superara o tomara alguna de esas ideas para probarlas. (OYAGUE M., 2006). En este apartado exponemos los "trabajos anteriores que otros investigadores han realizado sobre el mismo problema, objeto de estudio o tema" (GARCÍA, 2004) y que nos permitieron precisar y profundizar en la investigación.

MARGARITA Y. CCAMA OCHOA (2006) en su trabajo de investigación "Clima Organizacional y su incidencia en el logro del aprendizaje de los alumnos de la I.E. José Carlos Mariátegui". Concluye entre otros: "Que el Clima Organizacional influye de manera directa en los niveles de aprendizaje.

En esta investigación la autora destaca la gran importancia que tiene un buen clima institucional, debido a que sí no es el adecuado influye de manera negativa en el aprendizaje.

RIVERA LAM, MAILING (2000); en su tesis titulada "El Clima Organizacional de Unidades Educativas y la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa", presenta las siguientes conclusiones:

1. El Clima Organizacional de la I.E Liceo José Santos Ossa obtuvo una puntuación de 5.6 y se clasifica en la teoría de Rensis Likert como Sistema Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

2. La Puesta en Marcha de la Reforma Educativa en el Liceo José Santos Ossa obtuvo una calificación de 5,4 considerando que se pidió a los docentes de la organización que evaluaran indicadores que aún se encuentran en proceso de implementación. Por esta razón es importante señalar que la mejor calificación la obtuvo el indicador Nuevo Marco Curricular, ámbito central de la Reforma Educativa y que la menor calificación la obtuvo el indicador Fortalecimiento de la profesión docente que involucra una serie de medidas que el Ministerio de Educación continúa evaluando y retroalimentando.

3. En el Liceo José Santos Ossa la correlación entre las variables Clima Organizacional y Puesta en Marcha de la Reforma Educativa es de 0.98, correlación muy alta. Esto no indica una relación de causa-efecto. Este coeficiente de correlación entre Clima Organizacional y Reforma Educativa nos permite comprobar nuestra hipótesis de trabajo en el Liceo José Santos

Ossa ya que existe correlación entre Clima Organizacional y Puesta en Marcha de la Reforma Educativa.

4. El Clima Organizacional del Colegio Antonio Rendic obtuvo una calificación de 4,0 y se clasificó en la teoría de Rensis Likert como Sistema Paternalista Benevolente: En esta categoría organizacional, las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

5. La Puesta en Marcha de la Reforma Educativa en el Colegio Antonio Rendic obtuvo una calificación promedio de 3,09 según la evaluación que realizaron sus docentes. Sin embargo, es muy importante recordar que los indicadores con que se evaluó la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa corresponden a los definidos por el Ministerio de Educación y el Supremo Gobierno.

6. Los colegios particulares se caracterizan por la autonomía de su gestión educativa debidos, principalmente, a la administración de recursos propios y a que no reciben financiamiento de parte del Ministerio de Educación.

2.2. BASE TEÓRICA.

2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

FUENTE: Imagen de Google.

Rensis Likert fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación. Fecha de nacimiento: 5 de agosto de 1903, Cheyenne. Fecha de la muerte: 3 de septiembre de 1981, Ann Arbor. (WIKIPEDIA.ORG, 2013)

LIKERT S., (1972.) A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en

productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otro investigadores .

LIKERT S., (1972.) Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

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

LIKERT S., (1972.) Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el Estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder

basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó Sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el Sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”. Bajo el Sistema de Administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el Estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert. LIKERT S. , (1972.)

Variable del liderazgo	**Sistema 1(explotador)**	**Sistema 2 (autócrata)**	**Sistema 3 (participativo)**	**Sistema 4 (democrático)**
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confia-plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

Tipos de Variables

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son: (LIKERT S. , 1972.)

Variables causales: Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: Estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes: Reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: El desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales: Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final,

sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes. Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: Proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

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

2.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

FUENTE: Imagen de Google

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

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

La Teoría Clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la Teoría Clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense.

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

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

1. **Necesidad de humanizar y democratizar la administración**, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

2. **El desarrollo de las llamadas ciencias humanas**, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.

3. **Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin**, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

4. **Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo,

pusieron en jaque los principales postulados de la Teoría Clásica de la Administración.

Experimento de Hawthorne: (MAYO, 1988)

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

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

Conclusiones del experimento de Hawthorne

Proporcionó un esbozo de los principios básicos de la Escuela de Relaciones Humanas. Sus conclusiones son las siguientes:

a) El nivel de producción es resultado de la integración social:

El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por normas sociales y expectativas grupales. La capacidad social del trabajador es la que determina su nivel de competencia y eficiencia, más no su capacidad de ejecutar movimientos eficientes dentro del tiempo establecido. Entre mayor sea la integración social en grupo de trabajo, mayor será la disposición a producir.

b) Comportamiento social de los empleados:

El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan, reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Por cualquier desviación de las nomas grupales, el trabajador sufre sanciones sociales o morales de los colegas, como un intento de que se ajuste a los patrones del grupo. Mientras los patrones del grupo permanezcan inmutables, el individuo resistirá a los cambios para no apartarse de ellos.

c) Recompensas y sanciones sociales:

El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales. Los operarios que producen más o menos de lo que establece la norma socialmente determinada

pierden el respeto y la consideración de sus colegas. Los operarios prefieren producir menos a poner en riesgo sus relaciones amistosas con sus colegas. Cada grupo social desarrolla creencias o expectativas en relación a la administración. Esas creencias y expectativas influyen en las actitudes, en las normas y en los patrones de comportamiento que el grupo define como aceptables. Las personas son evaluadas por el grupo en relación con esas normas y patrones de comportamiento: son buenos colegas si su comportamiento se ajusta a ellos o son pésimos colegas si su comportamiento se aparta.

