



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Estrategias de trabajo en equipo, para mejorar el clima
organizacional en la Institución Educativa Técnica Mixta**

“Luis Vallejos Santoni”, del Distrito, Provincia y Región

Cusco – 2015.

TESIS

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

AUTORA:

Delgado Laime, Ruth Anita

ASESOR:

Dra. Valladolid Montenegro, Miriam

LAMBAYEQUE – PERÚ

2019

**ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO, PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
TÉCNICA MIXTA “LUIS VALLEJOS SANTONI”, DEL DISTRITO,
PROVINCIA Y REGIÓN CUSCO – 2015.**

PRESENTADA POR:

**RUTH ANITA DELGADO LAIME
AUTORA**

**Dra. MIRIAM VALLADOLID MONTENEGRO
ASESORA**

APROBADO POR:

**M.Sc. LUIS PEREZ CABREJOS
PRESIDENTE**

**M.Sc. JULIA SANTA CRUZ MIO
SECRETARIA**

**Dr. MIGUEL ALFARO BARRANTES
VOCAL**

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre Gabino, por haber sido mi amigo, confidente y el Pepe grillo que me inculcó el amor y el respeto por mi profesión.

A mi querida madre Paulina, por su apoyo incondicional y ser mi consejera permanente y a Billito un ser maravilloso por darme ánimo para seguir adelante.

Con mucho amor a mi esposo Walter por ser parte de mi existencia y el apoyo permanente para seguir superándome en el ámbito profesional.

A mis grandes tesoros que la vida me regalo y que son mi mayor orgullo Christian Paolo, Walter Jair y Dylan Jamil, Alexandra, Nicolás y Thyago

Ruth Anita

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento a Dios y la virgen del Carmen, por bendecirme y dotarme de la suficiente fuerza espiritual en mi vida, a la “Escuela de Post Grado, a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación: FCHSE, de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque, por brindarme la oportunidad de seguir estudios de Maestría y así contribuir al desarrollo social del país. Así mismo al Dr. Amadeo Cuba, por sus orientaciones y revisión del esquema de tesis.

Ruth Anita

ÍNDICE

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
RESUMEN	X
ABSTRAC	XI
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN, TENDENCIAS HISTÓRICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “LUIS VALLEJOS SANTONI”	17
INTRODUCCIÓN.....	17
1.1. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IE “LUÍS VALLEJOS SANTONI” (OBJETO DE ESTUDIO)	17
1.1.1. Contextualización de la IE “Luís Vallejos Santoni”.....	17
1.1.2. Evolución Histórica del Clima Organizacional	18
1.1.3. Análisis Tendencial del Clima Organizacional	21
1.1.3.1. Tendencia Sociológica del Clima Organizacional	21
1.1.3.2. Tendencia Psicológica del Clima Organizacional.....	24
1.1.4. Caracterización actual del Clima Organizacional.....	24
1.1.5. Situación actual del Clima Organizacional en la IE “Luís Vallejos Santoni” - Cusco.....	30
1.1.6. Metodología Empleada en la Investigación.....	32
CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS - CIENTÍFICOS PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	34
INTRODUCCIÓN	34
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	34
2.2. MARCO TEÓRICO.....	35
2.2.1. Clima Organizacional.	35
2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional	37
2.2.3. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.....	38

2.2.4. Estrategias de Trabajo en Equipo	40
2.2.5. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo	41
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE	
TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	45
INTRODUCCIÓN.....	45
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS	45
3.1.1. Análisis e Interpretación de Encuesta a Directivos y Docentes	45
3.1.2. Análisis e Interpretación de Encuesta a Administrativos	54
3.1.3. Análisis e Interpretación de Encuesta a Estudiantes	63
3.2. TEORÍAS Y PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN	
EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	73
3.2.1. Modelo teórico de la propuesta de Estrategias de Trabajo en Equipo para	
Mejorar el Clima Organizacional mejorar el Clima Organizacional en la IE	
“Luís Vallejos Santoni” – Cusco	73
3.2.2. Organización de las actividades de Estrategias de Trabajo en Equipo.....	74
3.2.3. Organización de las actividades de Estrategias de Trabajo en Equipo.....	75
3.2.4. Descripción metodológica de las actividades de Estrategias para mejorar el	
Clima Organizacional en la IE “Luís Vallejos Santoni” – Cusco	75
3.2.4.1 Talleres de sensibilización, motivación y superación personal.....	75
3.2.4.2 Jornadas de evaluación del desarrollo institucional	75
3.2.4.3 Propiciar espacios de recreación e integración fuera la de la institución	
educativa.....	76
3.2.4.4 Elaboración de planes de mejora continua en jornadas de trabajo	
mensuales	76
3.2.4.5 Apoyo individual	77
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	96

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ESPECIALIDAD DE DOCENTES ENCUESTADOS	45
FIGURA 2: AÑOS DE SERVICIO EN LA DOCENCIA	46
FIGURA 3: ¿CONSIDERA QUE UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL, CONTRIBUYE AL LOGRO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA IE?	47
FIGURA 4: CLIMA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	47
FIGURA 5: ¿LA DIRECTORA GENERAL DE LA IE, DEMUESTRA CAPACIDAD DE CONVOCATORIA A NIVEL DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA?.....	48
FIGURA 6: ¿LA DIRECTORA GENERAL, LOGRA CONSENSOS EN LAS REUNIONES ACADÉMICAS O ADMINISTRATIVAS QUE, PERMITAN UNA BUENA MARCHA INSTITUCIONAL?	49
FIGURA 7: ¿EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA IE, INCIDE EN EL NIVEL DE LIDERAZGO DE LA DIRECTORA GENERAL?	49
FIGURA 8: ¿CONSIDERA QUE EL AMBIENTE LABORAL, AFECTA EN LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO DOCENTE?	50
FIGURA 9: ¿EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE, EMPODERAN EL TRABAJO DE LOS DOCENTES?	51
FIGURA 10: ¿EL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, ES DEMOCRÁTICO?	51
FIGURA 11: ¿EN LA IE SE APLICAN MODELOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL QUE, CONSOLIDEN EL BUEN CLIMA INSTITUCIONAL?.....	52
FIGURA 12: ¿EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE DEMUESTRA EMPATÍA Y ASERTIVIDAD CON LOS DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES?.....	52
FIGURA 13: ¿EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE SUELEN MANEJAR LOS CONFLICTOS LABORALES EN FORMA ADECUADA?	53
FIGURA 14: ¿LOS NIVELES DE COMUNICACIÓN EN LA IE, CONTRIBUYEN AL BUEN CLIMA INSTITUCIONAL?	53
FIGURA 15: ¿EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE, TIENE COMO POLÍTICA OTORGAR ESTÍMULOS AL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES?	54
FIGURA 16: CARGO DE ADMINISTRATIVOS	54
FIGURA 17: ¿CUÁNTOS AÑOS DE SERVICIO TIENE EN EL CARGO?	55
FIGURA 18: ¿CONSIDERA QUE UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL, CONTRIBUYE AL LOGRO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA IE?	55
FIGURA 19: CLIMA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	56
FIGURA 20: ¿LA DIRECTORA GENERAL DE LA IE, DEMUESTRA CAPACIDAD DE CONVOCATORIA A NIVEL DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA?.....	57

FIGURA 21: ¿LA DIRECTORA GENERAL, LOGRA CONSENSOS EN LAS REUNIONES ACADÉMICAS O ADMINISTRATIVAS QUE, PERMITAN UNA BUENA MARCHA INSTITUCIONAL?	57
FIGURA 22: ¿EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA IE, INCIDE EN EL NIVEL DE LIDERAZGO DE LA DIRECTORA GENERAL?	58
FIGURA 23: ¿CONSIDERA QUE EL AMBIENTE LABORAL, AFECTA EN LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO DOCENTE?	58
FIGURA 24: ¿EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE, EMPODERAN EL TRABAJO DE LOS DOCENTES?	59
FIGURA 25: ¿EL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, ES DEMOCRÁTICO?	59
FIGURA 26: ¿EN LA IE SE APLICAN MODELOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL QUE, CONSOLIDEN EL BUEN CLIMA INSTITUCIONAL?	60
FIGURA 27: ¿EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE DEMUESTRA EMPATÍA Y ASERTIVIDAD CON LOS DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES?	61
FIGURA 28: ¿EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE SUELEN MANEJAR LOS CONFLICTOS LABORALES EN FORMA ADECUADA?	61
FIGURA 29: ¿LOS NIVELES DE COMUNICACIÓN EN LA IE, CONTRIBUYEN AL BUEN CLIMA INSTITUCIONAL?	62
FIGURA 30: ¿EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE, TIENE COMO POLÍTICA OTORGAR ESTÍMULOS AL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES?	63
FIGURA 31. DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS SEGÚN GRADO DE ESTUDIOS	63
FIGURA 32. EL CLIMA INSTITUCIONAL, EL AUTOR ÁLVAREZ, DEFINE COMO EL AMBIENTE DE TRABAJO RESULTANTE DE LA EXPRESIÓN O MANIFESTACIÓN DE DIVERSOS FACTORES DE CARÁCTER INTERPERSONAL, FÍSICO Y ORGANIZACIONAL. ¿ESTÁS DE ACUERDO CON ESTA DEFINICIÓN?	64
FIGURA 33: ¿CONSIDERA QUE UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL, CONTRIBUYE AL LOGRO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA IE?	65
FIGURA 34: ¿CÓMO PERCIBES EL CLIMA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?	65
FIGURA 35: ¿CONSIDERAS QUE LA DIRECTORA GENERAL DE LA IE, DEMUESTRA CAPACIDAD DE CONVOCATORIA A NIVEL DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA (DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES)?	66
FIGURA 36: EN TÚ OPINIÓN ¿CREES QUE LA DIRECTORA GENERAL, LOGRA CONSENSOS EN LAS REUNIONES ACADÉMICAS O ADMINISTRATIVAS QUE, PERMITAN UNA BUENA MARCHA INSTITUCIONAL?	67

FIGURA 37: ¿CONSIDERAS QUE EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA IE, INCIDEN EN EL NIVEL DE LIDERAZGO DE LA DIRECTORA GENERAL?	67
FIGURA 40: ¿COMPARTES QUE EL AMBIENTE LABORAL, AFECTA EN LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO DOCENTE?	68
FIGURA 39: ¿EL TRATO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE, A LOS DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES ES AMABLE?	69
FIGURA 40: ¿EL TRATO DE LOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS A LOS ESTUDIANTES ES AMABLE?.....	69
FIGURA 41: ¿EN LA IE SE APLICAN MODELOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL QUE, CONSOLIDEN EL BUEN CLIMA INSTITUCIONAL?.....	70
FIGURA 42: ¿EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE DEMUESTRA EMPATÍA Y ASERTIVIDAD CON LOS DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES?.....	71
FIGURA 43: ¿EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE SUELEN MANEJAR LOS CONFLICTOS LABORALES EN FORMA ADECUADA?	71
FIGURA 44: ¿LOS NIVELES DE COMUNICACIÓN EN LA IE, CONTRIBUYEN AL BUEN CLIMA INSTITUCIONAL?	72
FIGURA 45: ¿EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE, TIENE COMO POLÍTICA OTORGAR ESTÍMULOS AL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES?	73

RESUMEN

El presente estudio, destaca como problemática las deficientes relaciones interpersonales entre docentes y equipo directivo, lo cual, se manifiesta a través de conflictos personales y ciertas actitudes de autoritarismo de algunos directivos, lo que conlleva al inadecuado clima organizacional que, presenta la IIEE. Mx. “Luís Vallejos Santoni”.

El tipo de investigación fue descriptivo propositivo, el aporte investigativo, radica en el modelo teórico de la propuesta y la propuesta en sí: "Modelo de Estrategias de Trabajo en Equipo para mejorar el Clima Organizacional en la IIEE. “Luis Vallejos Santoni” - Cusco" el mismo que, está sustentado en las teorías: Clima Organizacional de Rensis Likert y las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Así como en los enfoques y referentes científicos del clima organizacional y trabajo en equipo.

Lo planteado anteriormente, pone de manifiesto la importancia del modelo de Estrategias de Trabajo en Equipo para mejorar el Clima Organizacional de la IIEE. “Luís Vallejos Santoni” – Cusco. La puesta en marcha de las Actividades del Programa: Realización de jornadas para la aplicación de estrategias de trabajo cooperativo, reflexión y evaluación del desarrollo institucional, talleres de sensibilización a la comunidad educativa, superación y motivación personal, propiciar espacios de recreación e integración docente, elaboración de planes de mejora continua, participación de profesionales externos (psicólogos, terapeutas, líderes educativos, etc.), acompañamiento individual al personal directivo, jerárquico, docente y administrativo, por parte del equipo promotor, propuesta de incentivos y reconocimiento a los docentes por labor destacada y pasantías, en pro de elevar la calidad del servicio educativo a nivel institucional.

La lógica investigativa asumida en la solución de la problemática, permitió utilizar métodos teóricos y prácticos, tales como el histórico- lógico, hipotético – deductivo, el enfoque sistémico estructural y el funcional.

ABSTRAC

The present study highlights as problematic the poor interpersonal relationships between teachers and management team, which is manifested through personal conflicts and certain authoritarian attitudes of some managers, which leads to the inadequate organizational climate that presents the I.E.T. Mx. "Luís Vallejos Santoni".

The research type was descriptive propositive, the research contribution lies in the theoretical model of the proposal and the proposal itself: "Model of Teamwork Strategies to improve the Organizational Climate in the I.E.E." Luis Vallejos Santoni " - Cusco "the same as, is based on the theories: Organizational Climate Rensis Likert and Human Relations of Elton Mayo. As well as in the approaches and scientific references of the organizational climate and teamwork.

The aforementioned, highlights the importance of the Teamwork Strategies model to improve the Organizational Climate of the I.E.E. "Luís Vallejos Santoni" - Cusco. The implementation of the Activities of the Program: Conducting workshops for the application of cooperative work strategies, reflection and evaluation of institutional development, workshops to raise awareness in the educational community, improvement and personal motivation, promote recreation spaces and teacher integration, elaboration of continuous improvement plans, participation of external professionals (psychologists, therapists, educational leaders, etc.), individual accompaniment to managerial, hierarchical, teaching and administrative personnel, by the promoter team, proposal of incentives and recognition of teachers by outstanding work and internships, in order to raise the quality of the educational service at the institutional level.

The investigative logic assumed in solving the problem made it possible to use theoretical and practical methods, such as the logical, hypothetical - deductive, systemic and structural functional approach.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual que vivimos, donde está en boga el avance científico y tecnológico, la globalización de la economía y ante las exigencias que ello establece, las Instituciones Educativas, deben adaptarse y adecuarse a los cambios y demandas sociales para que se mantengan vigentes.

En cuanto a problemas relativos al clima organizacional, una buena cantidad de autores, han centrado su atención en las instituciones educativas, debido a que, en ellas, se aprecian el deterioro de las relaciones interpersonales, conflicto entre docentes y directivos, incumplimiento de funciones, entre otras. En esta perspectiva, su estudio y análisis resulta relevante, tomando en cuenta que, depende del clima organizacional el logro de los objetivos y metas de cualquier organización, especialmente de las Instituciones Educativas.

Entre los problemas más relevantes, se ha podido identificar los siguientes:

- Inadecuadas relaciones interpersonales
- Conflicto entre directivos y docentes
- Incumplimiento de normas de convivencia
- Nivel de comunicación inadecuado
- Celo profesional
- Afán protagonístico
- Egoísmo
- Autoritarismo de ciertos directivos
- Desconocimiento de funciones de directivos encargados
- Actitud irrespetuosa de algunos padres de familia, porque aprecian que no hay buenas relaciones interpersonales entre docentes.
- Incumplimiento de los acuerdos tomados en reuniones institucionales para el desarrollo académico

- Poca identificación institucional, por parte de algunos docentes, principalmente del nivel primario
- Cierta grado de rivalidad entre los niveles primario y secundario
- Afán de desacreditar y hacer malas ausencias, por parte de ciertos docentes
- Discrepancias entre los integrantes del equipo directivo
- Incumplimiento de funciones de determinados administrativos
- Trato inadecuado de algunos miembros del personal administrativo y operativo hacia los padres de familia
- Actitud de indiferencia, tanto del personal docente, administrativo y de los padres de familia

Enfrentar estos problemas, exige el análisis y el diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional, con el propósito de elevar la calidad del servicio educativo a nivel institucional.

Esta investigación titulada: “Estrategias de Trabajo en Equipo para mejorar el clima organizacional, busca contribuir a la solución de esta problemática.

Por lo tanto, el problema científico de esta investigación es que: existen inadecuadas relaciones interpersonales en la I.E. T. Mx. “Luis Vallejos Santoni” – Cusco.

Tomando en cuenta el análisis de esta problemática y con el firme propósito de elevar la calidad del servicio educativo, a partir de la mejora del clima organizacional, se ha decidido realizar el presente trabajo de investigación.

Se precisa como **objeto de estudio**, Gestión del proceso de las relaciones interpersonales. El **Objetivo general es:** Diseñar y proponer estrategias de trabajo en equipo, basados en las teorías de las relaciones interpersonales de Elton Mayo y el clima organizacional de Rensis Likert para mejorar el clima organizacional en la IETMx “Luis Vallejos Santoni” del distrito, provincia y región del Cusco, cuyos **objetivos específicos** son: a) Diagnosticar los factores que originan el deficiente clima organizacional. b) Analizar y valorar el marco teórico que, permita fundamentar las estrategias para realizar el trabajo en equipo. c) Diseñar estrategias

de trabajo en equipo , elaborar estrategias de trabajo en equipo y b) Proponer estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa Técnica Mixta “Luis Vallejos Santoni del distrito, provincia y región Cusco

El Campo de Acción: Gestión de Estrategias de trabajo en equipo.

La Hipótesis a defender es la siguiente: Si, se diseña, elabora y propone estrategias de trabajo en equipo, fundamentados en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y del clima organizacional de Rensis Likert; entonces es posible mejorar el clima organizacional de la IETMx “Luis Vallejos Santoni” del distrito, provincia y región Cusco.

El propósito de este trabajo, es realizar una propuesta, consistente en el diseño, elaboración y propuesta de estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional; con tal fin, se propone la ejecución de una serie de actividades orientadas a solucionar la problemática existente. La novedad científica del trabajo, es el aporte que, brinda respecto a mejorar el clima organizacional.

Por ello, la relevancia de este estudio, se encuentra en la operatividad de la Propuesta: “Estrategias de Trabajo en Equipo para mejorar el Clima Organizacional en la I.E.T.M. “Luis Vallejos Santoni” - Cusco.

El trabajo está dividido en tres capítulos:

El Capítulo I, Contiene el el análisis de las tendencias históricas para evaluar la evolución de la problemática y contextualización referida al clima organizacional, desde un ámbito internacional, nacional, regional y local, para luego describir las características que, identifican a la I. E. T. Mx. “Luis Vallejos Santoni” de la ciudad del Cusco. También se da a conocer las técnicas y metodología de la investigación aplicada en el trabajo.

El Capítulo II, Esta referido al análisis y valoración del Marco teórico, denominado: Fundamentos Teóricos – Científicos para la Propuesta de Estrategias de Trabajo en equipo para Mejorar el Clima Organizacional. Se menciona los fundamentos teóricos, enfoques y referentes científicos que, sirven de base para el análisis y valoración de los mismos, destacándose los constructos teóricos sobre el clima y cultura organizacional y gestión educativa, planteados por diferentes autores, resaltándose las teorías de las relaciones humanas de Elton Mayo y Clima Organizacional de Rensis Likert que, constituyen el soporte

científico para el diseño y propuesta de modelo de estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en la II.EE.T.Mx. “Luís Vallejos Santoni”

El Capítulo III se efectúa el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al personal directivo, docente, administrativo y estudiantes de la I.E. T. Mx. “Luís Vallejos Santoni” de la ciudad del Cusco, a través de las cuales, se aprecia las respuestas que, dan a conocer los encuestados, las mismas que, han sido evaluadas y valoradas con el propósito de diseñar y proponer el modelo teórico. En este capítulo, también se muestra el modelo propuesto. Se describe las actividades y da a conocer los objetivos de cada una de ellas con el fin de mejorar el clima organizacional en la II.EE.T.Mx. “Luís Vallejos Santoni” – Cusco.

Finalmente, se presentan las respectivas Conclusiones, Recomendaciones. Referencias bibliográficas y Anexos.

LA AUTORA

CAPÍTULO I
CONTEXTUALIZACIÓN,
TENDENCIAS HISTÓRICAS DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “LUIS
VALLEJOS SANTONI”

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN, TENDENCIAS HISTÓRICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “LUIS VALLEJOS SANTONI”

Introducción

El capítulo I tiene como objetivo caracterizar y analizar el objeto de estudio. Realizando el análisis de las tendencias históricas para evaluar la evolución de la problemática y contextualización referida al clima organizacional, desde un ámbito internacional, nacional, regional y local, para luego describir las características que, identifican a la I.E. T. Mx. “Luís Vallejos Santoni” de la ciudad del Cusco. También se da a conocer las técnicas y metodología de la investigación aplicada en el trabajo.

1.1. Análisis del clima organizacional en la IE “Luís Vallejos Santoni” (Objeto de Estudio)

1.1.1. Contextualización de la IE “Luís Vallejos Santoni”

Cusco “Capital Arqueológica de América”, región importante del Perú concentra numerosas Instituciones Educativas de la EBR y una de ellas es la I.E.T.MX “Luís Vallejos Santoni” cuyas características son las siguientes: Se encuentra ubicada en el Jr. Ayacucho del distrito, provincia y departamento del Cusco. A 3,416 m.s.n.m, alberga a una población estudiantil de 790 estudiantes de los niveles inicial, primaria y secundaria. Siendo las características más resaltantes en la comunidad estudiantil: Proviene de la zona urbano - marginal de la ciudad del Cusco, son de escasos recursos económicos, un gran porcentaje proviene del Pueblo Joven de Independencia, sus padres en un alto porcentaje son comerciantes, obreros, artesanos y campesinos, que según datos proporcionados por el INEI, tienen estudios no concluidos en Educación Primaria y algunos han logrado concluir la Educación Secundaria, la mayor incidencia de personas analfabetas, se presenta en las mujeres. Un buen porcentaje de los estudiantes, apoyan a sus padres en la economía familiar, realizando actividades de: comercio, construcción, artesanía, transporte urbano (cobro de pasajes), y otras actividades de servicios. Son poco comunicativos, tienen dificultades para socializarse, son tímidos. Colaboran cuando se les sensibiliza y muestran identificación institucional.