d) Grupos informales:

Mientras los clásicos se preocupaban por los aspectos formales de la organización, los autores humanistas se concentraron en los aspectos informales de la organización (como grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes y experiencias, motivación, etcétera). La empresa se visualizó como una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal de la empresa; es decir, con los propósitos definidos por la empresa. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, formas de recompensa o sanciones sociales, objetivas, escala de valores sociales, creencias y expectativas que cada uno de sus miembros va asimilando e integrando a sus actitudes a su comportamiento.

e) Relaciones humanas:

Las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social. Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por las otras personas. Las personas tratan de adaptarse a las demás personas y grupos: Quieren ser comprendidas, aceptadas y participar, con objeto de atender a sus intereses y aspiraciones personales. Dentro de la organización es donde surgen las oportunidades de las relaciones humanas, debido a la gran cantidad de grupos e interacciones que se crean. La comprensión de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de una atmósfera en la que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana.

f) Importancia del contenido del cargo:

Mayo y sus colaboradores encontraron que la especialización propuesta por la Teoría Clásica no produce una organización más eficiente. Observaron que los operarios cambiaban de posición para evitar la monotonía, lo que iba en contra de la política de la empresa. Los trabajadores simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, lo que afecta de manera negativa la actitud del trabajador y reduce su satisfacción y eficiencia.

g) Énfasis en los aspectos emocionales:

En la Teoría de las Relaciones Humanas los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano merecen una atención especial. A eso se debe el nombre de los sociólogos de la administración que se les da a los autores humanistas.

CHIAVENATO I. ,(2006) Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal.
2. El operario no reacciona como individuo aislado, sino como grupo social.
3. La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar.
4. Pasamos de una sociedad estable a una adaptable, pero descuidamos la capacidad social.
5. El ser humano está motivado por la necesidad de “estar junto”, de “ser reconocido”.
6. La civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E. “FEDERICO VILLARREAL”, NIVEL SECUNDARIO, DISTRITO DE CURA MORI, PROVINCIA DE PIURA, DEPARTAMENTO DE PIURA.

Como resultado del estudio detallado en los capítulos anteriores, a continuación presentamos los datos de la guía de observación y encuesta realizadas, así mismo planteamos la Estrategia de Gestión Institucional Participativa para Mejorar el Clima Organizacional de la I.E. “Federico Villarreal”, Nivel Secundario.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

Esta parte se refiere a la forma de utilizar la estadística para poder interpretar los datos obtenidos en el campo de investigación. Es la agrupación de datos en rangos significativos conforme a una selección adecuada que resulte en una interpretación útil para el investigador (MOYA, 2007).

En esta parte el investigador <<sintetiza la información fuente – conocida también como información bruta-, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas y relaciones de datos con el fin de facilitar su análisis e interpretación>> esto es muy importante porque trata de la naturaleza del problema, por tanto primero deberíamos hacer diferencias claras entre lo que es analizar e interpretar.

Para el análisis de la información deben tomarse en cuenta la forma en que se planteó el problema, el marco teórico y conceptual y la hipótesis sujeta a prueba, con el fin que se cumplan los objetivos de la investigación.

RESULTADOS DE GUÍA DE OBSERVACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
AUTONOMÍA	Decides el modo en que ejecutaras tu trabajo.	10	5	1	16
	Crees que el trabajo que realizas es totalmente transcendente.	13	3	0	16
	Crees que muchos factores externos influyen en que tu trabajo sea eficiente.	14	2	0	16
TRABAJO EN EQUIPO	En la I.E. se mantienen en contacto permanentemente.	2	4	10	16
	En la I.E. todos se llevan muy bien.	1	1	14	16
	Tienes confianza con mis compañeros de trabajo.	1	4	11	16
	En la I.E. se trata de hacer bien el trabajo.	2	2	12	16

	Existe espíritu de trabajo en equipo entre los colegas con los que trabajo.	1	1	14	16
APOYO	En la I.E. les incentivan a superarse cada día.	3	3	10	16
	El Director logra que se trabaje como verdadero equipo.	0	1	15	16
	Hay trato de respeto entre trabajadores y Director.	2	3	11	16
COMUNICACIÓN	En la I.E. se toma en cuenta la opinión de los trabajadores.	1	2	13	16
	En la I.E. existe buena comunicación entre todos.	2	2	12	16
	La comunicación entre Director y trabajadores es clara.	1	1	14	16
PERCEPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Si pudieras irte a otro trabajo te irías.	7	5	4	16
	Trabajas por necesidad más que por gusto.	9	3	3	16

	Te da pena trabajar en una institución que tiene muchos conflictos.	10	3	2	16
	Te sientes identificado con los valores de la Institución.	5	3	8	16
	Te sientes orgulloso de trabajar en esta Institución.	4	4	8	16
VISIÓN Y MISIÓN	Tienes bien en claro la misión y visión de la I.E.	5	3	8	16
	Te sientes comprometido con los objetivos de tu I.E.	3	3	10	16
	Sabes muy bien lo que tu I.E. espera de ti.	4	2	10	16
SATISFACCIÓN GENERAL	Estas satisfecho con tu trabajo.	6	2	8	16
	Estas satisfecho con la relación entre tú y el Director y/o docentes.	2	2	12	16
	Estoy satisfecho con las relaciones entre mis compañeros.	1	1	14	16

FUENTE: Guía de Observación aplicada a trabajadores (docentes, Director, administrativos) de la I.E. “Federico Villarreal” del nivel secundario, Mayo, 2013.

INTERPRETACIÓN:

El clima Organizacional es una resultante de la interacción humana en los procesos de la institución, pero dicho proceso en la investigación lo desarrollamos a través de dimensiones directamente relacionadas al clima organizacional, estas dimensiones son:

En relación a la **autonomía**, se puede observar que los trabajadores si tienden a tomar decisiones en cuanto al modo en que ejecuta su trabajo (10), del mismo modo creen que el trabajo que realiza es totalmente transcendente (13) y corroboran que los factores externos influyen en su trabajo para que sea eficiente (14).

En lo que corresponde a la dimensión de **trabajo en equipo**, los resultados tienden hacer negativos ya que no existe un contacto permanentemente entre docentes, Director y administrativos (10), no hay buenas relaciones (14), la confianza nunca se da entre compañeros de trabajo (11), tampoco se tiende hacer bien el trabajo (12), así mismo nunca se desarrolla el espíritu de trabajo en equipo entre los colegas con los que se trabaja (14).

En la dimensión de **apoyo**, se observa que nunca les incentivan a superarse cada día (10), el Director no logra que se trabaje como verdadero equipo (15), tampoco se da el respeto entre trabajadores y decano.

Con respecto a la **comunicación**, los resultados arrojan que en la I.E. nunca se toma en cuenta la opinión de los docentes (13), tampoco existe buena comunicación (12) y no es clara ni entendible (14).

En cuanto a la **percepción de la Institución**, el docente responde que si tuviera la oportunidad de irse a otro trabajo (7) responden que si se iría, se denota en el docente la necesidad por trabajar (9), y que los conflictos influyen mucho en estado de percepción de su institución (10), el docente no se siente identificado con los valores de su Institución (8), tampoco orgulloso de trabajar en ella (8).

En cuanto a la dimensión de **misión y visión** del docente con la Institución tenemos que no tiene bien en claro la misión y visión de la I.E. (8), tampoco se siente comprometido con los objetivos de su I.E ni sabes muy bien lo que su I.E espera de él (10) respectivamente.

La **satisfacción general** del docente, no se encuentra satisfecho con tu trabajo (8), tampoco con la relación entre él y el Director y/o docentes (12), mucho menos las relaciones con los compañeros de trabajo son las mejores (14).

RESULTADO DE LA ENCUESTA

CUADRO N° 01: ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN.

Te sientes aceptado e integrado.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	3	19%
No	13	81%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y administrativos) de la I.E "Federico Villarreal". Mayo, 2013.

INTERPRETACIÓN: Los docentes de la I.E no se sienten aceptados e integrados a la institución, esto es 81%. Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

CUADRO N° 02: SOLIDARIDAD ENTRE COMPAÑEROS.

Puedes contar con tus compañeros de trabajo.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	1	6%
No	15	94%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y administrativos) de la I.E "Federico Villarreal". Mayo, 2013.

INTERPRETACIÓN: 94% de los encuestados hacen referencia que no pueden contar con sus compañeros de trabajo ante algún problema que se les presentara.

CUADRO N° 03: TRATO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO.

Se da un buen trato entre compañeros de trabajo	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	2	13%
No	14	87%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y administrativos) de la I.E "Federico Villarreal". Mayo, 2013.

INTERPRETACIÓN: No se da un buen trato entre compañeros de trabajo, lo afirma 87%. Si entre colegas no se perciben como "enemigos", a la manera tradicional, sino como amigos, mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

CUADRO N° 04: COMUNICACIÓN Y PROCESO DE INTERACCIÓN EN LA I.E.

La comunicación y el proceso de interacción en la Facultad.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Buena	1	6%
Muy Buena	1	6%
Regular	2	13%
Malo	12	75%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y administrativos) de la I.E "Federico Villarreal". Mayo, 2013.

INTERPRETACIÓN: El proceso de comunicación y el proceso de interacción en la I.E. es denominado malo, 75% lo demuestra, solo un 6% lo considera buena, lo que quiere decir que la diferencia es muy alta. Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

CUADRO Nº 05

EXPRESAS TU PUNTO DE VISTA.

Expresa su punto de vista.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Siempre	2	13%
A veces	1	6%
Nunca	13	81%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y administrativos) de la I.E "Federico Villarreal". Mayo, 2013.

INTERPRETACIÓN: Según los encuestados, 81% responde que nunca sus puntos de vista son tomados en cuenta, 13% refiere que siempre.

CUADRO N° 06: CONFLICTOS POR DESACUERDOS INTERNOS ENTRE LOS DOCENTES – DIRECTOR Y ADMINISTRATIVOS.

Existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre los docentes – Director y Administrativos	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Siempre	13	81%
A veces	3	19%
Nunca	0	0%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y administrativos) de la I.E "Federico Villarreal". Mayo, 2013.

INTERPRETACIÓN: Siempre existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre los docentes – Director y administrativos, lo reconoce 81% y un 19% responde que a veces. Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

CUADRO N° 07: COMPROMISO CON EL TRABAJO.

Existe entre tus compañeros el compromiso con el trabajo.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	2	13%
No	14	87%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y administrativos) de la I.E "Federico Villarreal". Mayo, 2013.

INTERPRETACIÓN: 87% de los encuestados responde que no muestra el compromiso en el trabajo, sólo el 13% lo confirma. Se puede deducir que al no existir un ambiente favorable para el trabajador hace que éste se desmotive, y por lo tanto no asuma correctamente sus labores.

CUADRO N° 08: VALOR DEL RESPETO ENTRE TRABAJADORES.