En los últimos diez años, los docentes, en su mayoría, no tienen la predisposición de participar en la solución de los problemas institucionales, existe divisionismo, grupos antagónicos, donde prevalece un tipo de pensamiento ideológico propio del grupo, debilidad en las relaciones interpersonales en la comunidad docente, administrativos y estudiantes. Es evidente el deterioro del Clima Organizacional, por tanto, no favorece a la buena marcha institucional, tampoco al logro de las metas que tiene.

El presente estudio, se inserta dentro del contexto de la gestión educativa y el clima organizacional al interior de la IE “Luís Vallejos Santoni” - Cusco, donde intervienen distintos actores: directivos, docentes, auxiliares, administrativos, estudiantes y padres de familia. La participación de estos actores, propicia un escenario donde no se generan espacios de interrelación, comunicación, estilos de dirección, motivaciones, cumplimiento de responsabilidades, trabajo en equipo, etc., bajo determinados esquemas, que entorpecen el funcionamiento de la Institución Educativa.

1.1.2. Evolución Histórica del Clima Organizacional

La búsqueda permanente de la calidad educativa, no solo demanda exigencias a los maestros en cuanto a su preparación académica y pedagógica sino también demanda exigencias a la organización de las Instituciones Educativas, es decir el cómo está el clima organizacional con el fin de lograr la eficiencia y eficacia dentro de éstas. Para abordar esta realidad, es preciso hacer un análisis de los escenarios mundiales en cuanto al clima organizacional. A nivel mundial, latinoamericano, nacional, regional y local.

a) A nivel internacional.

Actualmente a nivel mundial se dan cambios permanentes, la ciencia y la tecnología avanzan rápidamente y las exigencias son cada vez mayores, en este sentido las Instituciones Educativas no son ajenas a ello y por ende están atentas con respecto a cómo debe ser su comportamiento organizacional para sobrevivir y seguir en curso. En este escenario es importante y de prioridad el buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la calidad, la identificación, la productividad y desarrollo pleno de las personas en la organización. Dentro del sistema educativo el trabajo es con personas: estudiantes, maestros, equipo directivo, administrativo y personal operativo y si se desea tener productividad y satisfacción

en el quehacer pedagógico y un clima laboral favorable este medio ambiente humano deberá ser cálido y afectivo.

El clima organizacional ha sido y es una preocupación en el mundo, por ello es importante hacer un análisis de como las organizaciones vienen considerando este aspecto, por ejemplo, en Japón las organizaciones priorizan como punto de partida el clima organizacional, pues si este es favorable, incrementará el deseo de trabajar y ser más productivos, ellos hacen uso del vocablo "uchi", que significa lo más sagrado y que representa a la familia, el hogar, el trabajo, los amigos verdaderos, pareja. Este aspecto es muy trascendente porque ve al ser humano de manera integral, con conocimientos, sentimientos y actitudes, es decir cabeza, corazón y manos, un ser con fortalezas y debilidades, un ser trascendente.

En Estados Unidos las organizaciones basan su estrategia de desarrollo en la gente, siendo importante contar con una plana gerencial con formación en coaching, que es una nueva filosofía de trabajo, en la cual los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, de su cultura y práctica habitual,

El coaching busca construir habilidades comunicativas, resolver problemas, trabajar en equipo. En este sentido los trabajadores no solo son consideradas piezas como las de una maquinaria que se usan y se descartan, en este caso las personas en una empresa se convierten en socios estratégicos, colaboradores, clientes, es decir personas sensibles, motivadas, involucradas, comprometidas con la visión y misión con una filosofía corporativa que busca el desarrollo de la empresa. Hay un enfoque humanista

Según estudios del Instituto Empresarial Alemán. El trabajo en Alemania es claramente mejor, ya que nueve de cada 10 empleados están satisfechos con el ambiente que se respira en sus trabajos, para la mayoría de los alemanes y europeos con trabajo, el principal factor para el ambiente laboral es la personalidad del jefe, es decir el liderazgo del que dirige es un factor esencial para que exista un clima organizacional favorable o desfavorable. Otros parámetros que también mide el estudio son el nivel salarial, la seguridad en el puesto de trabajo, poco estrés y colegas agradables. Todos los factores antes mencionados son como un rompecabezas cuyo resultado es el logro de las metas propuestas dentro de una organización.

b) A nivel Latino Americano

A nivel de Latinoamérica en algunos espacios se mantiene el clima organizacional autoritario, verticalidad en aquellos que dirigen las organizaciones, porque el fin es cumplir metas económicas sin importar el cómo, la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jerarcas. Aún persiste este modelo en algunas instituciones educativas, donde las decisiones son tomadas a nivel de equipo directivo y los subordinados que son los maestros deben de cumplir, pero en muchos casos los maestros se revelan frente a esta situación generándose la ruptura de las relaciones interpersonales, creando un ambiente poco favorable para desarrollar un trabajo eficaz y eficiente.

Para mejorar la calidad educativa y el clima organizacional de una institución educativa, es importante reconocer que todos somos responsables de nuestro trabajo, debemos optimizar espacios en el que nuestro desarrollo personal, psicológico, creativo e innovador nos ayuden a mejorar nuestro trabajo. Un ambiente en el que las relaciones interpersonales sea en función a la práctica de valores como: el respeto, la tolerancia, asertividad, la empatía, el cumplimiento de funciones, es decir el manejo de habilidades sociales será favorable para todas las personas que son parte de la organización en este caso una Institución Educativa.

c) A nivel regional

En el ámbito regional, en los últimos años, en las instituciones educativas, se han presentado conflictos entre padres y directivos, entre directivos y docentes, entre padres y docentes, entre docentes y estudiantes de diferentes grados, esto ha generado determinados patrones de comportamiento que afectan a la institución y los vínculos interpersonales. Las decisiones arbitrarias y la implementación de normas heterónomas impactan sobre la institución y en las relaciones interpersonales, afectando la convivencia, y también se refleja en el enfoque de los saberes y las prácticas pedagógicas, con la consecuente pérdida de significatividad de los aprendizajes.

En este sentido el clima organizacional, puede determinar y condicionar el comportamiento del personal perteneciente a las instituciones educativas de las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGELES) de la Región Cusco, favoreciendo o desfavoreciendo el grado de desempeño con respecto a los fines de la misma.

Para fortalecer a las instituciones, es necesario que los agentes de la educación entiendan con claridad que las relaciones interpersonales, la comunicación y sobre todo el clima organizacional, son temas que, se debe fortalecer con mayor intensidad para lograr un servicio de calidad cuyos beneficiarios no solamente sean los estudiantes, sino la comunidad educativa en su conjunto. Como ya se ha comprobado, en muchas experiencias educativas, la educación no es solo es responsabilidad del docente sino más bien es una labor compartida con la comunidad educativa.

d) A Nivel Local

Según **Mintzber, (1983)**, en las Instituciones Educativas de la región sur del país, especialmente en la UGEL Cusco, existe un clima organizacional desfavorable lo que conlleva el rompimiento de las relaciones humanas entre el personal directivo, docente y administrativo, lo cual, repercute en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Algunas instituciones educativas carecen de los instrumentos de gestión y si los tienen no se encuentran elaboradas de acuerdo a la realidad educativa, lo que imposibilita lograr una verdadera planeación, organización, dirección y seguimiento, como señala Mintzber, un gestor que solo comunica o que solo concibe las cosas nunca logra que se haga nada, mientras que el administrador que solo "hace" termina finalmente por lograr que se hagan las cosas. Las instituciones educativas se encuentran en muchos de los casos desorganizadas imperando el autoritarismo, con un trato vertical entre el personal directivo y docente, del mismo modo existe indiferencia por parte de algunos docentes que no se involucran en la problemática que aqueja a las Institución Educativa y solo se abocan a cumplir con su horario de trabajo, docentes que en algunos casos siguen impartiendo una educación tradicional. Por ello la nueva política que se imparte desde el MINEDU es que los directores son los líderes pedagógicos y los maestros deben ser proactivos y en constante capacitación para mejorar no solo en la dimensión personal sino en la dimensión social. Maestros que trasciendan.

1.1.3. Análisis Tendencial del Clima Organizacional

1.1.3.1. Tendencia Sociológica del Clima Organizacional

Según **Luhmann (1984)**, la teoría sociológica preocupada desde sus orígenes de la interacción social; ha entendido en general, esta «interacción» como un sistema. Ahora bien,

si consideramos que uno de los pocos consensos que, existen en relación al concepto de clima organizacional, es precisamente su propiedad sistémica y si luego constatamos que, para importantes sociólogos (Durkheim 1893, Parsons 1966, Rodríguez, 1992), una organización es un sistema social, por ello es importante entender que una Institución Educativa es el todo y cada uno de sus integrantes es parte de un sistema ,es decir los maestros somos una parte, el personal administrativo es otra parte, lo mismo ocurre con el personal operativo, directivo, si cada uno de estos sistemas se organizan adecuadamente y tienen una visión en común el todo que es la Institución Educativa brindara un buen servicio educativo y cumplirá sus metas, caso contrario no podrá avanzar, pero para lograr todo ello el clima organizacional debe de ser adecuado en el que las relaciones interpersonales se den de manera democrática es decir de manera horizontal.

Segredo Pérez, Alina María (2010). Señala que, en la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que, encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello, se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento, incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente trabajo, se realiza una aproximación conceptual al tema, que permite demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición, las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

La comprensión del fenómeno organizacional, es una necesidad de todos los profesionales que, tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna, donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado, cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

En la sociedad moderna, los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que, constituyen un medio a través del cual, la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona

constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La calidad de la vida laboral de una organización, está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral, constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

El clima organizacional, repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Las organizaciones están compuestas de personas que, viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que, afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados, a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones, porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que, deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

1.1.3.2. *Tendencia Psicológica del Clima Organizacional*

Patiño Peregrina, Humberto S. (2012). En la Conferencia: “Tendencias en el Mundo de la Psicología Organizacional”, dio a conocer algunos resultados que se pueden adelantar, es que la aplicación efectiva de la Psicología en las organizaciones, debe partir de una aproximación científica, con diagnósticos integrales y objetivos; evaluaciones de impacto tanto en organizaciones, como en el desarrollo de individuos, con base a indicadores cuantificables clave de gestión (en Inglés Key Performance Indicators, KPI); por otro lado, cambiar el rol de las áreas de Personal y Recursos Humanos de empresas e instituciones a una aproximación estratégica (no operativa), de innovación (no solo de atender problemas con la gente en el día a día); y finalmente, incorporar nuevos modelos y metodologías en ocupaciones tales como desarrollo de competencias (laborales, vocacionales, solución de problemas, de aprendizaje, conducta ética, personal, comunicación y social); cambio organizacional planeado con enfoques a calidad, competencias laborales y Psicología Organizacional Transcultural.

1.1.4. Caracterización actual del Clima Organizacional

a) A nivel Internacional

Lejos de ser una moda pasajera, la realidad es que, la presión que viven las organizaciones por ser cada vez más competitivas como consecuencia de los cambios en el entorno, les exige alinear de manera adecuada la administración del talento humano con los otros pilares fundamentales de la organización: estrategia, estructura, procesos y recursos.

Este no es un asunto menor, si consideramos que las personas constituyen lo más valioso de una organización; son ellas las que hacen posible los cambios, las transformaciones, y son quienes a través de sus acciones proyectan la cultura organizacional. Es esencial, por lo tanto, generar las condiciones apropiadas en el entorno laboral para que puedan dar lo mejor de sí mismas.

El clima organizacional, es una percepción colectiva de las personas en relación con las prácticas, políticas, estructura, procesos y sistemas que se dan en una organización, y su consecuente reacción a esta percepción.

El clima organizacional, se construye a lo largo de un periodo significativo de tiempo con el día a día y es observable, medible y cuantificable.

Gestionar el clima de una organización demanda voluntad, esfuerzo, constancia y recursos. Por eso se plantea como un desafío. Significa actuar proactivamente en crear y mantener las condiciones de trabajo que necesita la empresa para alcanzar los resultados.

Existen dos variables claves que determinan la efectividad de los empleados y por ende el desempeño de cualquier organización: compromiso y soporte para el éxito.

Se define al compromiso como “un resultado alcanzado a través de la estimulación del entusiasmo de los empleados por su trabajo y dirigido hacia el éxito organizacional”. El compromiso se adquiere es gracias a un trato adecuado a las personas, poniendo en práctica los valores como el respeto, la honestidad, la solidaridad, la empatía con comunicación asertiva.

Por otro lado, el soporte para el éxito, se entiende como “un resultado alcanzado mediante la creación de condiciones en el trabajo que permitan a los empleados canalizar sus esfuerzos adicionales en forma productiva, que den más sentido a su trabajo y lo hagan más gratificante”. Cuando las personas mantienen un trato adecuado, donde las relaciones interpersonales fluyen de manera positiva se dará el compromiso con la organización y por ende se logrará el éxito. Por ende existe una relación muy importante entre compromiso y éxito.

Martínez (2003) menciona que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción. Posee las siguientes características:

- a) Es un conjunto molecular y sintético como la personalidad.
- b) Es una configuración particular de variables situacionales.
- c) Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- d) Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.

- e) Está determinado por las características, conductas aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- f) Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- g) Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- h) Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- i) Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

Méndez (2008). Define que es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, la persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él, en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Gan (2007). En su libro titulado Manual de Recursos Humanos, menciona cuatro componentes objetivos dentro del clima laboral: las condiciones físicas y de prevención en el lugar de trabajo, la remuneración o salario, el diseño de puestos de trabajo y los procesos, procedimientos y facilitadores.

Martínez (2008). Refiere que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). En el clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Las características percibidas directa o indirecta 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.
- Las características de la organización son permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto con las estructuras, y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores.
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y otros).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros y otros).

b) A nivel nacional

Desde el MINEDU se promueve la participación democrática en el que los diferentes actores educativos: directivos, maestros, administrativos, estudiantes, la comunidad de padres de familia a favor de los aprendizajes, del mismo modo propicia un clima escolar adecuado basado en el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Cuando se habla de participación democrática, es el reconocimiento de los deberes y derechos que, cada miembro de la comunidad educativa, debe en práctica y para ello, el principio básico, es el

respeto a la heterogeneidad de sus miembros, buscando los puntos en común, con el fin de lograr el bienestar general. En cuanto, al clima organizacional, se requiere la participación activa y comprometida de todos los miembros de la comunidad educativa, la convivencia escolar adecuada y poner en práctica el trabajo en equipo como estrategia para lograr este propósito. En tal sentido, la tarea de concretar este fin, está en manos de los directores y directoras como líderes pedagógicos y responsables de la Institución Educativa, tal como han señalado algunos especialistas del MINEDU, en el diplomado en Gestión Escolar y Liderazgo Pedagógico

Según el **MINSA (2008)**. Documento Técnico. Las características que, definen el clima son aspectos que, guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

El potencial humano, constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

VARIABLE	DIMENSIONES
Potencial Humano	Liderazgo
	Innovación
	Recompensa
	Confort

Maturana, Humberto (1999). Indica que, el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoiético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima.

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que

con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.
- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

1.1.5. Situación actual del Clima Organizacional en la IE “Luís Vallejos Santoni” - Cusco

En la institución educativa, se observa que, el clima organizacional, no es el más adecuado, hace diez años atrás aproximadamente, caracterizándose por lo siguiente:

- Nivel de comunicación inadecuado
- Celo profesional

- Afán protagónico
- Egoísmo
- Autoritarismo de ciertos directivos
- Desconocimiento de funciones de directivos encargados
- Actitud irrespetuosa de algunos padres de familia, porque aprecian que no hay buenas relaciones interpersonales entre docentes.
- Incumplimiento de los acuerdos tomados en reuniones institucionales para el desarrollo académico
- Incumplimiento de los acuerdos de convivencia
- Falta de mayor identificación institucional, por parte de algunos docentes, principalmente del nivel primario
- Cierta grado de rivalidad entre los niveles primario y secundario
- Afán de desacreditar y hacer malas ausencias, por parte de ciertos docentes
- Discrepancias entre los integrantes del equipo directivo
- Incumplimiento de funciones de determinados administrativos
- Trato inadecuado de algunos miembros del personal administrativo y operativo hacia los padres de familia
- Actitud de indiferencia, tanto del personal docente, administrativo y de los padres de familia

Las características mencionadas, traen consigo el deterioro progresivo de las relaciones interpersonales, enfrentamiento permanente entre algunos docentes con el equipo promotor y directivo, amedrentamiento de ciertos miembros del equipo directivo hacia el personal docente, actitudes de indisciplina por parte de los estudiantes, poco respaldo a la institución por parte de los padres de familia. Todos estos aspectos conllevan a que no se pueda lograr

los objetivos trazados del proyecto educativo institucional, dañándose la imagen y el prestigio ganado a lo largo de los veinticinco años de funcionamiento como colegio integral.

1.1.6. Metodología Empleada en la Investigación

El universo muestral de estudio, está constituido por 36 docentes, 12 administrativos y 75 estudiantes, de la II.EE. Mx. “Luís Vallejos Santoni” - Cusco.

Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo – propositivo porque analiza interpreta de forma explicativa los factores inmersos en la problemática y su finalidad es resolver el problema del clima organizacional en la I.E.T.Mx.Luis Vallejos Santoni del Cusco.

CAPÍTULO II
FUNDAMENTOS TEÓRICOS -
CIENTÍFICOS PARA LA PROPUESTA
DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN
EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS - CIENTÍFICOS PARA LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

En este otro apartado, se menciona los fundamentos teóricos, enfoques y referentes científicos que, sirven de base para el análisis y valoración de los mismos, destacándose los constructos teóricos sobre el clima y cultura organizacional; así como las teorías de las organizaciones inteligentes, motivación humana y gestión educativa, planteados por diferentes autores, resaltándose las teorías de las relaciones humanas de Elton Mayo y Clima Organizacional de Rensis Likert que, constituyen el soporte científico para el diseño y propuesta de modelo de estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en la II.EE.T.Mx. “Luís Vallejos Santoni”

2.1. Antecedentes del Problema

El objetivo principal es analizar y valorar los aportes de autores con respecto al presente estudio. Exponiéndose a continuación dichas investigaciones:

- **MINAYA CANALES, Manuel Segundo:** El Liderazgo Transformacional De Los Directivos Y Las Actitudes De Los Docentes Hacia El Compromiso Organizacional En La Institución Educativa N° 5084 "CARLOS PHILIPS PREVI" Callao 2010-2011.

La investigación es de tipo descriptivo correlacional y presenta como objetivo general: “Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao. Desarrolla las variables de Liderazgo transformacional, Compromiso organizacional docente. El trabajo aporta suficiente evidencia empírica para concluir que liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las actitudes de compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao 2013.

- **MOLOCHO BECERRA, Nicanor:** Influencia Del Clima Organizacional En La Gestión Institucional De La Sede Administrativa Ugel N° 01-Lima Sur-2009.

La investigación es de tipo descriptivo- explicativo utilizando el diseño correlacional. El objetivo de la investigación es explicar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur. Utilizando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y gestión educativa, a través de muestreo no probabilístico. El aporte del trabajo, es que se logró conocer los factores determinantes del clima institucional que influyen en la gestión de la sede administrativa.

- **CERVERA CAJO, Luz Emérta:** Liderazgo Transformacional Del Director Y Su Relación Con El Clima Organizacional En Las Instituciones Educativas Del Distrito De Los Olivos.2012. Para Optar El Grado Académico De Doctora En Educación.

El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Clima Organizacional.

Álvarez (ob.cit.) señala que existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo. En esta definición, el clima es establecido en términos de percepción de los miembros de la organización como elemento clave para conocer el ambiente de trabajo.

Halpin y Croft referido por Martín Bris (ob.cit.) expone que el clima es definido en función de las percepciones y actitudes de los profesores, formadores de la personalidad de la institución.

Hodgeths y Altman (1987) plantearon que el clima está referido a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre.

Gonçalves (2000) quien señala que la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral; para comprender el concepto de clima organizacional, el autor destaca 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. Además, tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Por otra parte, el autor, considera el clima como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra o dentro de ella misma. Finalmente, califica el clima, conjuntamente con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, como un sistema interdependiente y altamente dinámico. Al hablar del ambiente educativo, el clima comprende el ambiente interno, el contexto, comportamiento y el enfoque estructural de la institución

Brunet (1999) el cual adosa el estudio de tres variables: (a) variables del medio, como son: el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos; (b) variables personales, referidas a la aptitud, actitudes y motivaciones del sujeto; por último, (c) variables resultantes, en la cual se consideran la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las personales.

En consecuencia, haciendo un análisis de la definición de clima organizacional planteado en las citas, los autores coinciden que el clima organizacional es la percepción que tienen todos los integrantes dentro de una organización donde desempeñan diversas funciones. Gonçalves amplía el concepto considerando que dentro de la percepción están presentes la estructura y procesos que se dan dentro del contexto laboral. También explica que para entender el concepto de clima organizacional, es importante abordar el significado de clima desde dos

perspectivas: clima que a las características del medio ambiente laboral, y clima como una variable interviniente que media entre el sistema de la organización y el comportamiento individual, es decir cómo está el medio ambiente de la organización y cuál será la actitud individual de cada miembro, es decir la motivación, desmotivación, ser parte de la organización o mostrarse indiferente.

En el caso del Brunet plantea tres variables para entender el concepto de clima organizacional y las resume de la siguiente forma: **Variables del medio** el tamaño, la estructura y los recursos humanos de la organización; **las variables personales**: aptitud que es la capacidad de una persona para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio. Actitud, que es la manera de estar alguien dispuesto a comportarse u obrar. Motivación que anima a una persona a actuar o realizar algo y **las variables resultantes** que serán la suma de las variables mencionadas.

Por tanto, de acuerdo al análisis realizado, se puede concluir que clima organizacional, es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales y estructurales.

2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

2.2.3. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

Likert en su teoría de clima organizacional, menciona que el comportamiento de los subordinados, es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

a) Variables que determinan las características propias de una organización según Lickert

1. **Las variables causales** llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables, se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
2. **Las variables intermedias**, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
3. **Las variables finales**, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros

obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

b) Tipos de clima organizacional según Lickert

La combinación de las variables causales, estructurales y finales determinan dos grandes tipos de clima organizacional:

1. Clima de tipo autoritario:

- a. **Autoritarismo explotador** la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
- b. **Autoritarismo paternalista** En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de tipo participativo:

- a. **Consultivo** la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
- b. **Participación en grupo** existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

2.2.4. Estrategias de Trabajo en Equipo

a) Estrategia

La palabra estrategia deriva del latín *strategia* que a su vez precede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (“conductor”, “guía”) por lo tanto, el significado primario de estrategia es el de dirigir las operaciones militares.