Se muestra el valor del respeto entre compañeros de trabajo.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	4	25%

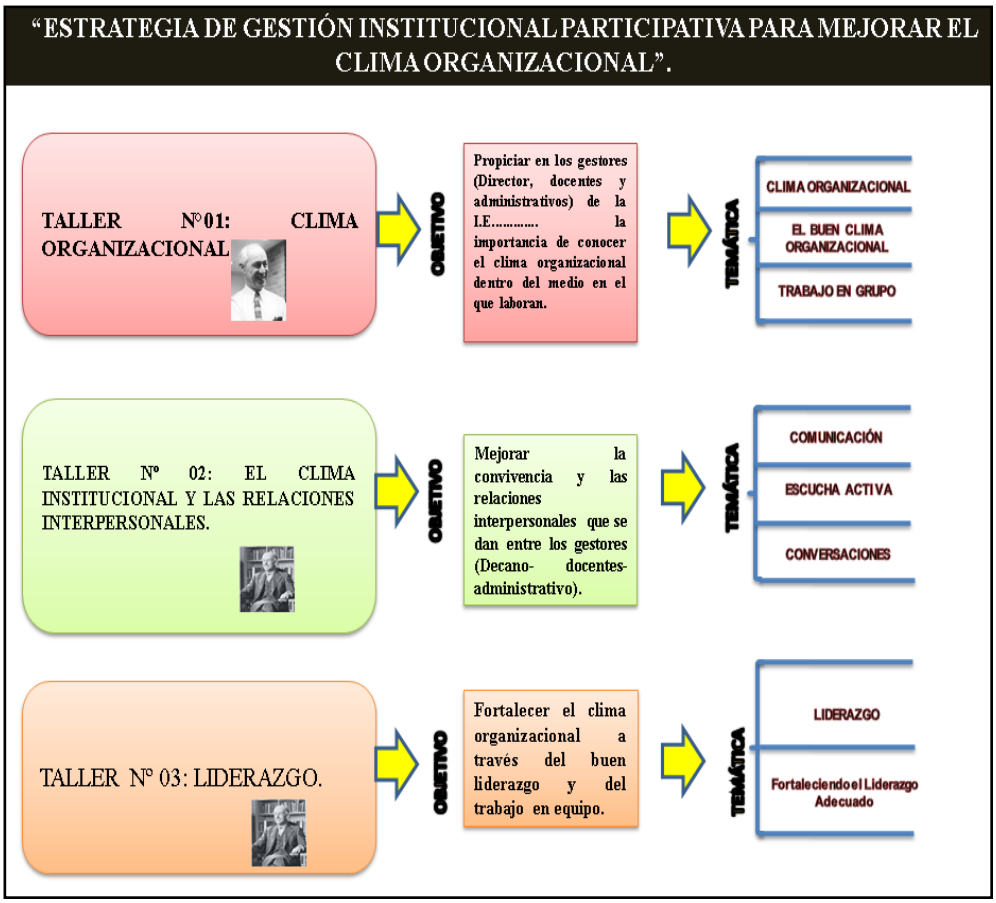
No	12	75%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y administrativos) de la I.E "Federico Villarreal" .Mayo, 2013.

INTERPRETACIÓN: 75% de los encuestados hace referencia que el valor del respeto es muy poco practicado entre los trabajadores de su entorno, 25% confirma que si se práctica dicho valor.

3.2. MODELO TEÓRICO.

El valor de esta sección radica en que la teoría es concebida en función de la praxis, y ésta se guía por un presente cuyo horizonte es su carácter preparatorio del futuro (SEVILLA, 2000).



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

3.2.1. Realidad Problemática.

En las instituciones el clima organizacional es imprescindible. Podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (ESLAVA, 2009).

El clima organizacional influye definitivamente en el comportamiento de las personas, éstas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que éstas son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman.

Resulta innegable que el factor humano es un coadyuvante de suma importancia e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones, por ello no se debe dejar de lado sus aportaciones, conceptos, sugerencias, interpretaciones, resultados e intervenciones vertidos a partir de sus experiencias y saberes. En concreto, las organizaciones a partir del significado que como elemento fundamental tienen las percepciones de los trabajadores acerca de las estructuras y de los procesos que ocurren en el medio laboral, de ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

3.2.2 Objetivo de la Propuesta.

Diseñar una Estrategia de Gestión Institucional Participativa para mejorar el Clima Organizacional.

3.2.3 Fundamentación.

Fundamentación Teórica

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert: “El ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional” (LIKERT S.,1972).

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo: La Teoría surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente (MAYO, 1988).

Fundamentación Filosófica

Se expresa en torno a la concepción del tipo de hombre que se desea formar, a partir de la buena organización. La explicitación considera que el ser humano está condicionado por las relaciones sociales existentes (entorno de los gestores) y por las exigencias, aspiraciones y características de la civilización universal (interdependencia).

Fundamentación Psicológica

Comprende el conocer en términos generales si el clima social de la organización es favorecedor u obstaculizador para el logro de los propósitos institucionales. Consiste en saber cuáles son las actitudes, pensamientos y sentimientos de los agentes educativos; si los miembros del sistema se sienten agradados y tienen la posibilidad de desarrollarse como personas; de saber cuál es la

sensación de bienestar general, de la sensación de confianza en las propias habilidades; del grado de identificación con la institución, de la interacción positiva entre pares y con los demás actores.

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

Nuestra propuesta se sustenta en tres talleres, cada uno de ellos está conformado por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Consta de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos de dicha estrategia.

Previamente al desarrollo de la estructura de la propuesta se define lo que es un taller.

Definición de Taller: La palabra taller proviene del francés “atelier” que significa estudio, obrador, obraje.

El taller requiere de una decisión personal más que de normas impuestas. No debe ser una imposición, como tampoco puede improvisarse.

El taller se constituye en una experiencia social en la medida que los participantes interactúan entre sí en torno a una tarea específica. Dicha experiencia modifica el rol pasivo a un rol protagónico en el aprendizaje.

El sujeto participa del grupo para vivir un proceso colectivo de conocimientos tendiente a la comprensión global de la realidad. De esa manera el proceso de conocimiento es asumido por el grupo,

el que cuenta con una coordinación de carácter operativo y que favorece la democracia grupal.