Tomando en cuenta el significado de estrategia se puede afirmar que una estrategia viene a ser el conjunto de acciones que se implementan en un contexto determinado con el fin de lograr una meta. Por ejemplo, acciones para lograr un trabajo cooperativo en una institución educativa.

b) Trabajo en equipo

- El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.
- Katzenbach y K.Smith definen “Como un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.
- Fainstein Héctor, define como “un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar metas.

c) Principios del trababajo en equipo

- **Establecer un objetivo común.** El conjunto de personas que forman el equipo deben definir y conocer el objetivo u objetivos que les da "unidad" y "dirección" en la realización de las actividades.
- **Dividir funciones y tareas.** Los miembros del equipo deben conocer "qué" hay que realizar, "por qué" y para "cuándo".
- **Comunicación y motivación continúa.** El Jefe o coordinador debe motivar al grupo constantemente y, en concreto, en momentos difíciles o de crisis. Además, el Jefe deberá fomentar la comunicación entre sus miembros.

- **Compartir los éxitos y fracasos.** En un equipo todos ganan o todos pierden, hay que evitar los "personalismos", por tanto, es conveniente repartir resultados.
- **Fomentar la interrelación.** El grupo se interrelaciona participando en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones.

d) Ventajas del trabajo en equipo

- Mayor cantidad de conocimientos. - La suma de conocimientos permite al equipo buscar soluciones más óptimas a problemas complejos.
- Mayor número de enfoques para resolver un problema.
- Creatividad.
- Mayor eficacia.
- Mayor compromiso.
- Enriquecimiento individual y del grupo.
- Motivación, satisfacción e integración.

2.2.5. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo

En Estados Unidos surgió la teoría de las Relaciones Humanas, esta fue desarrollada por Elton Mayo con un grupo de personas los cuales, fueron sus colaboradores. Esta teoría surge como una consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento denominado Hawthorne.

Este fue un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración, cuyo objetivo central era la de lograr una civilización industrial en el que la tecnología y el método de trabajo se convirtieron en la preocupación principal de administrador, constituyéndose en un medio de explotación laboral en favor de los dueños de las empresas.

Causas para el surgimiento de la Teoría de las relaciones humanas

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

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, y sus primeros intentos de aplicarse a la organización industrial. Las ciencias humanas demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.
- 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.

Dimensiones de la Teoría de las relaciones humanas

- Estudia la organización como grupos de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación plena de autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas
- Dinámica grupal e interpersonal.

La teoría de las Relaciones Humanas se remonta a la primera mitad del siglo XX, sin embargo, esta ha servido de base a las diversas teorías contemporáneas que hablan sobre el clima organizacional, lo trascendental de esta teoría es que, Elton Mayo ve al ser humano como un ser que merece ser tratado con respeto, con dignidad, puesto que la teoría clásica de la administración se había convertido en un medio de explotación laboral cuyos únicos beneficiados eran los dueños de las empresas.

Esto mismo ocurre en las instituciones educativas privadas y en menor grado en las estatales, donde se observa el abuso de autoridad especialmente contra el personal contratado y en algunas ocasiones al personal nombrado. El pilar fundamental de la teoría de Elton Mayo son las relaciones humanas.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA DE

ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN

EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA

ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

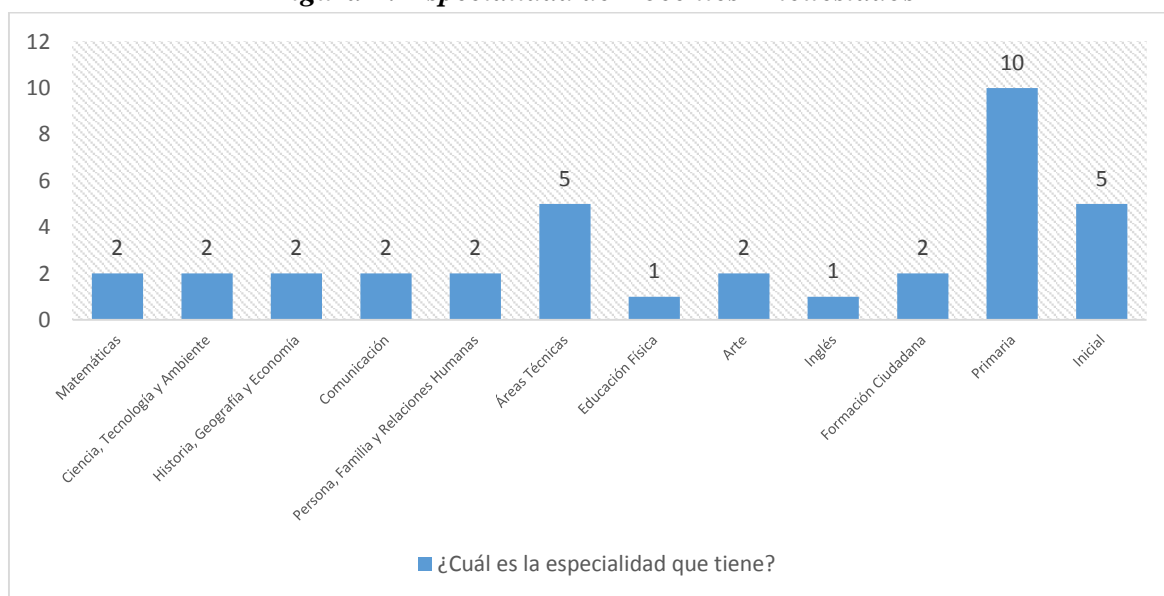
En este último apartado, se efectúa el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al personal directivo, docente, administrativo y estudiantes de la I.I.E.E. T. Mx. “Luís Vallejos Santoni” de la ciudad del Cusco, a través de las cuales, se aprecia las respuestas que, dan a conocer los encuestados, las mismas que, han sido evaluadas y valoradas con el propósito de diseñar y proponer el modelo teórico. En este capítulo, también se muestra el modelo propuesto. Se describe las actividades y da a conocer los objetivos de cada una de ellas con el fin de mejorar el clima organizacional en la I.I.E.E.T.Mx. “Luís Vallejos Santoni” – Cusco.

3.1. Análisis e Interpretación de los Datos de las Encuestas

3.1.1. Análisis e Interpretación de Encuesta a Directivos y Docentes

La muestra total de docentes a los que, se realizó la encuesta, es de 36 personas, de las cuales 5 pertenecen al nivel inicial, 10 al nivel primario y 21 al nivel secundario. Este último agrupa a docentes de las Áreas Técnicas, Matemáticas; Ciencia, Tecnología y Ambiente; Historia, Geografía y Economía; Comunicación; Persona, Familia y Relaciones Humanas; Educación Física, Arte, inglés y Formación Ciudadana. A continuación, en el siguiente gráfico, se puede apreciar la distribución de docentes encuestados según área.

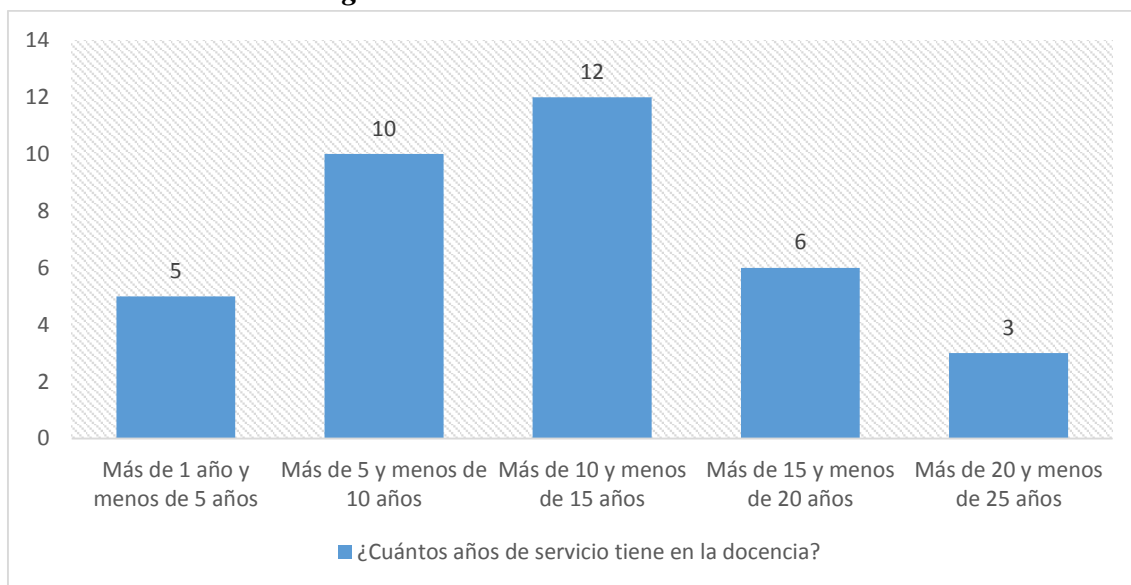
Figura 1: Especialidad de Docentes Encuestados



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Un elemento importante del análisis y de la información recogida a través de la encuesta es que, el 58.33% de los docentes encuestados (21) tienen más de 10 años de servicio en la docencia, de los cuales, 12 tienen entre 10 y 15 años; 6 entre 15 y 20 años; y 3 más de 20 años. Asimismo, son 5 los docentes que tienen experiencia menor a 5 años y 10 docentes con experiencia entre 5 y 10 años. Este indicador nos permite identificar que, los docentes que laboran en la IETMx. “Luis Vallejos Santoni” tienen bastantes años de experiencia lo que permite visualizar que, la información obtenida sea sólida y consistente.

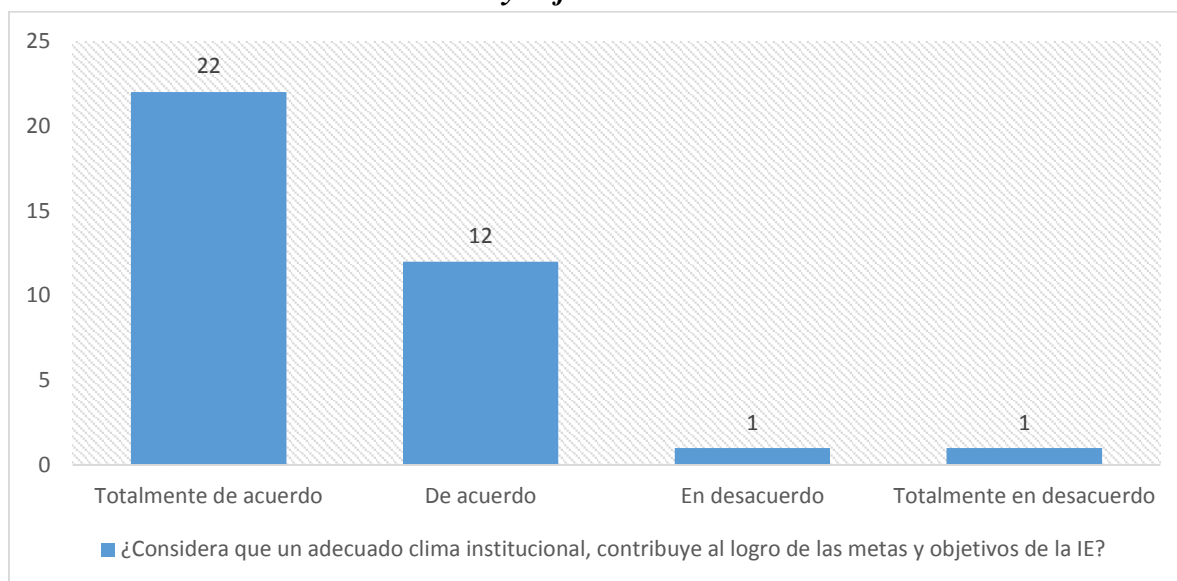
Figura 2: Años de Servicio en la Docencia



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿Considera que un adecuado clima institucional, contribuye al logro de las metas y objetivos de la IE?, el 61.11% y 33.33% de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo (22 docentes) y de acuerdo (12 docentes) con la relación positiva que existe entre un adecuado clima institucional y el logro de las metas y objetivos de la Institución Educativa. Asimismo, tan sólo el 5.56% (2 docentes) están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

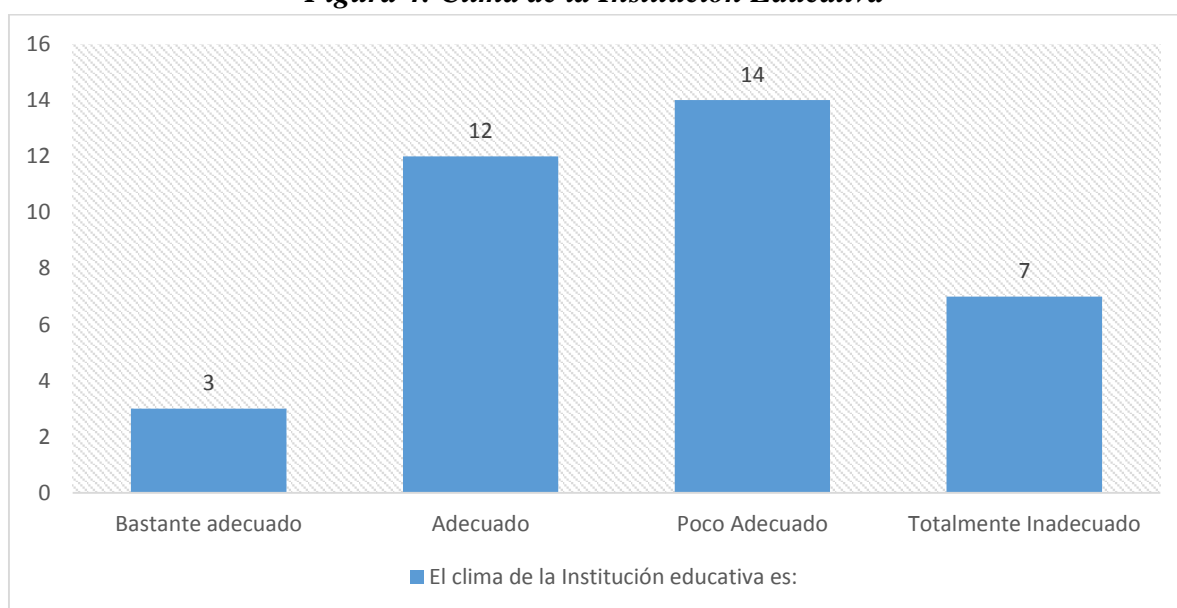
Figura 3: ¿Considera que un adecuado clima institucional, contribuye al logro de las metas y objetivos de la IE?



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

La percepción de los docentes sobre el Clima Institucional en la IETMx. “Luis Vallejos Santoni” nos permite apreciar que el 38.89%, es decir, 14 docentes consideran que el clima institucional es poco adecuado, en la misma línea, el 19.844% de los docentes encuestados considera que el clima institucional es totalmente inadecuado. Por otro lado, 3 docentes (8.33%) consideran que el clima de la Institución es bastante adecuado y el 33.33% considera que es adecuado.

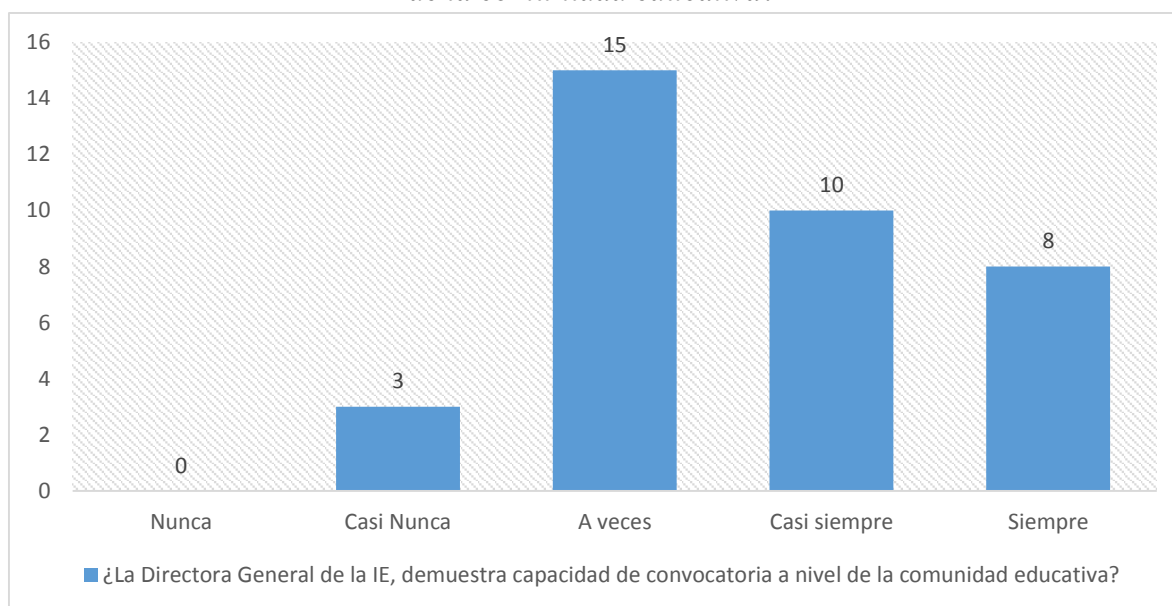
Figura 4: Clima de la Institución Educativa



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿La Directora General de la IE, demuestra capacidad de convocatoria a nivel de la comunidad educativa?; el 50% de los docentes encuestados consideran que existe capacidad de convocatoria por parte de la Directora General de la Institución Educativa – 27.78% casi siempre y 22.22% siempre –, asimismo, el 41.67% considera que la capacidad de convocatoria se da a veces y tan solo el 8.33% considera casi nunca.

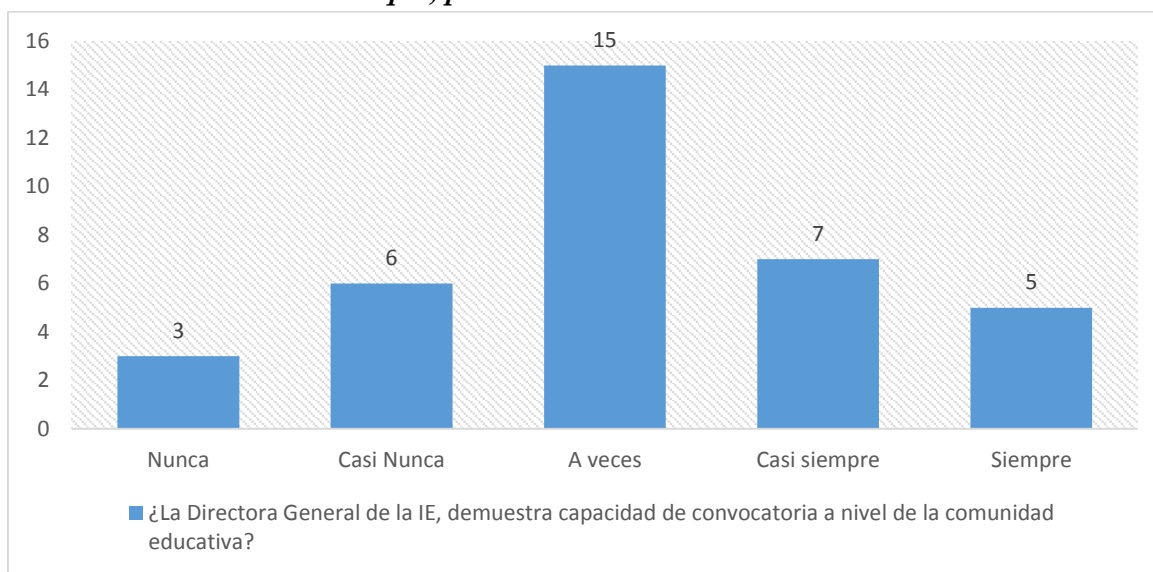
Figura 5: ¿La Directora General de la IE, demuestra capacidad de convocatoria a nivel de la comunidad educativa?



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿La Directora General, logra consensos en las reuniones académicas o administrativas que, permitan una buena marcha institucional?; se puede apreciar una distribución dividida en 3 bloques bien definidos. Por un lado, el 25% de los docentes encuestados consideran que nunca o casi nunca se consiguen consensos para la buena marcha de la institución (8.33% y 16.67% respectivamente). Por otro lado, el 33.33% de los encuestados considera que siempre y casi siempre se logran los consensos por parte de la Dirección de la Institución Educativa (13.89% y 19.44% respectivamente). Finalmente, 15 docentes (41.67%) consideran que a veces se logran dichos consensos.

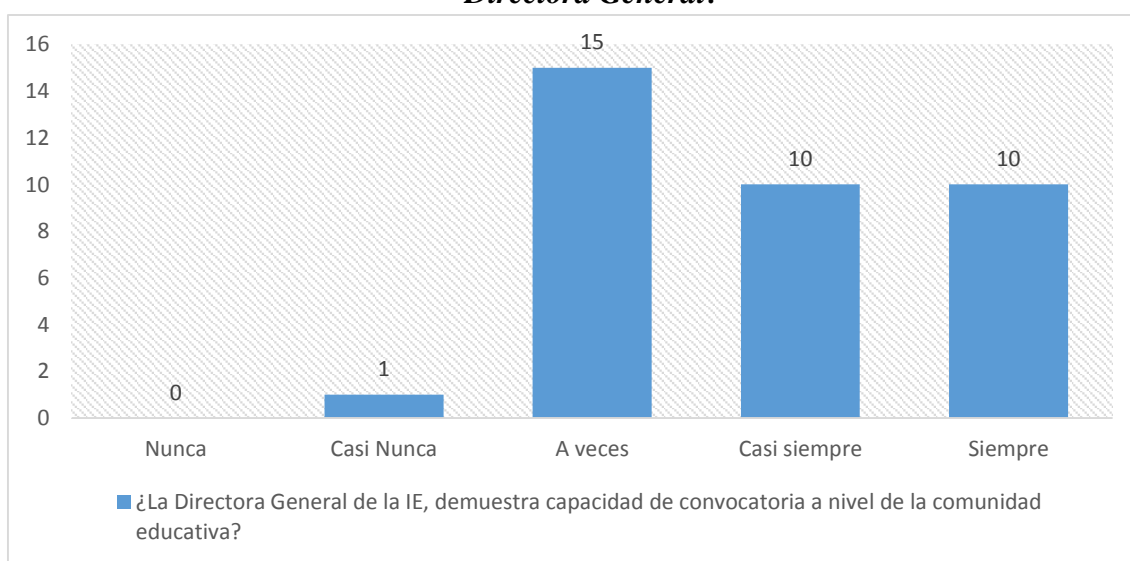
Figura 6: ¿La Directora General, logra consensos en las reuniones académicas o administrativas que, permitan una buena marcha institucional?