TALLER N°01: CLIMA ORGANIZACIONAL.

Resumen:

El clima Organizacional llega a formar parte de la cultura de cada organización, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente. Después de que se efectúa la medición del clima de una organización y su importancia para su desarrollo, se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral. (DURÁN, 2005)

Fundamentación:

La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional (LIKERT S.,1972.).

Objetivo:

Propiciar en los gestores (Director, docentes y administrativos) de la I.E Federico Villarreal, la importancia de conocer el clima organizacional dentro del medio en el que laboran.

Análisis Temático:

FUENTE: Elaborado por el Investigador.

FUENTE: Elaborado por el Investigador.

FUENTE: Elaborado por el Investigador.

Desarrollo Metodológico

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

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	• Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. • Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). • Evaluación formativa del progreso de los participantes. • Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. • Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. • Síntesis del tema tratado en la reunión. • Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. • Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller

Mes: Agosto, 2013.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller

Taller Nº 1			
Cronograma por Temas	**Tema Nº 1**	**Tema Nº 2**	**Tema Nº 3**
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO

Contenidos y Temas (Responder)	
El tema que **más** me gustó fue:	
El tema que **menos** me gustó fue:	
El tema que **mejor** fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que **peor** fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que me hubiera gustado que	

profundizaran más fue.			
El tema **más** útil fue:	…….		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones

1. El desarrollo de las temáticas propuestas permitirán integrar a los participantes de manera activa, participando en el logro de objetivos de la Institución.
2. Las temáticas propuestas permitió que los gestores tengan un acercamiento con la realidad en la que ellos se desenvuelven día a día, es decir identificarán su sentido de pertenencia; así mismo se propicie mejoras en su clima organizacional.
3. La última temática presentada da pie a presentar algunas estrategias que permitirá a los gestores identificar las características de la Institución de forma personal como el trabajo que realizan dentro de cada grupo.

Recomendaciones

1. Profundizar las temáticas planteadas en los talleres.
2. Estimular a los participantes para que puedan aplicar diversas técnicas que estimulen la mejora de la Institución.

Bibliografía

- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. 2010. Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- MONROY, Anameli.1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
- FRITZEN, Silvino.1984. 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.

TALLER Nº 02: EL CLIMA INSTITUCIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Resumen:

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional. Para que exista un buen clima organizacional de hecho que tienen que darse buenas relaciones entre compañeros de trabajo, es por ello de la importancia del estudio de esta categoría en el taller.

Fundamentación:

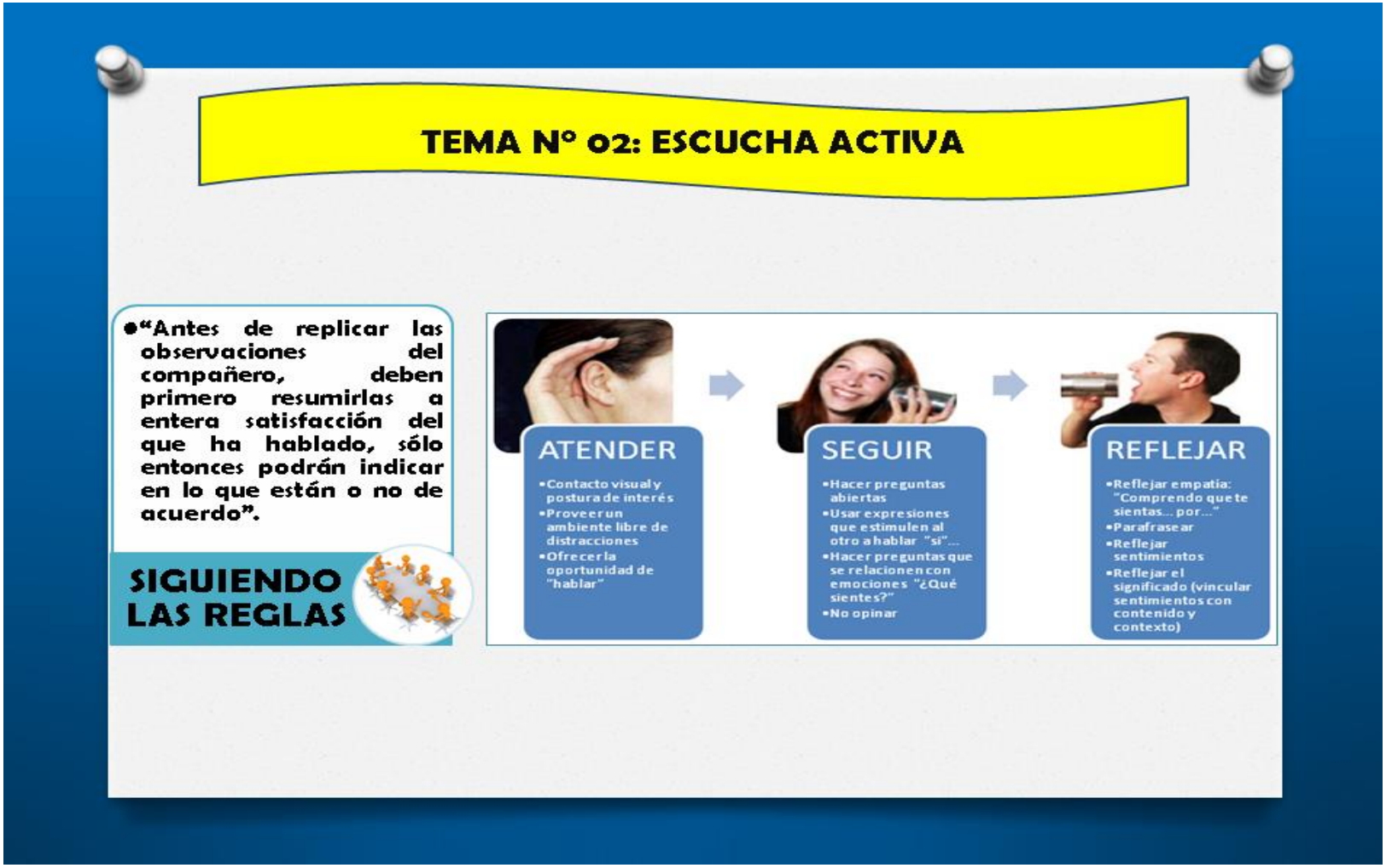
Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social.

Objetivo:

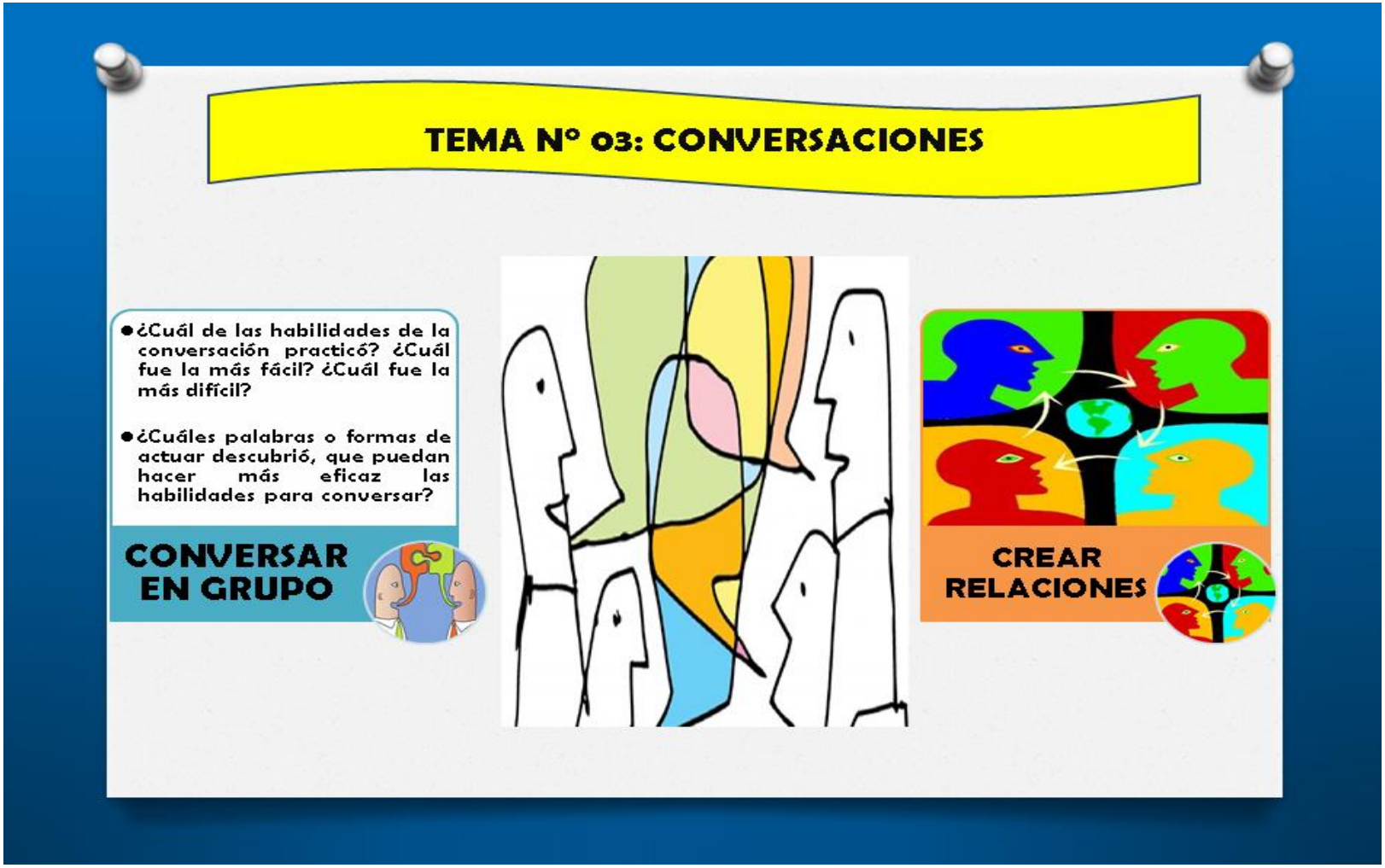
Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales que se dan entre los gestores (Decano- docentes- administrativo).

Análisis Temático:

FUENTE: Elaborado por el Investigador.



FUENTE: Elaborado por el Investigador.



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

Desarrollo Metodológico

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

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	- Motivación. - Se da a conocer los objetivos de la reunión. - Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	- Presentación de la materia por el facilitador. - Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo). - Evaluación formativa del progreso de los participantes. - Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos del taller. - Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. - Síntesis del tema tratado en la reunión. - Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. - Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en el taller siguiente.

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller

Mes: Setiembre, 2013.

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo del Taller

Taller Nº 2			
Cronograma por Temas	**Tema Nº 1**	**Tema Nº 2**	**Tema Nº 3**
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo.		

Evaluación del Taller

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO

Contenidos y Temas (Responder)	
El tema que **más** me gustó fue:	
El tema que **menos** me gustó fue:	
El tema que **mejor** fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que **peor** fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que me hubiera gustado que	

profundizaran más fue.			
El tema **más** útil fue:	…….		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones

1. Las dinámicas de presentación resultan muy importantes para despertar el espíritu de confianza en los asistentes.
2. La participación de todos en los talleres permite tener mejores resultados.