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El Clima Institucional en la IE, incide en el nivel de liderazgo de la Directora General?; el 41.67% de los encuestados (15 docentes) consideran que a veces existe una relación positiva entre el clima institucional y el nivel de liderazgo de la Directora General. El valor a tomar en cuenta es que el 55.56% de los docentes encuestados, 27.78% casi siempre y 27.78% siempre, ven claramente la relación positiva entre un mejor clima institucional y el nivel de liderazgo por parte de la dirección.

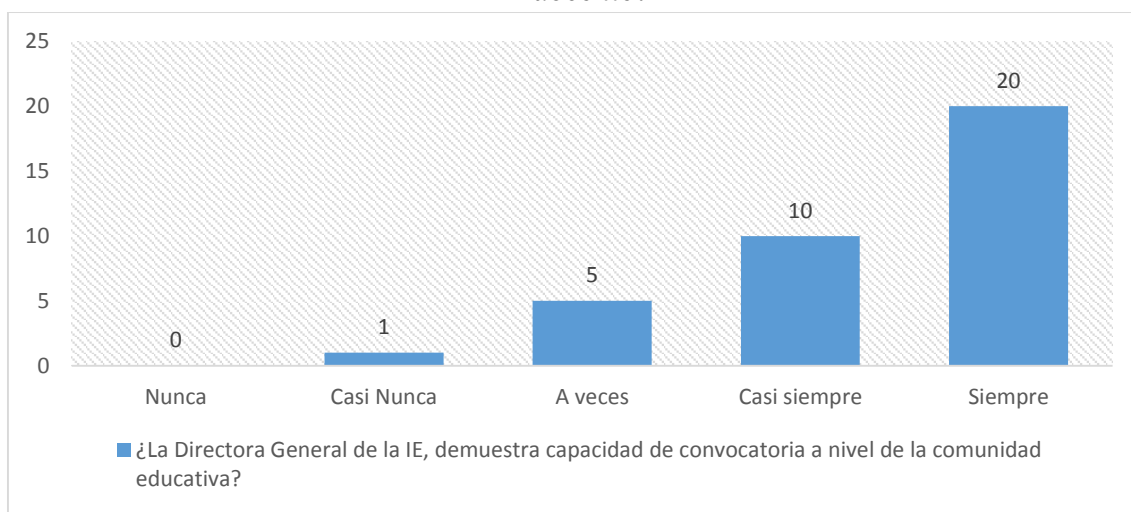
Figura 7: ¿El Clima Institucional en la IE, incide en el nivel de liderazgo de la Directora General?



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿Considera que el ambiente laboral, afecta en la calidad del desempeño docente?; los datos nos permiten observar que los docentes en gran mayoría consideran que el ambiente laboral es un indicador relevante y que contribuye a la calidad del desempeño docente. 2 de cada 4 docentes consideran que siempre un ambiente laboral contribuye a mejorar el desempeño docente; 1 de cada 4 docentes considera que casi siempre se da dicha relación; y tan sólo 1 de cada 4 docentes considera que se da a veces o casi nunca.

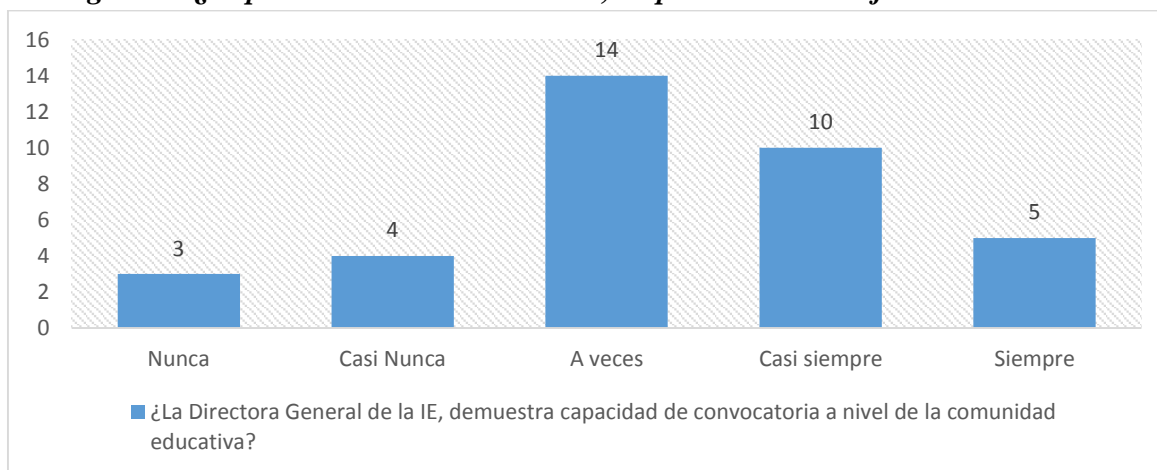
Figura 8: ¿Considera que el ambiente laboral, afecta en la calidad del desempeño docente?



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El personal Directivo de la IE, empoderan el trabajo de los Docentes?, el 13.89% de los docentes considera que siempre el personal directivo es un elemento importante y empoderan el trabajo de los docentes, en la misma dirección, el 27.78% y 38.89% consideran casi siempre y a veces el personal directivo de la Institución Educativa empodera el trabajo que los docentes realizan. Por otro lado, el 19.44% considera que dicha relación no se da nunca ni casi nunca (7 docentes).

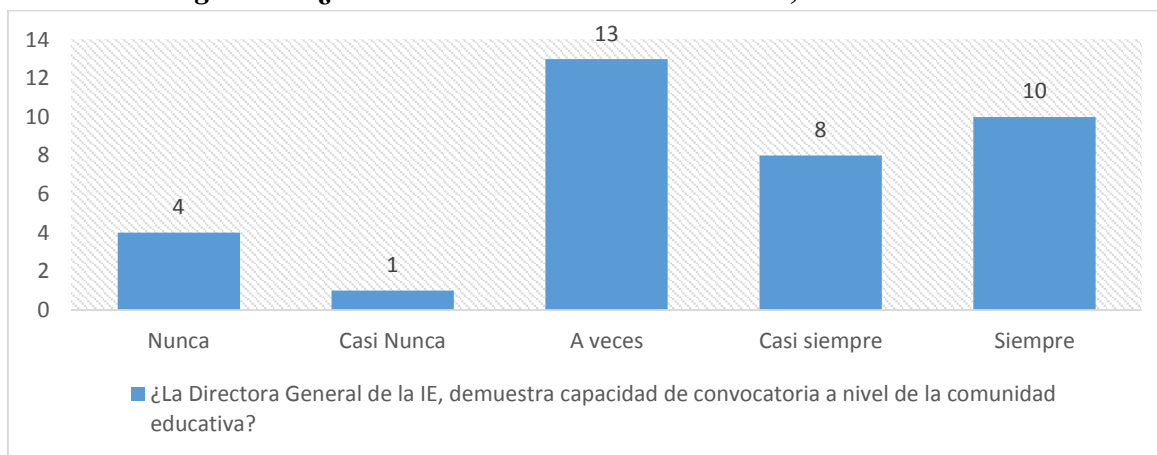
Figura 9: ¿El personal Directivo de la IE, empoderan el trabajo de los Docentes?



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El modelo de Gestión Institucional, es democrático?; se puede apreciar que el 50% de los docentes encuestados consideran que la gestión institucional es democrática siempre y casi siempre (27.78% y 22.22% respectivamente); por otro lado, el 36.11% de los docentes consideran que dicha relación se da a veces y el 13.89% de los docentes consideran que dicha relación se da nunca y casi nunca.

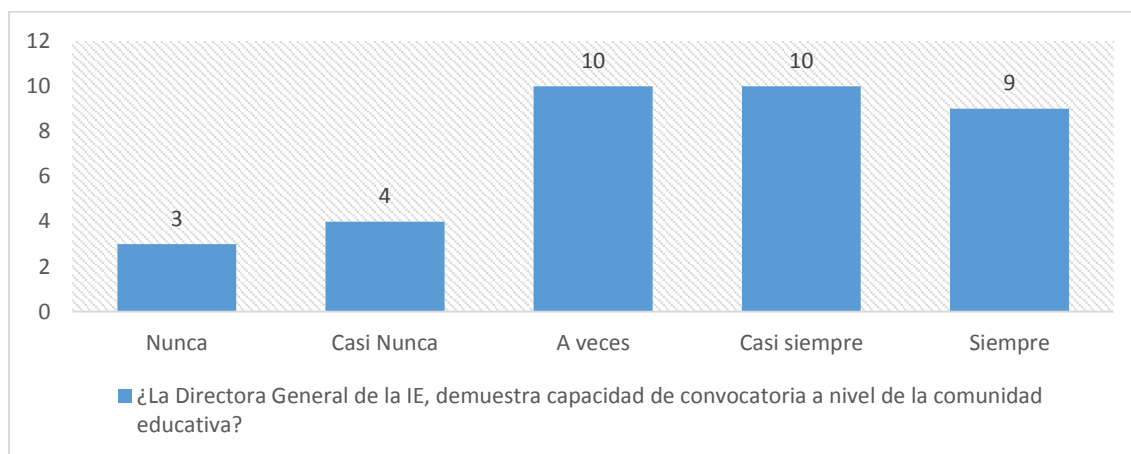
Figura 10: ¿El modelo de Gestión Institucional, es democrático?



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿En la IE se aplican modelos de gestión institucional que, consoliden el buen clima institucional?, el 25% de los docentes precisa que se aplican modelos de gestión institucional, asimismo, el 27.78% precisa que la aplicación de modelos es siempre. Por otro lado, el 27.78% de los encuestados precisa que a veces se aplican modelos de gestión institucional y el 19.44% de los encuestados precisan que nunca y casi nunca se aplican modelos de gestión institucional que consolidan el buen clima institucional.

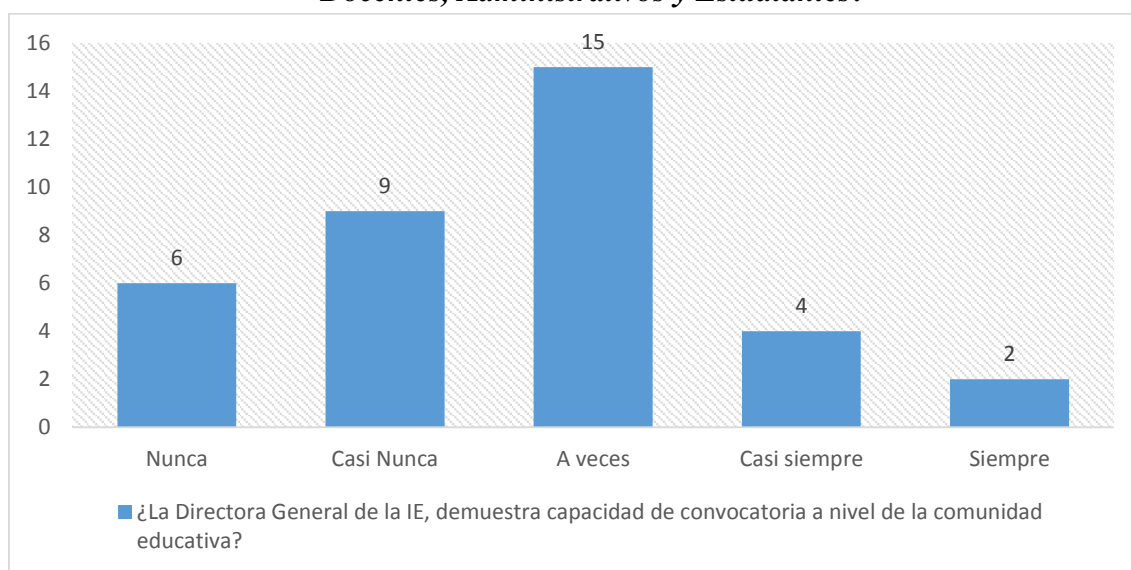
Figura 11: ¿En la IE se aplican modelos de gestión institucional que, consoliden el buen clima institucional?



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El personal Directivo de la IE demuestra empatía y asertividad con los Docentes, Administrativos y Estudiantes?, los resultados muestran resultados inesperados. Por un lado, el 16.67% y el 25% de los encuestados afirman que nunca y casi nunca respectivamente, el personal directivo de la Institución Educativa no demuestra empatía ni asertividad con los docentes, personal administrativo y estudiantes. Por otro lado, el 41.67% afirma que a veces existen los valores de la empatía y la asertividad. Finalmente, tan sólo el 16.67% (11.11% y 5.56%) casi siempre y siempre existe empatía y asertividad entre el personal directivo y el personal docente, administrativo y estudiantes.

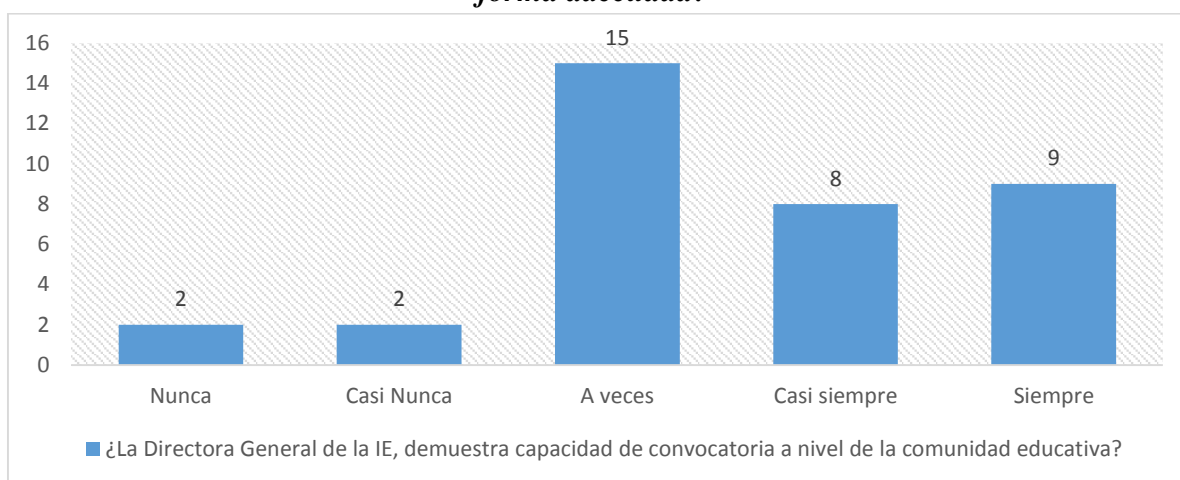
Figura 12: ¿El personal Directivo de la IE demuestra empatía y asertividad con los Docentes, Administrativos y Estudiantes?



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El personal Directivo de la IE suelen manejar los conflictos laborales en forma adecuada?, en la misma línea que la pregunta anterior, el 41.67% de los docentes encuestados consideran que sólo a veces se suelen manejar los conflictos laborales de forma adecuada, el 22.22% considera que dicha resolución se da casi siempre y el 25% siempre.

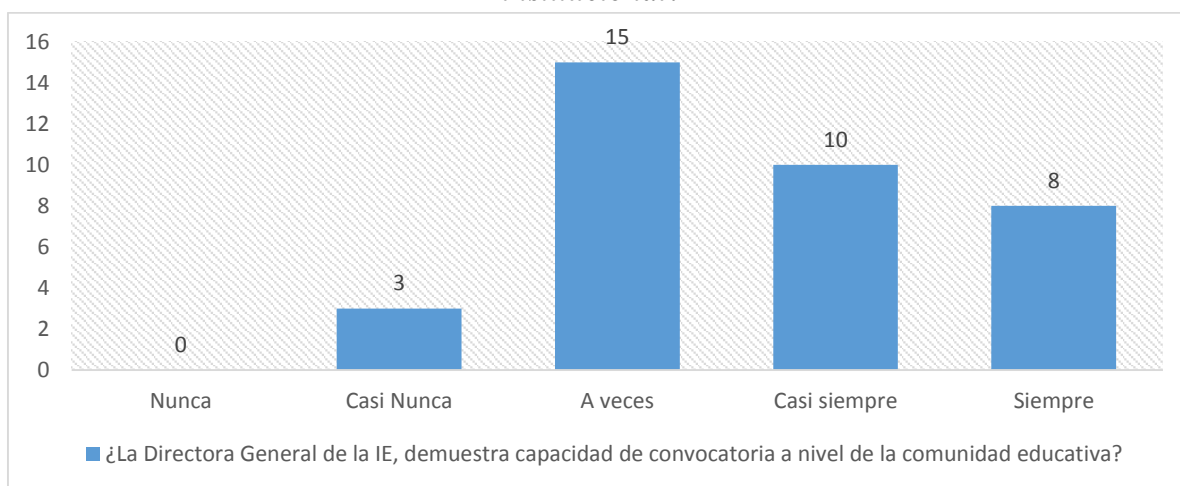
Figura 13: ¿El personal Directivo de la IE suelen manejar los conflictos laborales en forma adecuada?



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿Los niveles de comunicación en la IE, contribuyen al buen clima institucional?, el 50% de los docentes aseguran que siempre y casi siempre los niveles de comunicación contribuyen al buen clima laboral, el 41.67% considera que sólo contribuye a veces y tan sólo el 8.33% considera que nunca los niveles de comunicación contribuyen a mejorar el clima laboral.

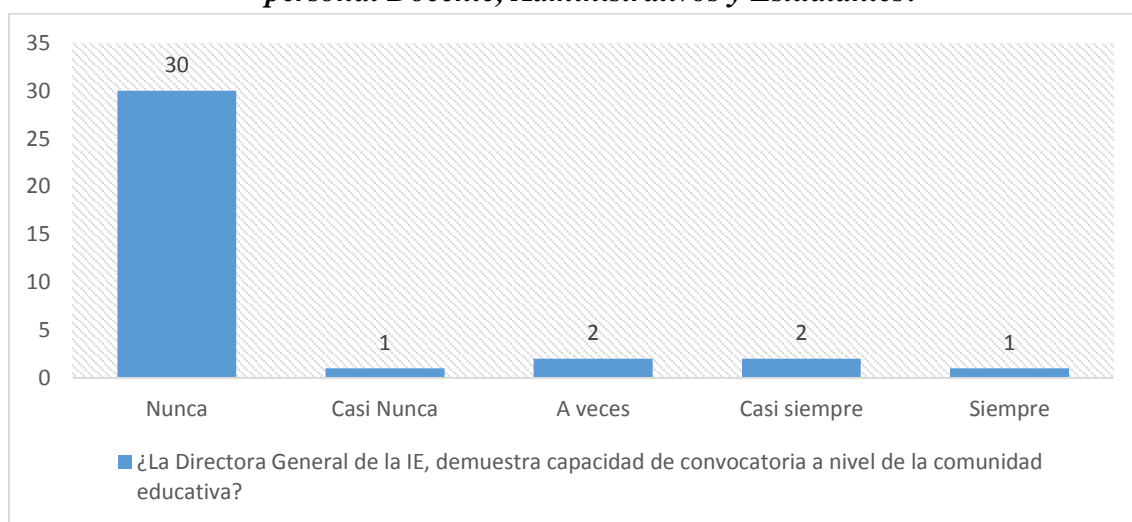
Figura 14: ¿Los niveles de comunicación en la IE, contribuyen al buen clima institucional?



Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El personal Directivo de la IE, tiene como política otorgar estímulos al personal Docente, Administrativos y Estudiantes?, los resultados son unánimes, el 83.33% de los docentes afirman que nunca el personal directivo tiene como política otorgar estímulos al personal docente, administrativo y estudiantes.

Figura 15: ¿El personal Directivo de la IE, tiene como política otorgar estímulos al personal Docente, Administrativos y Estudiantes?

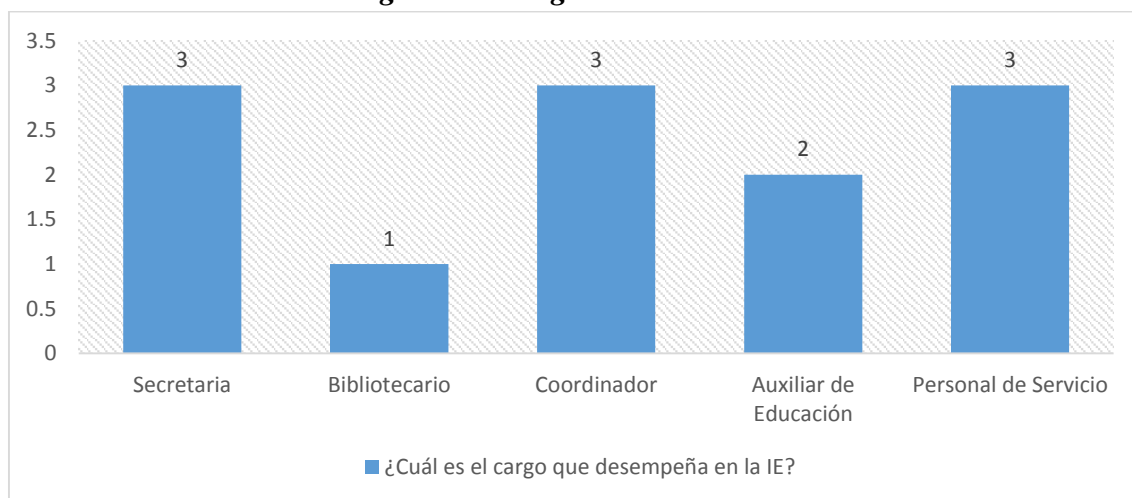


Fuente: Encuestas realizadas a Docentes de la IETMx. “Luis Vallejos Santi”

3.1.2. Análisis e Interpretación de Encuesta a Administrativos

La muestra total de docentes a los que se realizó la encuesta es de 12 personas, de las cuales 3 son secretarías, 1 bibliotecario, 3 coordinadores, 2 auxiliares de educación y 3 personal de servicio.