Recomendaciones

1. Los gestores ante los problemas personales y de interacción necesitan ser capacitados constantemente con pautas que les permitan establecer buena comunicación y tener una buena relación interpersonal.
2. Es necesario que el Director utilicen estrategias que orienten y faciliten la comunicación de sus inquietudes, propósitos y objetivos.

Bibliografía

- JARES, X.: s/f. Educación y conflicto. Editorial Popular. Pág. 173 MADRID.
- JUDSON, S.: s/f. Aprendiendo a resolver conflictos. Editorial Catarata. Pág. 70. MADRID.

TALLER Nº 03: LIDERAZGO.

Resumen:

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

La confianza e interdependencia entre los miembros garantizan el éxito de un equipo. La confianza se logra tras un período de conocimiento mutuo, de comprobación de capacidades profesionales, habilidades técnicas y calidad humana de los integrantes del equipo. Así surge el prestigio personal de cada individuo que constituye el atributo más relevante que identifica al equipo. Confianza y prestigio están ligados íntimamente; el primero refleja un sentimiento que surge de la relación interpersonal y el prestigio representa el real valor de la capacidad técnica y profesional demostrada.

Fundamentación:

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

Objetivo:

Fortalecer el clima organizacional a través del buen liderazgo y del trabajo en equipo.

Análisis Temático

FUENTE: Elaborado por el Investigador.

FUENTE: Elaborado por el Investigador.

Desarrollo Metodológico

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

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	- Motivación. - Se da a conocer los objetivos de la reunión. - Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	- Presentación de la materia por el facilitador. - Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo). - Evaluación formativa del progreso de los participantes. - Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos del taller. - Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. - Síntesis del tema tratado en la reunión. - Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. - Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en el taller siguiente.

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller

Mes: Octubre, 2013.

Periodicidad: Una semana por cada tema

Desarrollo del Taller

Taller Nº 3		
Cronograma por Temas	**Tema Nº 1**	**Tema Nº 2**
08:00		
09:30		
10:00		
11:30	Conclusión y cierre de trabajo	

Evaluación del Taller

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO

Contenidos y Temas (Responder)	
El tema que **más** me gustó fue:	
El tema que **menos** me gustó fue:	
El tema que **mejor** fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que **peor** fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	
El tema que me hubiera gustado que	

profundizaran más fue.			
El tema **más** útil fue:	…….		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones

1. Tener en claro que el buen liderazgo es una de las herramientas para mejorar el clima organizacional y sobre todo ayuda alcanzar el éxito.

Recomendaciones

1. Los talleres deben aplicarse en la I.E. a fin de impulsar un buen clima organizacional.
2. Los talleres deben desarrollarse con frecuencia para mejorar los conflictos que dificultan un buen clima organizacional en todas las universidades.

Bibliografía

- ANDER-EGG, E. 1995. Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24º edición.
- BORISOFF, Víctor.1991. Gestión de conflictos. Madrid.
- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. 2010. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico
- RALP, Nicholz. 2005. Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

3.2.5. Cronograma.

I.E FEDRICO VILLARREAL												
Fecha por Taller: 2013	**Taller Nº 1**				**Taller Nº 2**				**Taller Nº 3**			
Meses	**Agosto**				**Setiembre**				**Octubre**			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones Previas												
Convocatoria de Participantes												
Aplicación de Estrategias												
Validación de Conclusiones												

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
2	Capacitadores	S/ 200.00	S/ 1200.00
1	Facilitador	S/ 250.00	S/ 750.00
TOTAL			**S/ 1950.00**

Recursos Materiales:

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
16	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 9.60
16	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 8.00
1200	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 36.00
48	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 240.00
200	Copias	S/ 0.10	S/ 20.00
Total			**S/.313.60**

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 1950.00
Recursos materiales	S/ 313.60
Total	**S/2263.60**

3.2.7. Financiamiento de los Talleres.

Responsable: LUPUCHE SULLON, FELIPE.

CONCLUSIONES

1. En nuestro campo de observación se presenta un deteriorado Clima Organizacional expresado en: débiles relaciones interpersonales, poca comunicación entre directivos - docentes y administrativos, así mismo hay escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académicas.

2. El director no tiene liderazgo, no logra crear los espacios en el que se desarrolle un clima organizacional adecuado, lo que propicia a que los gestores se sientan desmotivados para desarrollar sus actividades cotidianas y laborar en armonía.

3. Se diseñó la propuesta "Estrategia de Gestión Institucional Participativa para Mejorar el Clima Organizacional", cuya fundamentación es la base teórica.

4. La hipótesis quedó debidamente confirmada, esto es, se justificó el problema.

RECOMENDACIONES

1. Profundizar las investigaciones sobre el clima organizacional con el propósito de identificar debilidades en la I.E a fin de tratarlas y poder alcanzar los objetivos trazados en la Institución.

2. Aplicar las Estrategias de Gestión Institucional Participativa para poder mejorar el clima organizacional.

3. Ampliar las investigaciones sobre esta problemática y aplicar las Estrategias de Gestión Institucional Participativa.

4. Replicar la propuesta para evaluar su nivel de eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ, H. (1995). Modelo Hacia un Clima Organizacional. Profesor Universidad del Valle.
2. BARNARD. (1968). Las funciones de un ejecutivo. Harvard University Press.
3. BOLÍVAR, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesas y realidades. Madrid: La Muralla.
4. CHIAVENATO, I. (2000). Administración de recursos humanos. . Mc Graw Hill.
5. CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: Mc Graw Hill.
6. COVEY, Stephen. 1989. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós.
7. DESSLER, G. (1976). Organización y Administración. Enfoque Situacional. Editorial Prentice.
8. DOLLY, Blanca.(2007). Administración de servicios de alimentación. Editorial universidad de Antioquia. Pág. 71.
9. ETKIN, Jorge. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable. Ediciones Granica. México. Pág. 258.
10. HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA.(2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico
11. GARCÍA SOLARTE, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración , 43-61.
12. LIKERT, R. y. (1986). Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas.
13. LIKERT, S. (1972.). system 4. AMACOM.
14. LLANEZA, Javier. (2007). Ergonomía y psicosociología aplicada. Lex Nova: España. Pág. 466.