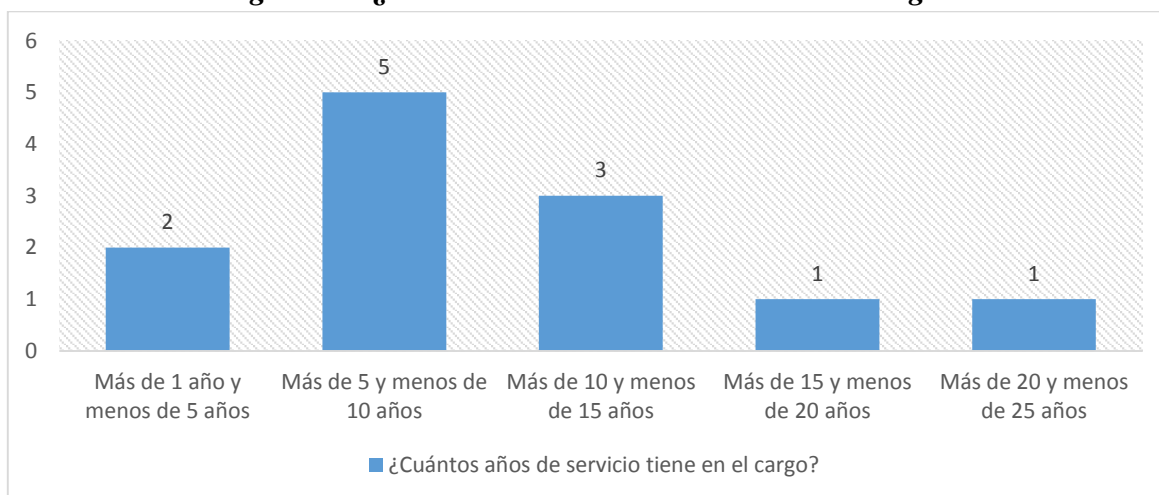
Figura 16: Cargo de Administrativos



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santi”

De la información recogida a través de la encuesta es que el 58.33% del personal administrativo y de servicios encuestados, el 50% de los encuestados tienen más de 10 años de servicio en la institución. Asimismo, son 7 los administrativos tienen experiencia menor a 10 años.

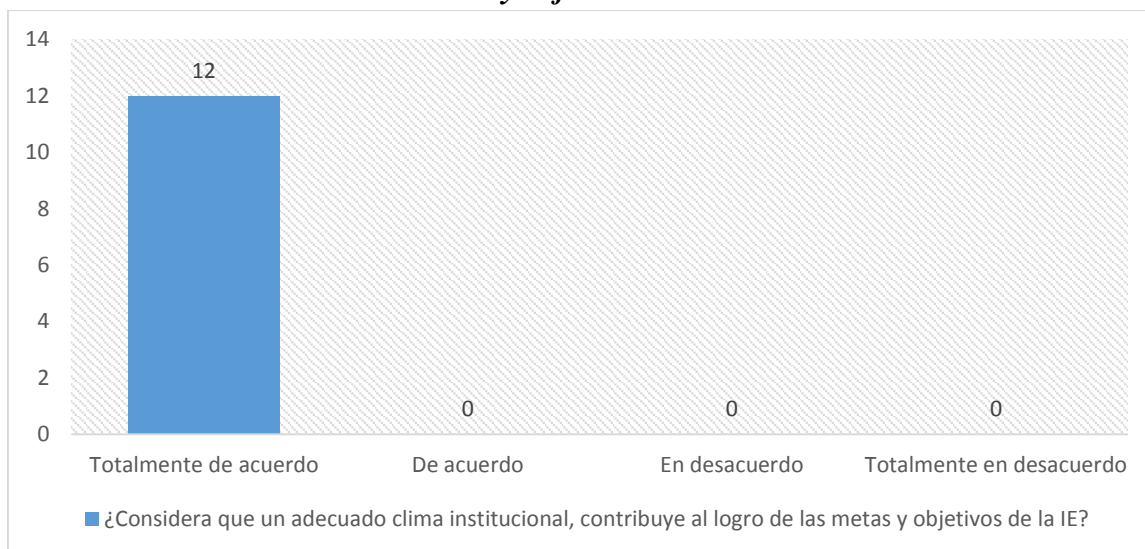
Figura 17: ¿Cuántos años de servicio tiene en el cargo?



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿Considera que un adecuado clima institucional, contribuye al logro de las metas y objetivos de la IE?, el 100% del personal administrativo encuestado están totalmente de acuerdo con la relación positiva que existe entre un adecuado clima institucional y el logro de las metas y objetivos de la Institución Educativa.

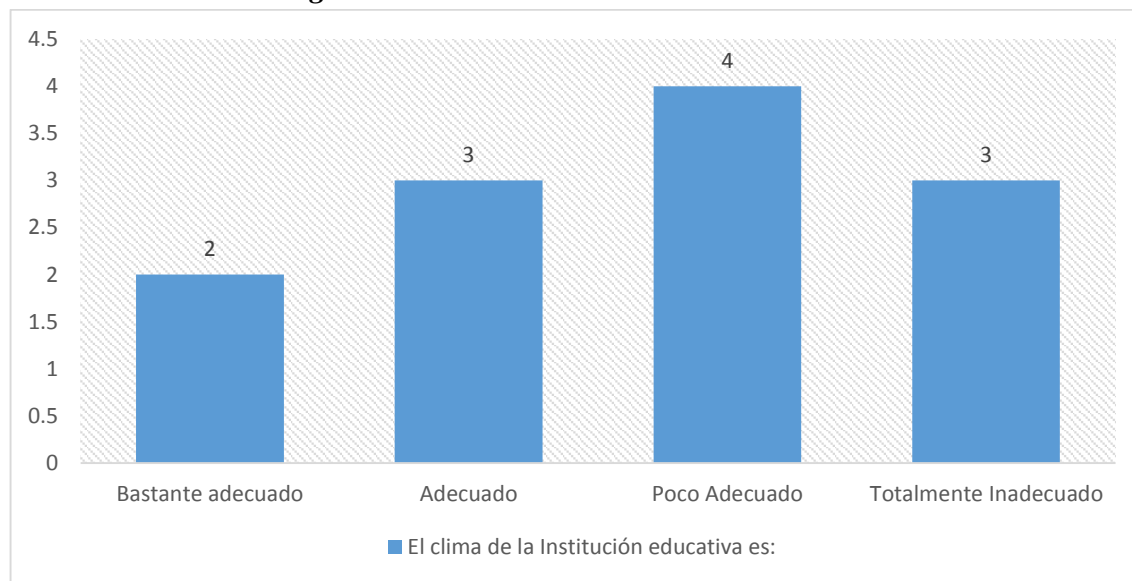
Figura 18: ¿Considera que un adecuado clima institucional, contribuye al logro de las metas y objetivos de la IE?



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

La percepción del personal administrativo sobre el Clima Institucional en la IETMx. “Luis Vallejos Santoni” nos permite apreciar que el 33.33%, es decir, 7 encuestados consideran que el clima institucional es poco adecuado, en la misma línea, el 25% de los encuestados considera que el clima institucional es totalmente inadecuado. Por otro lado, 3 personas (16.67%) consideran que el clima de la Institución, es bastante adecuado y el 25% considera que es adecuado.

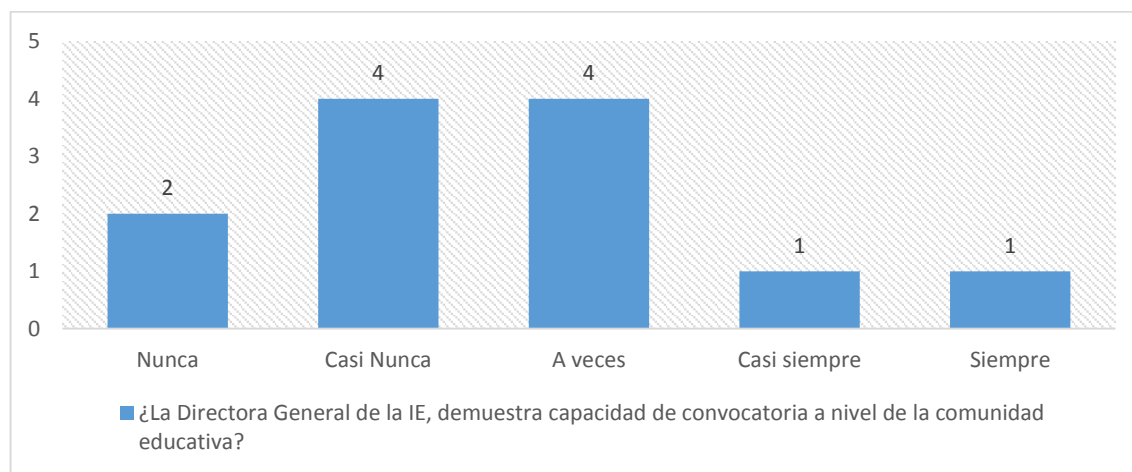
Figura 19: Clima de la Institución Educativa



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿La Directora General de la IE, demuestra capacidad de convocatoria a nivel de la comunidad educativa?; tan sólo el 16.66% de los encuestados consideran que existe capacidad de convocatoria por parte de la Directora General de la Institución Educativa – 8.33% casi siempre y 8.33% siempre –, asimismo, el 33.33% considera que la capacidad de convocatoria se da a veces y por otra parte, el 50% considera que nunca existe capacidad de convocatoria por parte de la Directora General de la Institución Educativa.

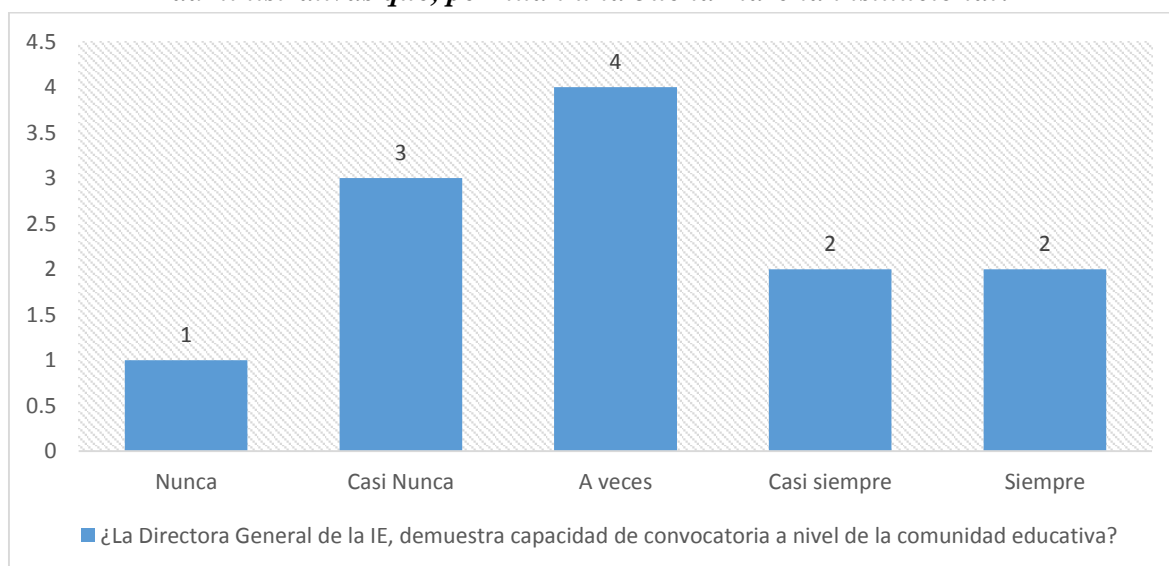
Figura 20: ¿La Directora General de la IE, demuestra capacidad de convocatoria a nivel de la comunidad educativa?



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿La Directora General, logra consensos en las reuniones académicas o administrativas que, permitan una buena marcha institucional?; se puede apreciar una distribución dividida en 3 bloques bien definidos. Por un lado, el 33.33% de los encuestados consideran que nunca o casi nunca se consiguen consensos para la buena marcha de la institución (8.33% y 25% respectivamente). Por otro lado, el 33.33% de los encuestados considera que siempre y casi siempre se logran los consensos por parte de la Dirección de la Institución Educativa (16.67% y 16.67% respectivamente). Finalmente, 4 administrativos (33.33%) consideran que a veces se logran dichos consensos.

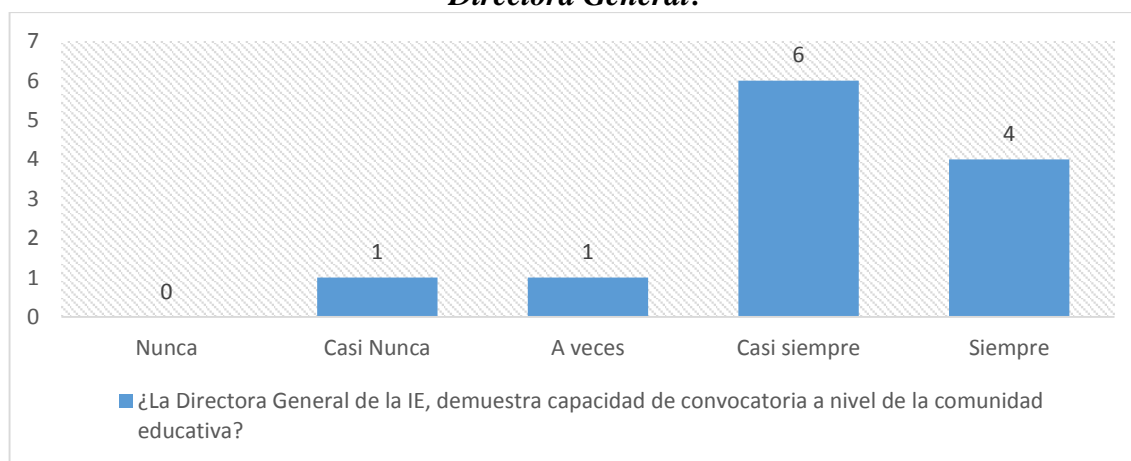
Figura 21: ¿La Directora General, logra consensos en las reuniones académicas o administrativas que, permitan una buena marcha institucional?



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El Clima Institucional en la IE, incide en el nivel de liderazgo de la Directora General?; el 8.335 de los encuestados (15 personas) consideran que a veces existe una relación positiva entre el clima institucional y el nivel de liderazgo de la Directora General. El valor a tomar en cuenta es que el 83.33% de los docentes encuestados, 50% casi siempre y 33.33% siempre, ven claramente la relación positiva entre un mejor clima institucional y el nivel de liderazgo por parte de la dirección.

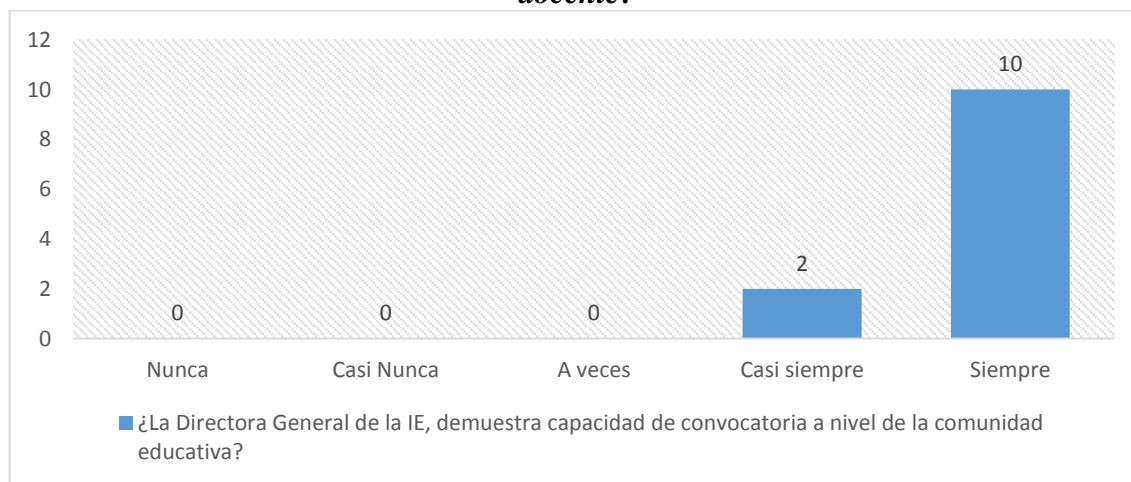
Figura 22: ¿El Clima Institucional en la IE, incide en el nivel de liderazgo de la Directora General?



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santi”

Ante la pregunta: ¿Considera que el ambiente laboral, afecta en la calidad del desempeño docente?; los datos nos permiten observar que los encuestados en gran mayoría consideran que el ambiente laboral es un indicador relevante y que contribuye a la calidad del desempeño docente. El 16.67% considera que casi siempre y el 83.33% siempre.

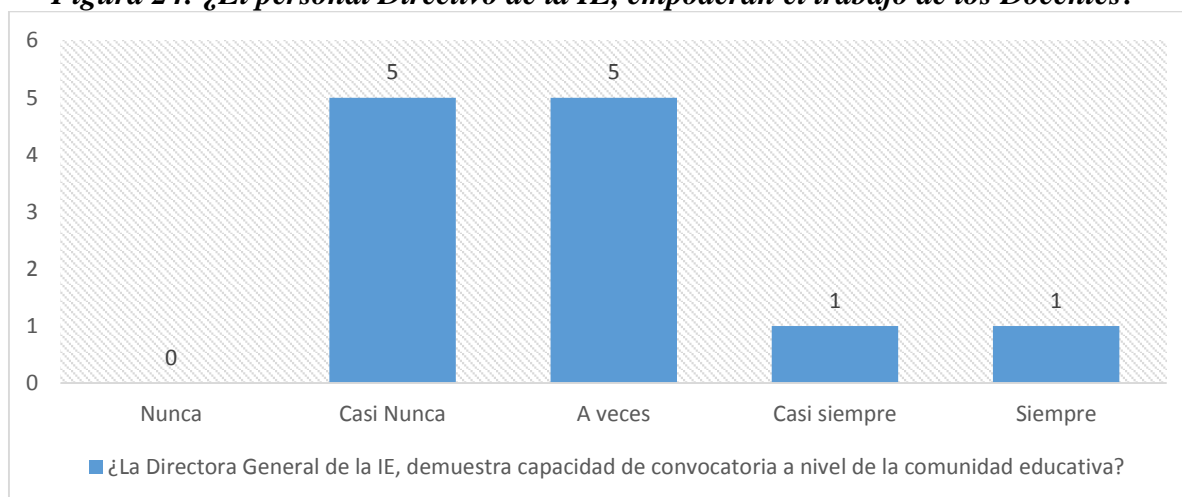
Figura 23: ¿Considera que el ambiente laboral, afecta en la calidad del desempeño docente?



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santi”

Ante la pregunta: ¿El personal Directivo de la IE, empoderan el trabajo de los Docentes?, el 41.67% de los encuestados considera que casi nunca el personal directivo es un elemento importante y empoderan el trabajo de los docentes, en la misma dirección, el 41.67% consideran a veces el personal directivo de la Institución Educativa empodera el trabajo que los docentes realizan. Por otro lado, tan sólo el 16.66% considera que dicha relación se da siempre y casi siempre (2 personas).

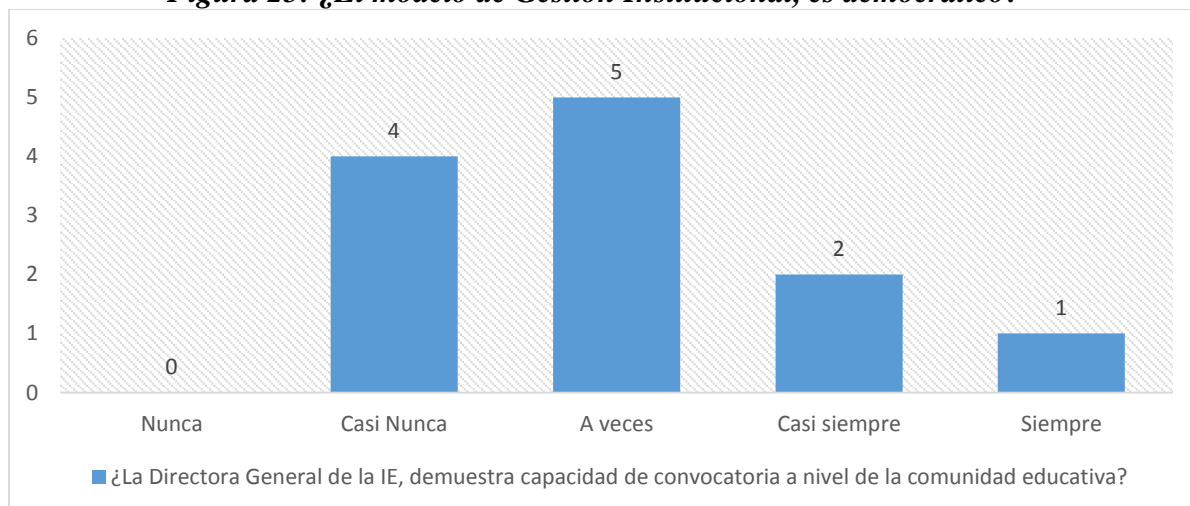
Figura 24: ¿El personal Directivo de la IE, empoderan el trabajo de los Docentes?



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El modelo de Gestión Institucional, es democrático?; se puede apreciar que el 25% de los encuestados consideran que la gestión institucional es democrática siempre y casi siempre (8.33% y 16.67% respectivamente); por otro lado, el 41.67% de los encuestados consideran que dicha relación se da a veces y el 33.33% de los encuestados consideran que dicha relación se da casi nunca.

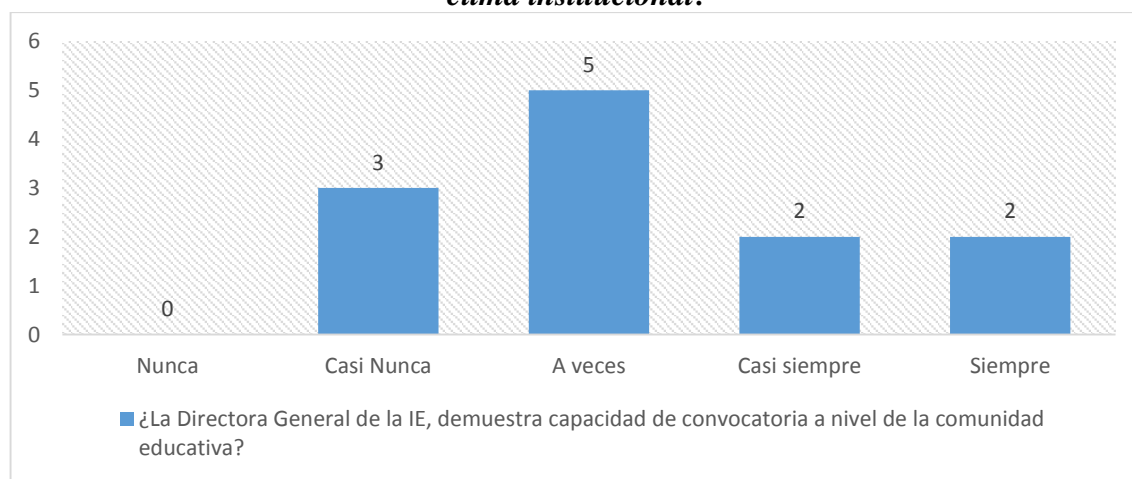
Figura 25: ¿El modelo de Gestión Institucional, es democrático?



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿En la IE se aplican modelos de gestión institucional que, consoliden el buen clima institucional?, el 16.67% de los encuestados precisa que se aplican modelos de gestión institucional, asimismo, el 16.67% precisa que la aplicación de modelos es siempre. Por otro lado, el 41.67% de los encuestados precisa que a veces se aplican modelos de gestión institucional y el 25% de los encuestados precisan que nunca y casi nunca se aplican modelos de gestión institucional que consolidan el buen clima institucional.

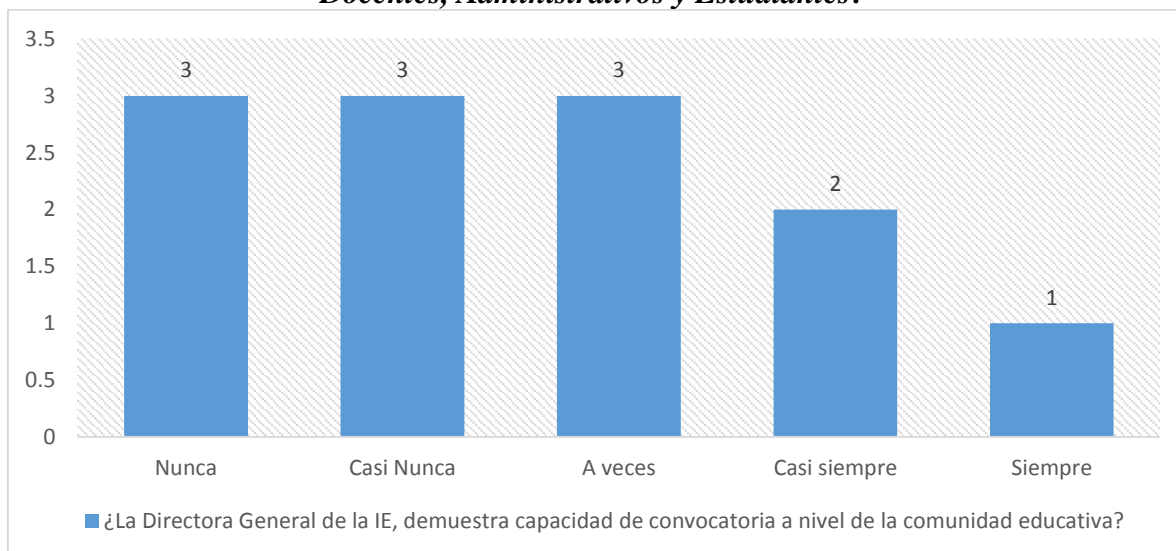
Figura 26: *¿En la IE se aplican modelos de gestión institucional que, consoliden el buen clima institucional?*



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El personal Directivo de la IE demuestra empatía y asertividad con los Docentes, Administrativos y Estudiantes?, los resultados muestran resultados inesperados. Por un lado, el 50% de los encuestados afirman que nunca y casi nunca respectivamente, el personal directivo de la Institución Educativa no demuestra empatía ni asertividad con los docentes, personal administrativo y estudiantes. Por otro lado, el 25% afirma que a veces existen los valores de la empatía y la asertividad. Finalmente, tan sólo el 25% (16.67% y 8.33%) casi siempre y siempre existe empatía y asertividad entre el personal directivo y el personal docente, administrativo y estudiantes.

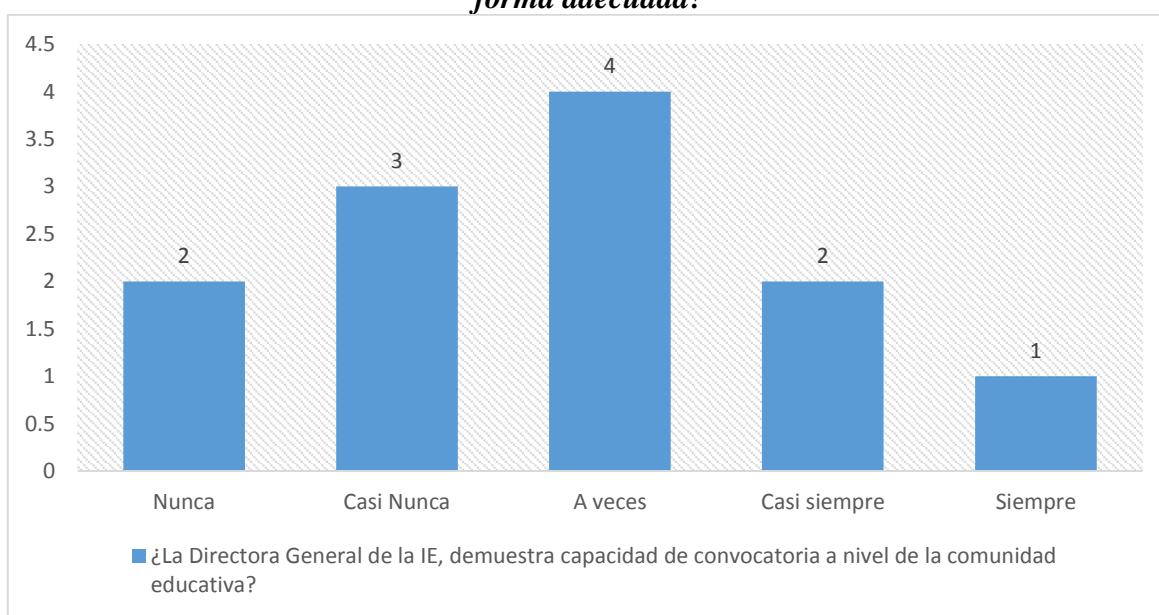
Figura 27: ¿El personal Directivo de la IE demuestra empatía y asertividad con los Docentes, Administrativos y Estudiantes?



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El personal Directivo de la IE suelen manejar los conflictos laborales en forma adecuada?, en la misma línea que la pregunta anterior, el 33.33% de los encuestados consideran que sólo a veces se suelen manejar los conflictos laborales de forma adecuada, el 16.67% considera que dicha resolución se da casi siempre y el 8.33% siempre. Por otro lado, y de manera más significativa el 25% de los encuestados casi nunca se suelen manejar los conflictos laborales de forma adecuada y el 16.67% lo hacen nunca.

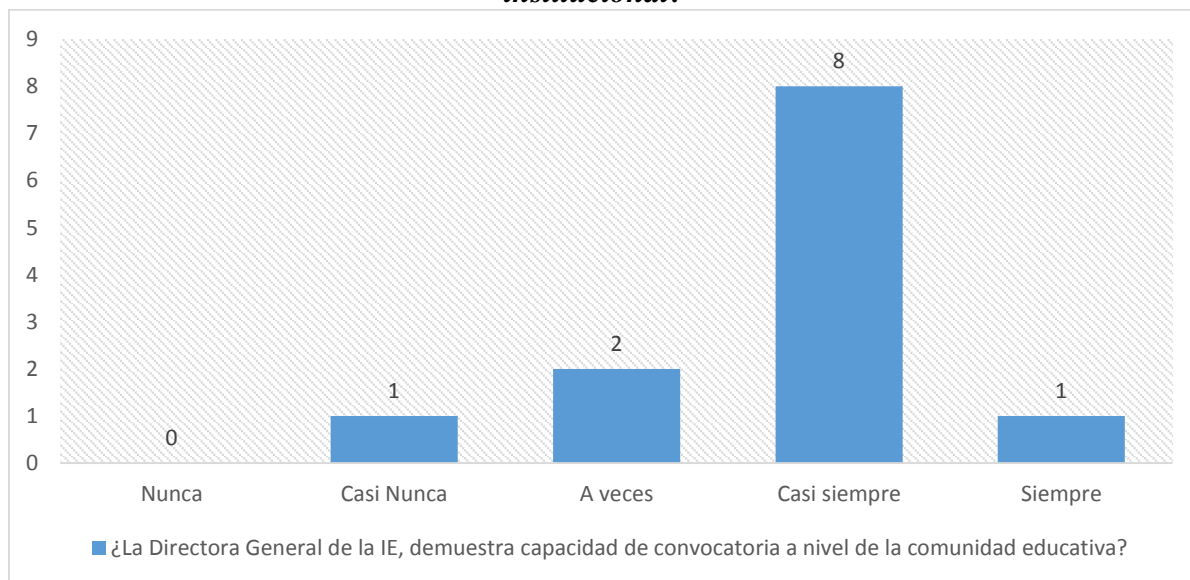
Figura 28: ¿El personal Directivo de la IE suelen manejar los conflictos laborales en forma adecuada?



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿Los niveles de comunicación en la IE, contribuyen al buen clima institucional?, el 75% de los encuestados aseguran que siempre y casi siempre los niveles de comunicación contribuyen al buen clima laboral, el 16.67% considera que sólo contribuye a veces y tan sólo el 8.33% considera que nunca los niveles de comunicación contribuyen a mejorar el clima laboral.

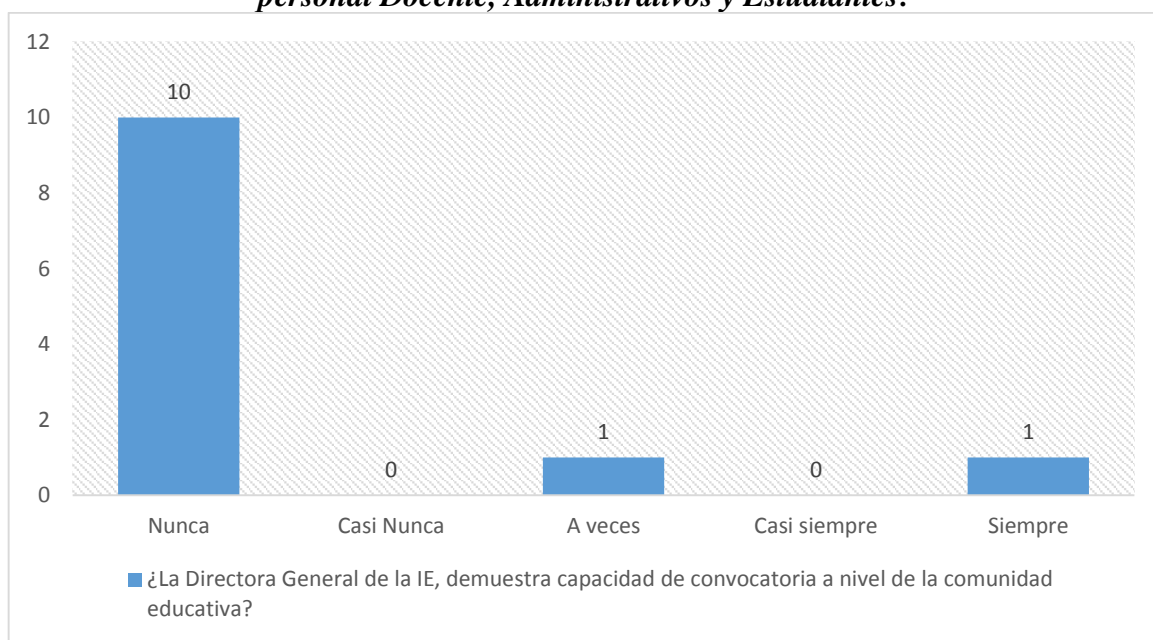
Figura 29: ¿Los niveles de comunicación en la IE, contribuyen al buen clima institucional?



Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El personal Directivo de la IE, tiene como política otorgar estímulos al personal Docente, Administrativos y Estudiantes?, los resultados son unánimes, el 83.33% de los encuestados afirman que nunca el personal directivo tiene como política otorgar estímulos al personal docente, administrativo y estudiantes.

Figura 30: ¿El personal Directivo de la IE, tiene como política otorgar estímulos al personal Docente, Administrativos y Estudiantes?

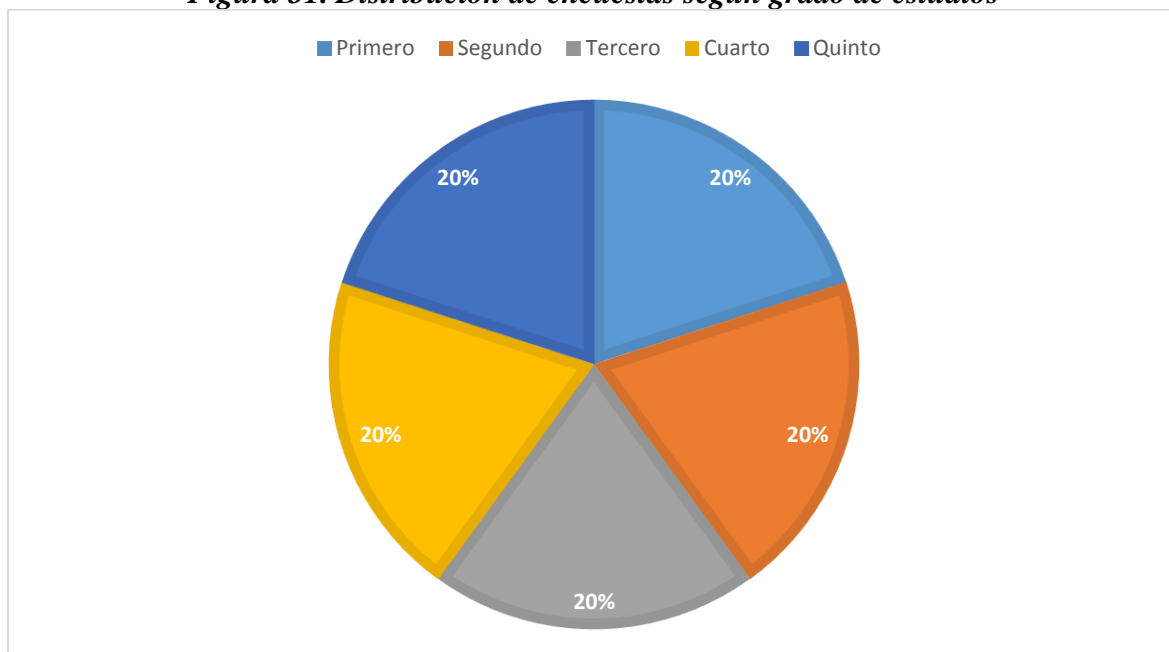


Fuente: Encuestas realizadas al personal administrativo de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

3.1.3. Análisis e Interpretación de Encuesta a Estudiantes

La muestra total de estudiantes a los que se realizó la encuesta es de 75 personas, las mismas que están distribuidas por cada grado de manera proporcional en el nivel secundario, es decir 15 encuestas por cada grado.

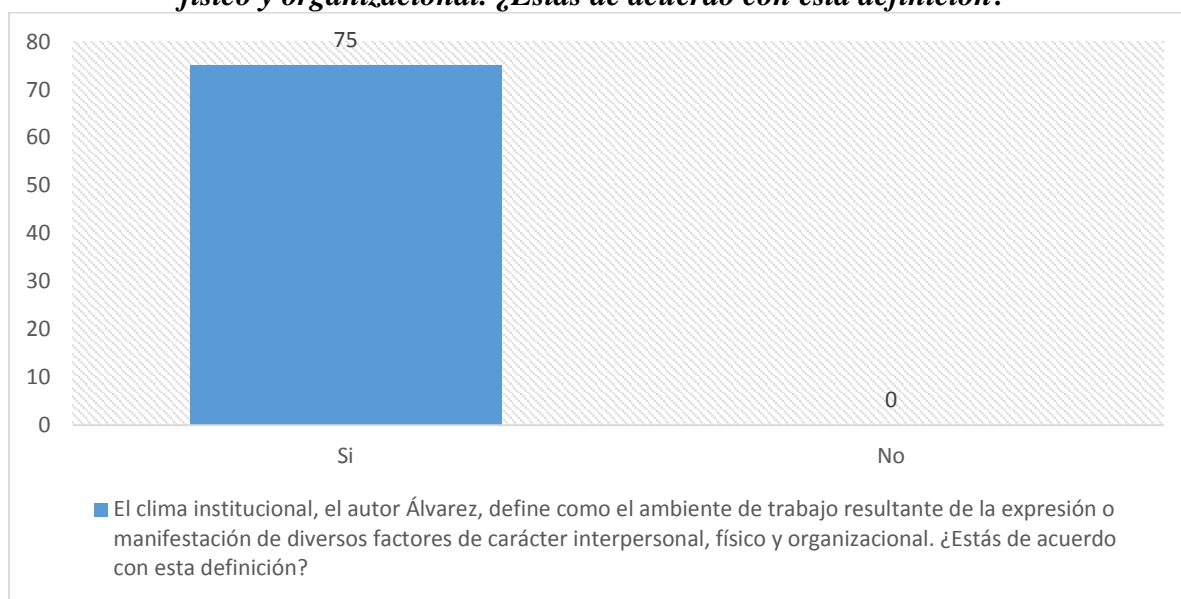
Figura 31. Distribución de encuestas según grado de estudios



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

El 100% de los encuestados, es decir los 75 estudiantes encuestados están de acuerdo con la definición de Álvarez, que indica que el clima institucional es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.

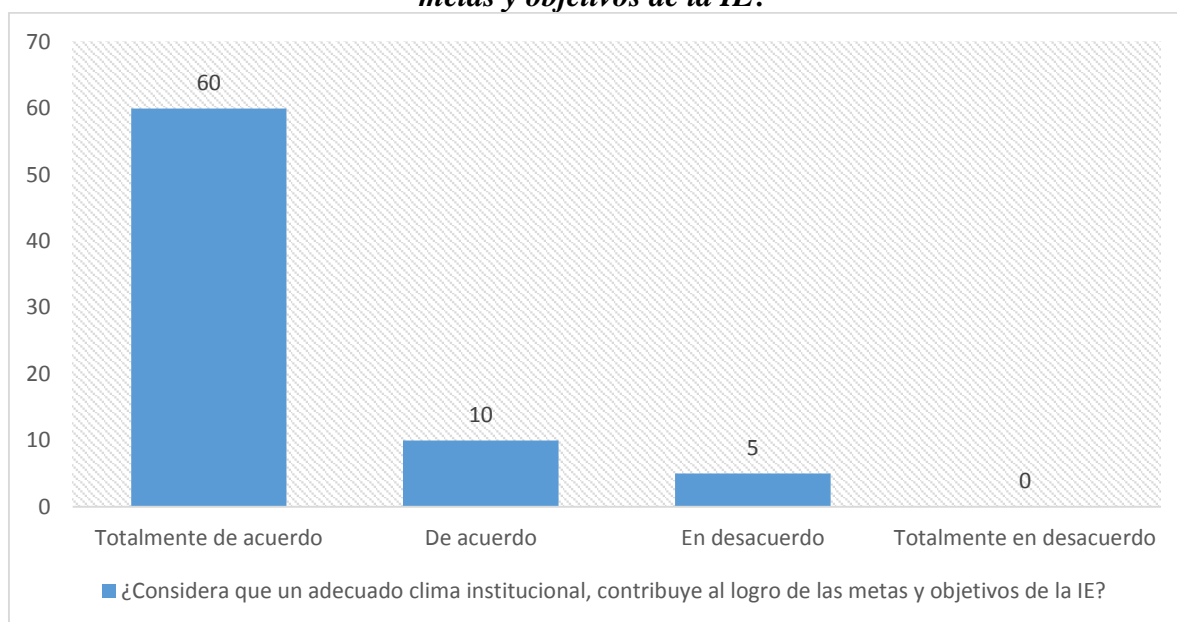
Figura 32. *El clima institucional, el autor Álvarez, define como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. ¿Estás de acuerdo con esta definición?*



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿Considera que un adecuado clima institucional, contribuye al logro de las metas y objetivos de la IE?, el 80% y 13.33% de los estudiantes encuestados están totalmente de acuerdo (60 estudiantes) y de acuerdo (10 estudiantes) con la relación positiva que existe entre un adecuado clima institucional y el logro de las metas y objetivos de la Institución Educativa. Asimismo, tan sólo el 6.67% (5 estudiantes) están en desacuerdo con dicha afirmación.

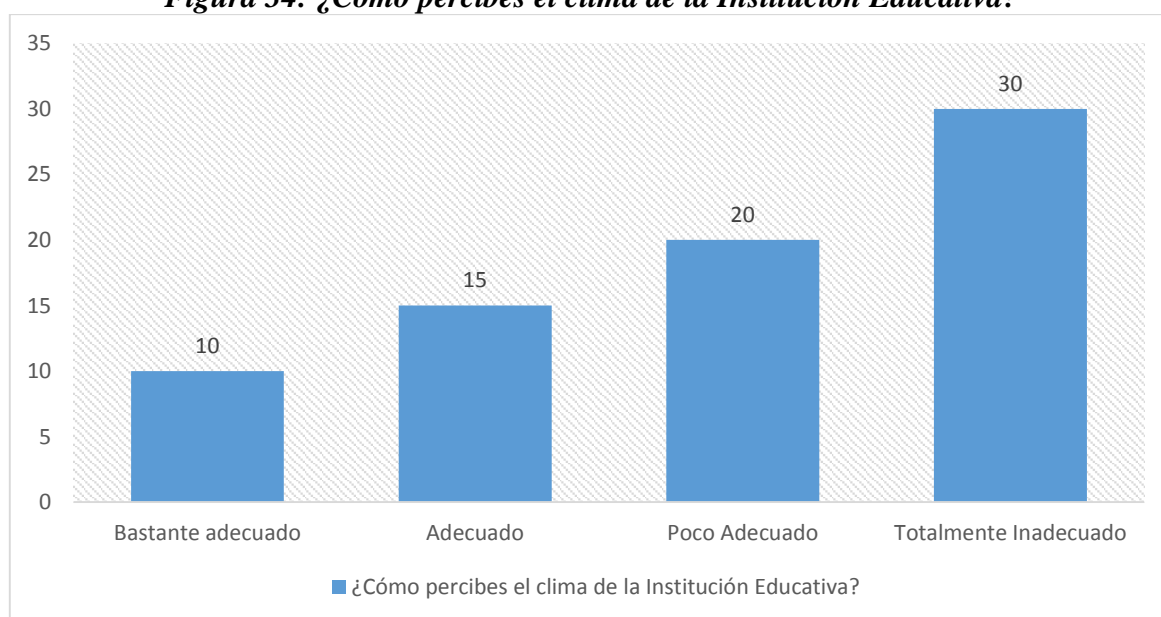
Figura 33: ¿Considera que un adecuado clima institucional, contribuye al logro de las metas y objetivos de la IE?