15. MAYO, E. (1988). The social problems of an industrial civilization. Ayer Company.
16. MARTÍN, M. (1996). Organización y planificación integral de centros. Madrid: Escuela Española.
17. MARTÍNEZ, S. (1994). El clima de trabajo en diez centros de EGB. Universidad de Alcalá. Inédita.
18. MARTÍN BRIS, M. (1999). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá-
19. MUJICA DE GONZALES, M., & PÉREZ DE MALDONADO, I. (2007). GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD . LAURUS. Revista de Educación , 290-304.
20. SANDOVAL, M. 2004: “Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional”. FCE México.
21. SALAZAR, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4):67-75
22. SUDARSKY, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención.Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
23. VALDERRAMA, José. (2000). Información tecnológica. Ediciones Granica. México.CIT. Vol. 11.Nº1
24. VALDERRAMA, José. (2000). Información tecnológica. Ediciones Granica. México.CIT. Vol. 11.Nº1 Pág. 177.
25. ZABALZA, M. (1996). «El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo». En DOMÍNGUEZ y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid: Escuela Española.

LINKOGRAFÍA

1. http://es.scribd.com/doc/31726435/CLIMA -CONVIVENCIA
2. http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf
3. http://es.scribd.com/doc/14008683/CLIMA-INST
4. http://www.slideshare.net/ubaldo87/clima-organizacional-y-su-importancia
5. http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml
6. http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional
7. http://www.monografias.com/trabajos7/tere/tere.shtml
8. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escueladelasrelacioneshumanas/
9. www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html
10. http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%203.pdf
11. http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml
12. http://dinamicasgrupales.blogspot.com

ANEXOS

ANEXO N° 01
GUIA DE OBSERVACIÓN

FECHA:……
APELLIDOS Y NOMBRES:……

CLIMA INSTITUCIONAL	INDICADORES	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
AUTONOMÍA	Decides el modo en que ejecutaras tu trabajo.			
	Crees que el trabajo que realizas es totalmente transcendente.			
	Crees que muchos factores externos influyen en que tu trabajo sea eficiente.			
TRABAJO EN EQUIPO	En la I.E se mantienen en contacto permanentemente.			
	En la I.E. todos se llevan muy bien.			
	Tienes confianza con mis compañeros de trabajo.			
	En la I.E. se trata de hacer bien el trabajo.			
	Existe espíritu de trabajo en equipo entre los colegas con los que trabajo.			
APOYO	En la I.E. les incentivan a superarse cada día.			

	El Director logra que se trabaje como verdadero equipo.	
	Hay trato de respeto entre trabajadores y director.	
COMUNICACIÓN	En la I.E. se toma en cuenta la opinión de los trabajadores.	
	En la I.E. existe buena comunicación entre todos.	
	La comunicación entre Director y trabajadores es clara.	
PERCEPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Si pudieras irte a otro trabajo te irías.	
	Trabajas por necesidad más que por gusto.	
	Te da pena trabajar en una institución que tiene muchos conflictos.	
	Te sientes identificado con los valores de la Institución.	
	Te sientes orgulloso de trabajar en esta Institución.	
VISIÓN Y MISIÓN	Tienes bien en claro la misión y visión de la I.E.	
	Te sientes comprometido con los objetivos de tu I.E.	

	Sabes muy bien lo que tu I.E. espera de ti.	
SATISFACCIÓN GENERAL	Estas satisfecho con tu trabajo.	
	Estas satisfecho con la relación entre tú y el Director y/o docentes.	
	Estoy satisfecho con las relaciones entre mis compañeros.	

ANEXO Nº 02

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE
SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

Edad:……..sexo:……
Empleo/cargo:……
Lugar y fecha de la encuesta:……
Encuestador: ……

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

Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde: No se deben marcar dos opciones. Marque así:

(X)

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

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración¡

CODIGO "A": CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿ Te sientes aceptado e integrado

   SÍ ☐

   NO ☐

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

   Si ☐

   A veces ☐

   Nunca ☐

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

   SÍ ☐

   NO ☐

4. ¿Cómo es la comunicación y el proceso de interacción en la I.E.?

   SÍ ☐

   NO ☐

5. Expresa tu punto de vista

   SI ☐

   NO ☐

6. ¿Existen discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre los docentes – Director y administrativos?

SÍ ☐

NO ☐

7. ¿Existen entre tus compañeros el compromiso con el trabajo?

SÍ ☐

NO ☐

8. ¿Se muestra el valor del respeto entre compañeros de trabajo?

SÍ ☐

NO ☐

ANEXO Nº 3

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE

SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

Edad:……..sexo:…… ……
Empleo/cargo:……
Lugar y fecha de la entrevista:……
Nombre del entrevistado:……
Nombre del Entrevistador: ……

CODIGO B: Estrategias de Gestión Participativa.

1. ¿Cómo caracteriza el clima organizacional en su I.E?

   ---

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre gestores?

   ---

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

   ---

4. ¿Cuáles son las actitudes de los gestores?

---

5. ¿Se cumplen las reglas en la Institución?

---

6. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

---

7. ¿Qué opinión le merece el desarrollo de un Estrategia de Gestión Participativa para mejorar el clima organizacional?