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

La percepción de los estudiantes sobre el Clima Institucional en la IETMx. “Luis Vallejos Santoni” nos permite apreciar que el 26.67%, es decir, 20 estudiantes consideran que el clima institucional es poco adecuado, en la misma línea, el 40% de los docentes encuestados considera que el clima institucional es totalmente inadecuado. Por otro lado, 10 estudiantes (13.33%) consideran que el clima de la Institución es bastante adecuado y el 20% considera que es adecuado.

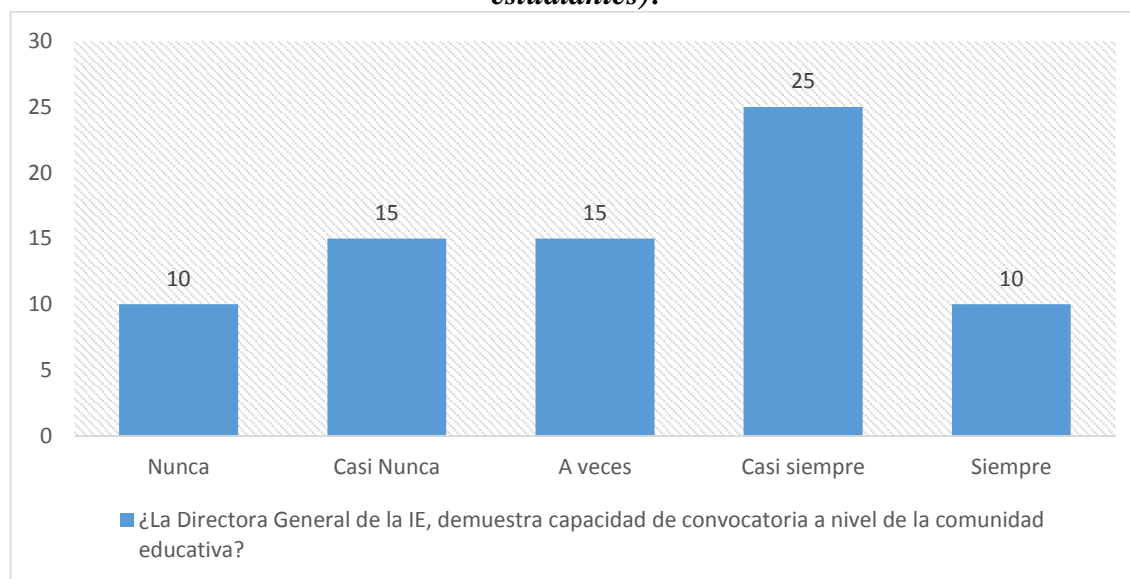
Figura 34: ¿Cómo percibes el clima de la Institución Educativa?



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿La Directora General de la IE, demuestra capacidad de convocatoria a nivel de la comunidad educativa?; el 46.66% de los estudiantes encuestados consideran que existe capacidad de convocatoria por parte de la Directora General de la Institución Educativa – 33.33% casi siempre y 13.33% siempre –, asimismo, el 20% considera que la capacidad de convocatoria se da a veces y tan solo el 33.33% considera casi nunca y nunca.

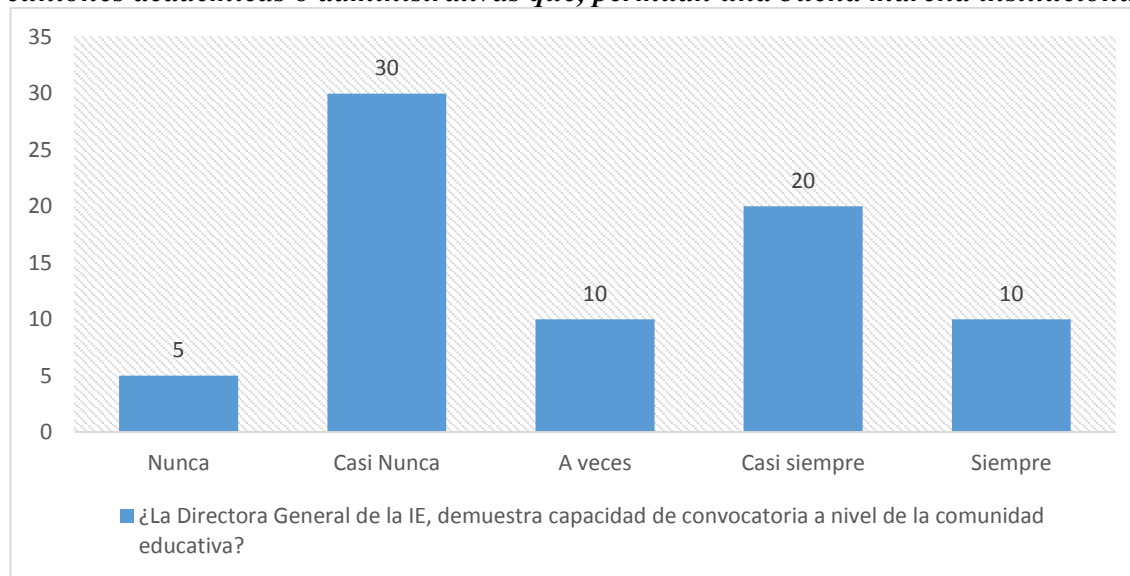
Figura 35: ¿Consideras que la Directora General de la IE, demuestra capacidad de convocatoria a nivel de la comunidad educativa (docentes, administrativos y estudiantes)?



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿La Directora General, logra consensos en las reuniones académicas o administrativas que, permitan una buena marcha institucional?; se puede apreciar una distribución dividida en 3 bloques bien definidos. Por un lado, el 46.67% de los estudiantes encuestados consideran que nunca o casi nunca se consiguen consensos para la buena marcha de la institución (6.67% y 40% respectivamente). Por otro lado, el 40% de los encuestados considera que siempre y casi siempre se logran los consensos por parte de la Dirección de la Institución Educativa (13.33% y 26.67% respectivamente). Finalmente, 10 estudiantes (13.33%) consideran que a veces se logran dichos consensos.

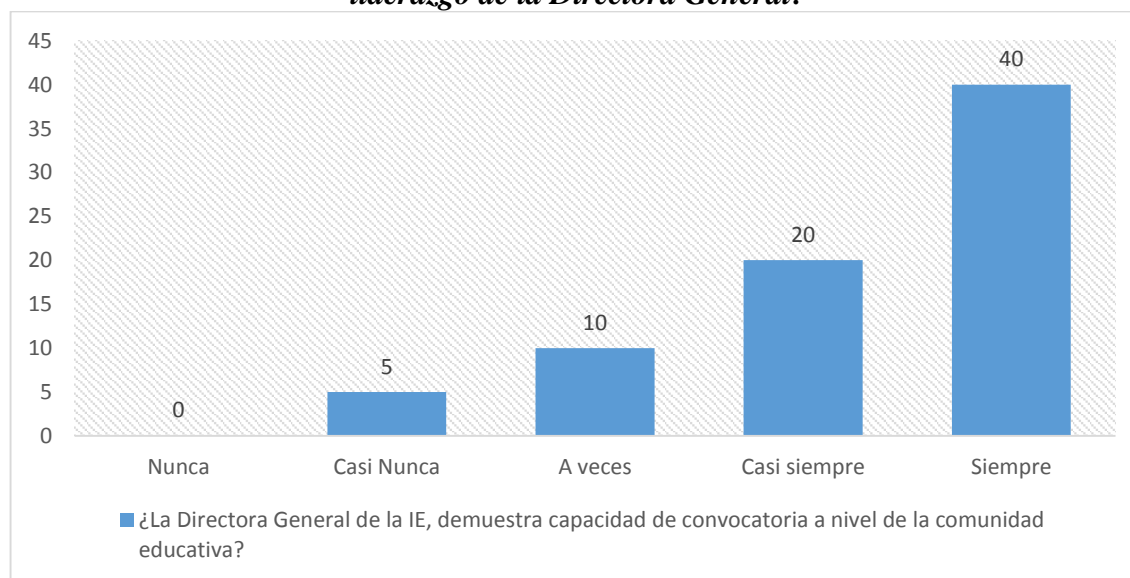
Figura 36: En tú opinión ¿Crees que la Directora General, logra consensos en las reuniones académicas o administrativas que, permitan una buena marcha institucional?



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El Clima Institucional en la IE, incide en el nivel de liderazgo de la Directora General?; el 13.33% de los encuestados (10 estudiantes) consideran que a veces existe una relación positiva entre el clima institucional y el nivel de liderazgo de la Directora General. El valor a tomar en cuenta es que el 80% de los estudiantes encuestados, 26.67% casi siempre y 53.33% siempre, ven claramente la relación positiva entre un mejor clima institucional y el nivel de liderazgo por parte de la dirección.

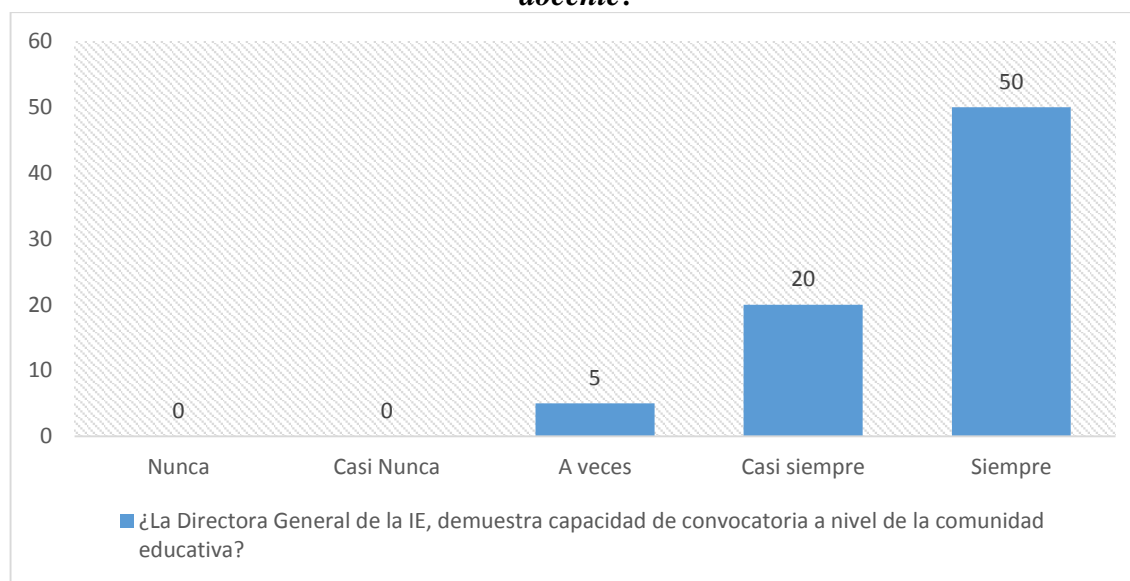
Figura 37: ¿Consideras que el Clima Institucional en la IE, inciden en el nivel de liderazgo de la Directora General?



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿Considera que el ambiente laboral, afecta en la calidad del desempeño docente?; los datos nos permiten observar que los estudiantes en gran mayoría consideran que el ambiente laboral es un indicador relevante y que contribuye a la calidad del desempeño docente. El 93.74% de los estudiantes consideran que siempre un ambiente laboral contribuye a mejorar el desempeño docente y el 6.67% casi siempre se da dicha relación.

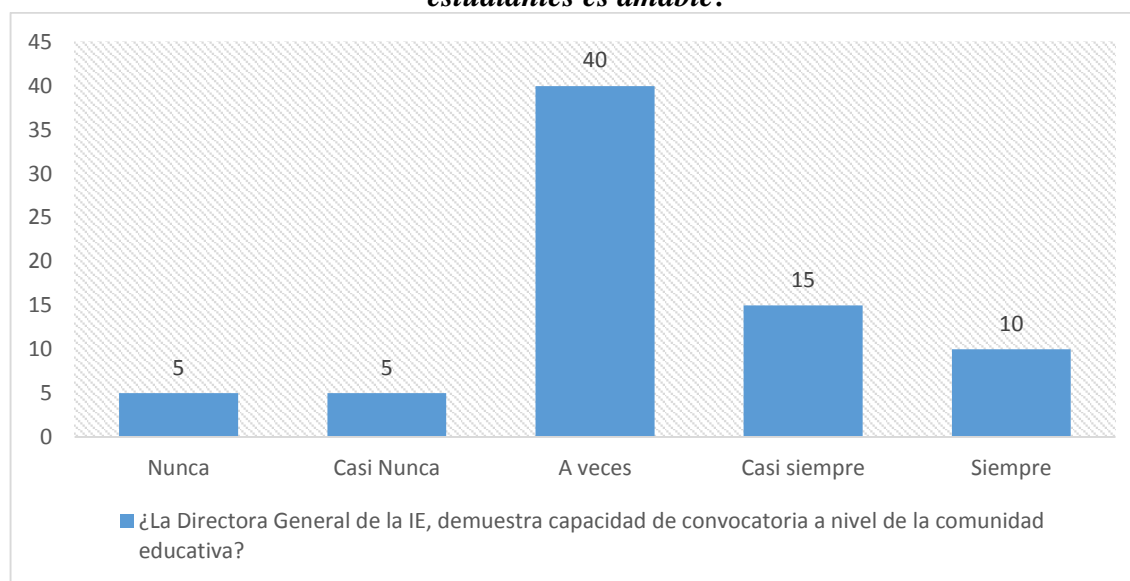
Figura 38: ¿Compartes que el ambiente laboral, afecta en la calidad del desempeño docente?



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El trato del personal Directivo de la IE, a los docentes, administrativos y estudiantes es amable?, el 13.33% de los estudiantes considera que siempre el personal directivo es un elemento importante y son amables, en la misma dirección, el 20% y 53.33% consideran casi siempre y a veces el personal directivo de la Institución Educativa empodera el trabajo que los docentes realizan. Por otro lado, el 13.34% considera que dicha relación no se da nunca ni casi nunca (10 estudiantes).

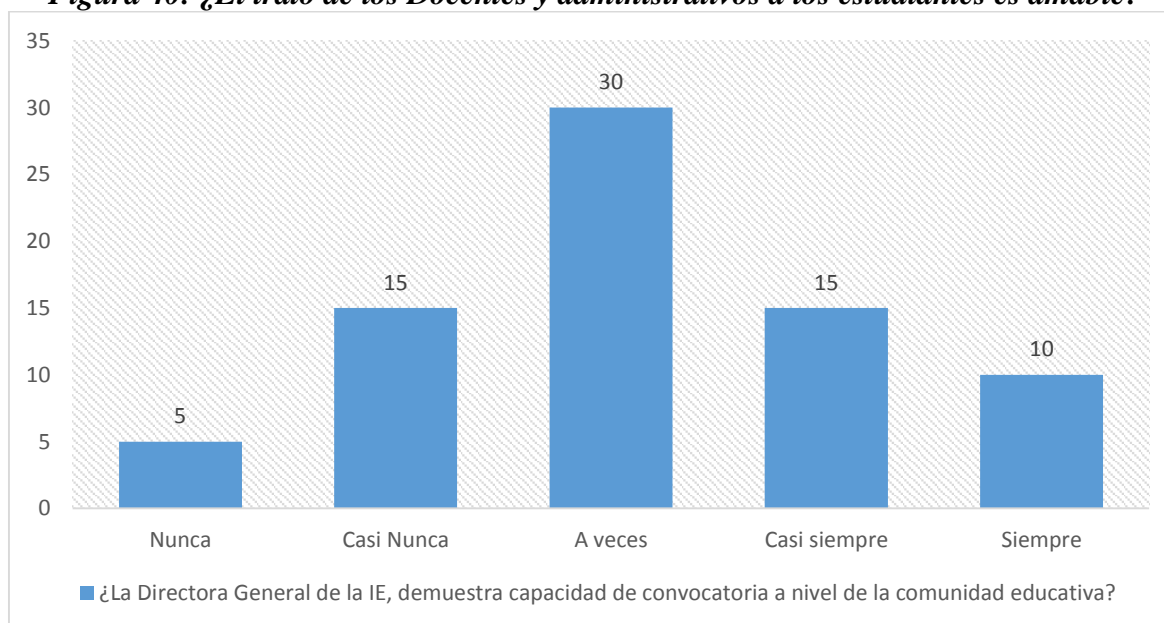
Figura 39: ¿El trato del personal Directivo de la IE, a los docentes, administrativos y estudiantes es amable?



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El trato de los Docentes y administrativos a los estudiantes es amable?; se puede apreciar que el 33.33% de los estudiantes encuestados consideran que la gestión institucional es democrática siempre y casi siempre (13.33% y 20% respectivamente); por otro lado, el 40% de los estudiantes consideran que dicha relación se da a veces y el 26.67% de los estudiantes consideran que dicha relación se da nunca y casi nunca.

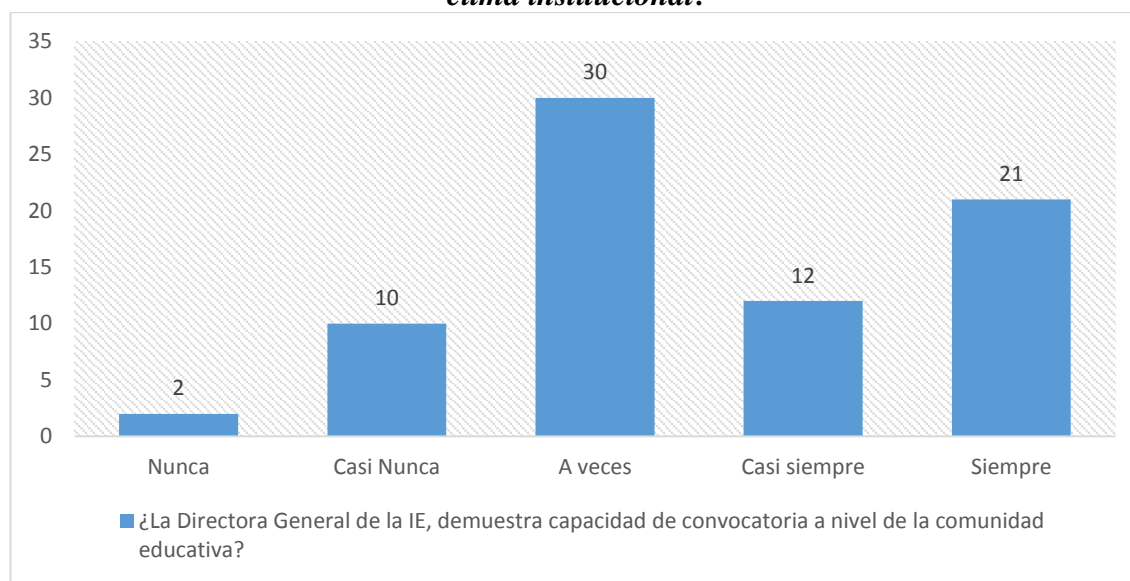
Figura 40: ¿El trato de los Docentes y administrativos a los estudiantes es amable?



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿En la IE se aplican modelos de gestión institucional que, consoliden el buen clima institucional?, el 28% de los estudiantes precisa que se aplican modelos de gestión institucional, asimismo, el 12% precisa que la aplicación de modelos es siempre. Por otro lado, el 40% de los encuestados precisa que a veces se aplican modelos de gestión institucional y el 15% de los encuestados precisan que nunca y casi nunca se aplican modelos de gestión institucional que consolidan el buen clima institucional.

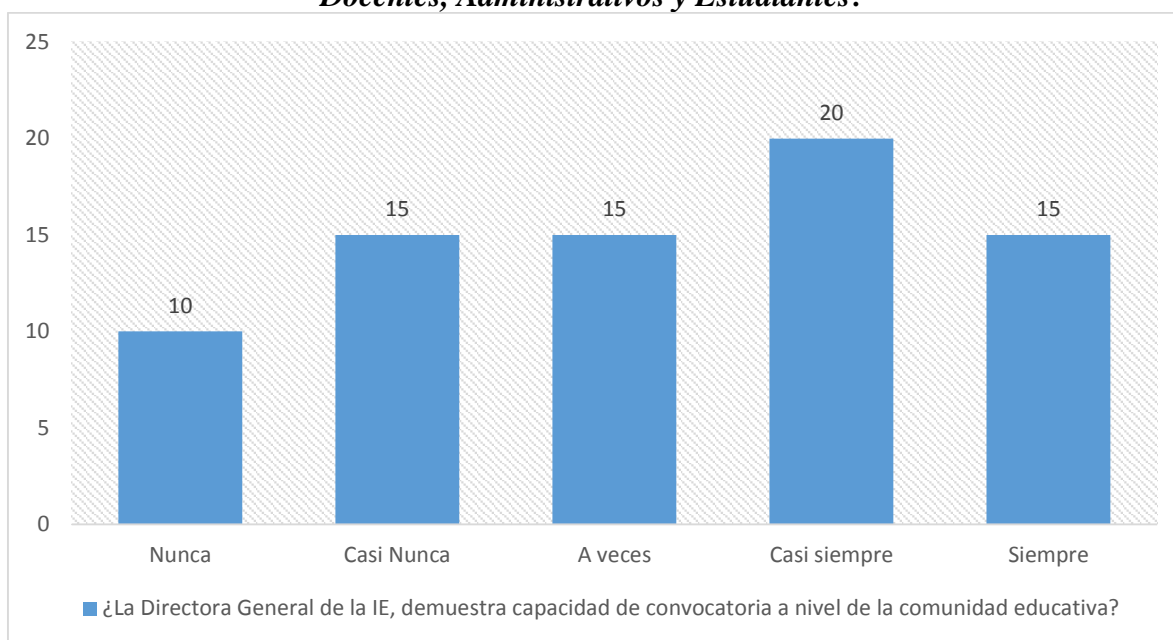
Figura 41: *¿En la IE se aplican modelos de gestión institucional que, consoliden el buen clima institucional?*



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El personal Directivo de la IE demuestra empatía y asertividad con los Docentes, Administrativos y Estudiantes?, los resultados muestran resultados inesperados. Por un lado, el 13.33% y el 20% de los encuestados afirman que nunca y casi nunca respectivamente, el personal directivo de la Institución Educativa no demuestra empatía ni asertividad con los docentes, personal administrativo y estudiantes. Por otro lado, el 20% afirma que a veces existen los valores de la empatía y la asertividad. Finalmente, el 46.67% (26.67% y 20%) casi siempre y siempre existe empatía y asertividad entre el personal directivo y el personal docente, administrativo y estudiantes.

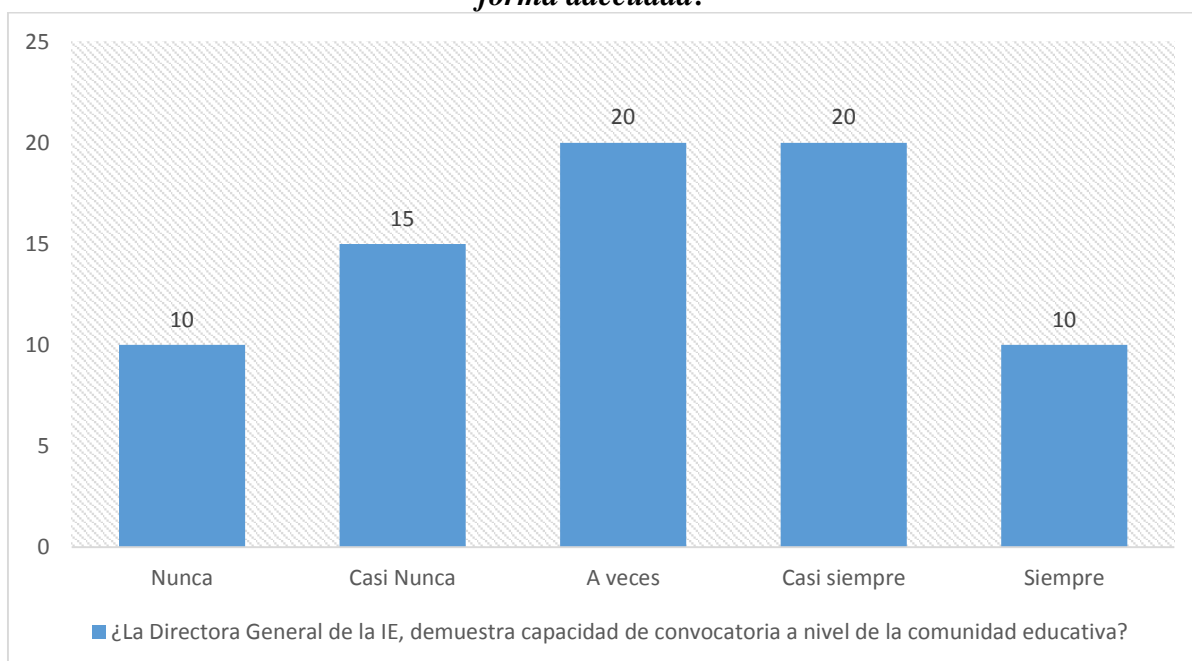
Figura 42: ¿El personal Directivo de la IE demuestra empatía y asertividad con los Docentes, Administrativos y Estudiantes?



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El personal Directivo de la IE suelen manejar los conflictos laborales en forma adecuada?, en la misma línea que la pregunta anterior, el 26.67% de los estudiantes encuestados consideran que sólo a veces se suelen manejar los conflictos laborales de forma adecuada, el 26.67% considera que dicha resolución se da casi siempre y el 13.33% siempre.

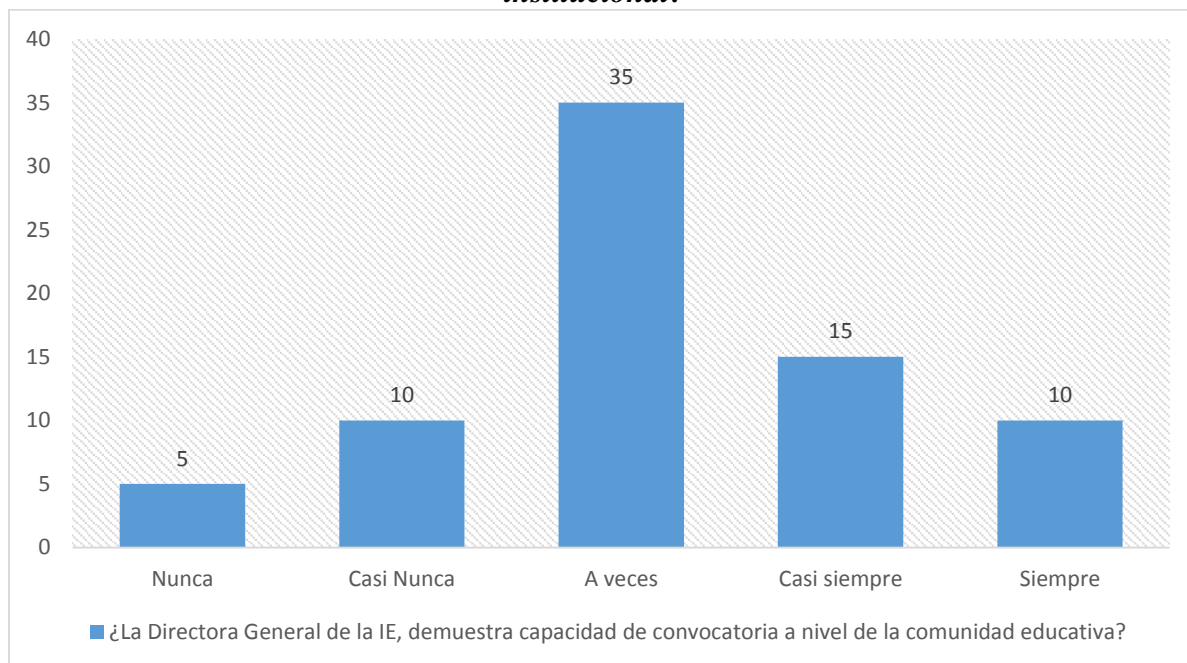
Figura 43: ¿El personal Directivo de la IE suelen manejar los conflictos laborales en forma adecuada?



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿Los niveles de comunicación en la IE, contribuyen al buen clima institucional?, el 33.33% de los estudiantes aseguran que siempre y casi siempre los niveles de comunicación contribuyen al buen clima laboral, el 46.67% considera que sólo contribuye a veces y tan sólo el 20% considera que nunca los niveles de comunicación contribuyen a mejorar el clima laboral.

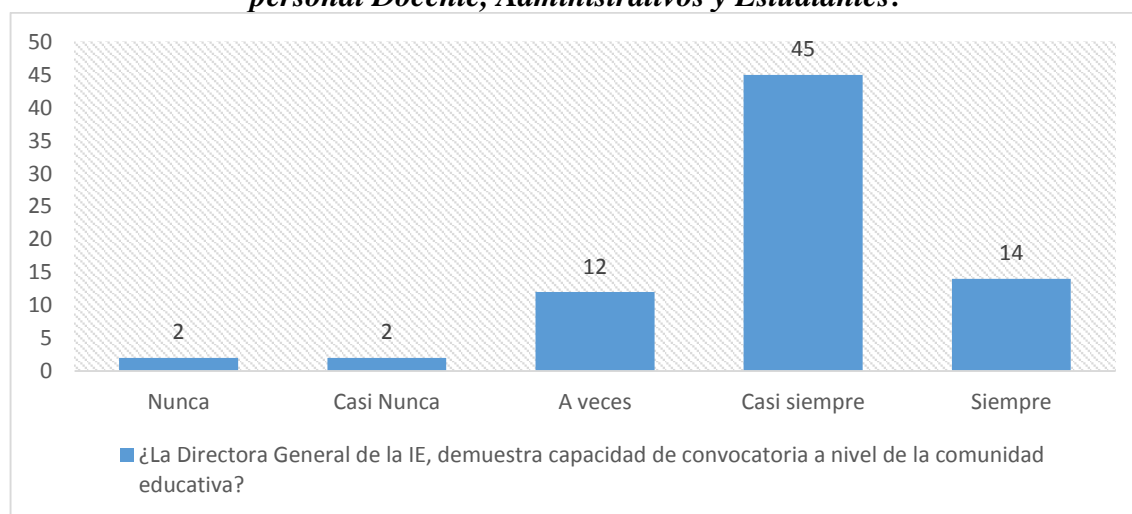
Figura 44: *¿Los niveles de comunicación en la IE, contribuyen al buen clima institucional?*



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

Ante la pregunta: ¿El personal Directivo de la IE, tiene como política otorgar estímulos al personal Docente, Administrativos y Estudiantes?, los resultados son unánimes, el 78.67% de los estudiantes consideran que siempre y casi siempre el personal directivo tiene como política otorgar estímulos al personal docente, administrativo y estudiantes; mientras que el 16% sólo lo hace a veces.

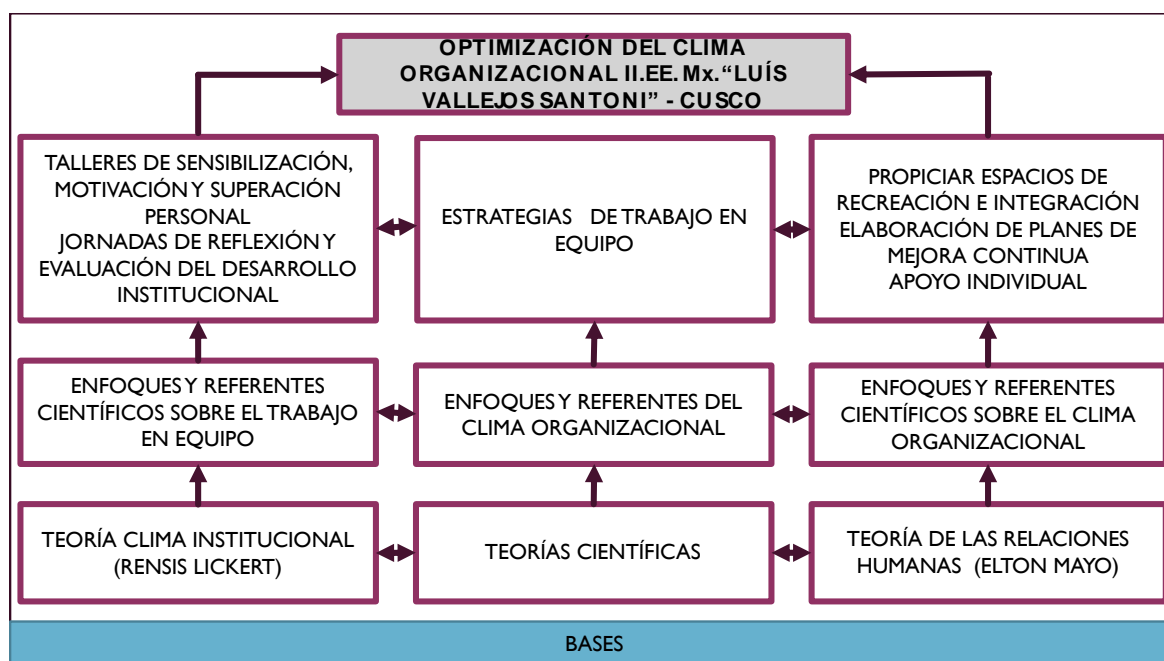
Figura 45: ¿El personal Directivo de la IE, tiene como política otorgar estímulos al personal Docente, Administrativos y Estudiantes?



Fuente: Encuestas realizadas a Estudiantes de la IETMx. “Luis Vallejos Santoni”

3.2. Teorías y Principios que sustentan la Propuesta Estrategias de Trabajo en Equipo para mejorar el Clima Organizacional

3.2.1. Modelo teórico de la propuesta de Estrategias de Trabajo en Equipo para Mejorar el Clima Organizacional mejorar el Clima Organizacional en la IE “Luís Vallejos Santoni” – Cusco



3.2.2. Organización de las actividades de Estrategias de Trabajo en Equipo

La presente propuesta de estrategias de trabajo en equipo, constituye un instrumento fundamental para mejorar el clima organizacional en la I.E.T.Mx “Luis Vallejos Santoni”, teniendo en consideración su importancia en el desarrollo institucional y el logro de los objetivos y metas, basado en la cultura de calidad y el avance de la Ciencia y Tecnología, por lo que es importante tomar en cuenta estos aspectos, para poder satisfacer las demandas de la sociedad en el distrito, provincia y departamento del Cusco.

- **Fundamentación científica y principios que orientan la propuesta**

Teniendo como premisa las teorías planteadas por Rensis Lickert (Clima Organizacional) y (Las Relaciones Humanas) de Elton Mayo; así como los enfoques y referentes científicos del clima organizacional y trabajo en equipo y las demandas sociales, se logrará mejorar el clima organizacional en la I.E.T.Mx “Luis Vallejos Santoni”.

- **Objetivos que persigue el modelo:**

- Contribuir al mejoramiento del clima organizacional en la I.E.T.Mx “Luis Vallejos Santoni” – Cusco.
- Coadyuvar en el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos del PEI
- Fortalecer las relaciones interpersonales, a través de la práctica de las habilidades sociales

Necesidad de aplicación de estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en la I.E.T.Mx “Luis Vallejos Santoni” – Cusco

Tomando en cuenta el diagnóstico efectuado sobre el clima organizacional, cuyo principal problema es el inadecuado clima organizacional, por lo que, es necesario tomar en consideración la presente propuesta de estrategias de trabajo en equipo con la finalidad de mejorar el clima organizacional y satisfacer la demanda social.

3.2.3. Organización de las actividades de Estrategias de Trabajo en Equipo

Se ha diseñado un conjunto de actividades orientadas a un nuevo modelo de estrategias de trabajo en equipo, con este fin, se ha propuesto realizar cinco actividades:

- Talleres de sensibilización, motivación y superación personal
- Jornadas de reflexión y evaluación del desarrollo institucional
- Propiciar espacios de recreación e integración
- Elaboración de planes de mejora continua
- Apoyo individual

3.2.4. Descripción metodológica de las actividades de Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en la IE “Luís Vallejos Santoni” – Cusco

3.2.4.1 Talleres de sensibilización, motivación y superación personal

En la I.E.T.Mx. Luís Vallejos Santoni, se realiza la planificación anual de las actividades, las mismas que consideran dentro plan estratégico; además del plan semanal; el mismo que dan a conocer las actividades a desarrollarse durante la semana, con ese fin se coordina a nivel del equipo directivo. En este sentido, es necesario considerar la organización y ejecución de manera trimestral de un taller de sensibilización, para ello se invitará a las psicólogas y / apoyo externo, al término del evento, se efectuará la evaluación respectiva para medir los logros alcanzados.

3.2.4.2 Jornadas de evaluación del desarrollo institucional

Dar cumplimiento a la evaluación del desarrollo institucional, es una de las actividades que, se pretende ejecutar con miras a mejorar el clima institucional. Como punto de partida, de una actitud democrática de escucha abierta al cambio. Actitud que, debe verse reflejada a lo largo de todo el proceso de organización y desarrollo de estas jornadas, donde los directivos y docentes, vayan adquiriendo cada vez mayor protagonismo facilitado por la habilitación de espacios que brinden verdaderas posibilidades para expresarse, opinar, intercambiar

pareceres y proponer cursos de acción. Esto significa abrir la institución a formas nuevas de enseñanza y aprendizaje de relaciones más democráticas que fortalezcan las relaciones interpersonales.

Este evento, se organizará, previa planificación al término de cada trimestre, delegándose la responsabilidad a los docentes por niveles para la organización, ejecución y evaluación del evento.

3.2.4.3 Propiciar espacios de recreación e integración fuera la de la institución educativa

Esta actividad, surge de la necesidad de enfatizar e impulsar la recreación como medio por el cual, se pueda solucionar la problemática referida al clima organizacional, mediante el estudio y análisis de las causas, para así promover espacios de integración, comunicación y esparcimiento. Se puede determinar que su enfoque principal, está dirigido a actividades recreativas, tanto deportivas, caminatas, juegos de antaño, visitas guiadas, retiros espirituales y otras de interés, dejando de lado la rutina diaria. Como parte importante del análisis, se muestra un deterioro del clima organizacional, a través de una propuesta de reactivación e integración social como parte de desarrollo de seguridad y mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes de la comunidad educativa.

Este evento, se pretende desarrollar, previa planificación al término de cada trimestre, delegándose la responsabilidad a los docentes por niveles para la organización, ejecución y evaluación del evento.

3.2.4.4 Elaboración de planes de mejora continua en jornadas de trabajo mensuales

La adecuada marcha institucional, se apoya en la administración eficiente para lograr la excelencia de una organización, la misma que, viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que, rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el

conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan. La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad, tal como lo señalan algunos autores. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio.

Esta actividad, se efectuará, previa planificación, en forma trimestral, delegándose la responsabilidad a los docentes por niveles para la organización, ejecución y evaluación de cada una de las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo.

3.2.4.5 Apoyo individual

Tener un ambiente propicio de trabajo crea en los seres humanos una atmósfera de entusiasmo, motivación, deseo de aportar, por ello es importante que en una organización especialmente tratándose de una institución educativa este debe convertirse en un lugar donde la comunicación asertiva fluya y el trato debe ser de manera horizontal. Se debe considerar también que las personas tienen una vida privada y una vida laboral, por lo tanto, muchas veces se encuentran cargados de una serie de dificultades especialmente en el plano personal y si el ambiente laboral se torna hostil los problemas de clima organizacional se incrementaran, por ello es importante crear este espacio de apoyo personal, para que las personas puedan ser escuchadas por profesionales en este caso un Psicólogo, por esa razón se propone esta actividad,

Los trabajadores son seres humanos, no recursos. Por lo tanto, los directivos, personal jerárquico, docente y administrativo, deben ser líderes y solidarios; es decir, deben mostrar su real preocupación por ser participativos y tener iniciativa propia para ser parte de la solución y no de los problemas que, se generen en las instituciones y no solo por su desempeño en el trabajo.

Un ambiente de trabajo de apoyo, reconoce el deseo de un empleado por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Así, refuerza la relación de confianza entre los miembros de la

comunidad educativa, surgiendo de ésta forma la sinergia y el respeto mutuo, así alcanzarán un alto nivel de desempeño, por lo tanto, contribuirán al desarrollo institucional.

Esta actividad, se desarrollará, previa planificación, en forma mensual, invitando a un psicólogo y terapeuta para la organización, ejecución y evaluación de cada una de las actividades programadas.

A continuación se plantean algunas actividades contribuirán al desarrollo de las estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en la I.E.T.Mx.”Luís Vallejos Santoni”- Cusco.

Plan de trabajo para la conformación de equipos que tendrán a su cargo actividades cuyo propósito es la mejora del clima organizacional de la I.E.T.Mx.” Luís Vallejos Santoni”

1. Datos Informativos

1.1. DRE : CUSCO

1.2. UGEL : CUSCO.

1.3. IE : LUIS VALLEJOS SANTONI.

1.4. NIVELES : INICIAL, PRIMARIA, SECUNDARIA.

2. Diagnóstico

La I.E.T.Mx.”Luís Vallejos Santoni”, tiene un clima organizacional caracterizado por las inadecuadas relaciones interpersonales que, no favorecen a la marcha institucional, menos al logro de las metas y objetivos trazados.

En el año de 1993 se inicia el Proyecto Educativo Institucional con el propósito de brindar no solamente educación Científico Humanística, sino también Educación Técnica, es decir, que los estudiantes puedan tener una opción laboral, que les permita desenvolverse en este mundo competitivo.

Desde sus inicios nuestra institución ha ido brindando una educación de calidad, gracias al apoyo económico y espiritual del Promotor Bernardo Bauwman, cuya preocupación era tener una plana de maestros capacitados e identificados con el PEI, del mismo modo padres de familia que se involucren en la educación integral de sus hijos. Producto de ello a nivel

local, regional, nacional y porque no decir a nivel latinoamericano se ha tenido grandes logros, por ejemplo, que el trabajo de las Áreas Técnicas se dé a conocer en España con dos representantes de la IE, luego en Colombia, Del mismo modo fuimos ganadores de proyectos a nivel nacional, por ejemplo “Trabajando en Democracia”, lo cual benefició directamente a los estudiantes. Se lideró a nivel nacional con los Círculos de Calidad como: Escuela de Padres, Ecología, Arte, Deporte y Recreación, Salud, Líderes Estudiantiles, etc. en el que el personal docente, administrativo y operativo, de manera voluntaria se involucró y sigue involucrándose para poder aportar y mejorar la calidad de vida de los estudiantes.

Sin embargo, en los últimos diez años la Institución Educativa viene atravesando una serie de problemas cuyo centro medular es el deterioro de las relaciones interpersonales debido a diversos factores lo cual está generando serias dificultades en el logro de los objetivos y las metas propuestas.

3. Fundamentación

La IE Luis vallejos Santoni, es una institución que alberga a estudiantes de inicial, primaria y secundaria y tiene la variante técnica, lo cual, beneficia a los estudiantes, pues cuando egresan ya cuentan con una opción técnica lo que se convierte en una fortaleza, Sin embargo, la mayor debilidad de la institución es su clima organizacional debido a factores internos como el egoísmo, la indiferencia, el autoritarismo por parte de algunos miembros del Equipo directivo, el incumplimiento de acuerdos, el evadir responsabilidades entre otros. Por ello se propone algunas actividades para mejorar el clima organizacional. En este sentido se presenta una matriz de actividades las cuales coadyuvaran a resolver esta problemática.

4. Base Normativa

Constitución Política del Perú

Ley N° 28044- Ley General de Educación.

Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.

Decreto Supremo N° 004-2013 ED Aprobación del reglamento de la ley de la Reforma Magisterial.

Reglamento Institucional

5. Objetivos

Objetivo General

Desarrollar diferentes actividades donde se evidenciará el trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional de la I.E.T.Mx.Luis Vallejos Santoni .

Objetivos Específicos

- Conformar equipos de trabajo integrados por directivos, maestros, personal administrativo y operativo para el desarrollo de las actividades propuestas.
- Elaboración de los planes de trabajo de cada equipo.
- Socialización y aprobación de los planes de trabajo
- Ejecución y evaluación de cada una de las actividades de acuerdo al cronograma

Estrategias De Trabajo En Equipo	¿De Cuándo A Cuándo?			Responsables	Tarea
Inicio del año escolar 2019	marzo			Equipo promotor, directivo, dos maestras y o maestros de cada nivel por cada nivel.	Planificar la actividad y socializar en macro grupo.
Jornadas de reflexión y evaluación del desarrollo personal	Marzo	julio	diciembre	Equipo promotor, directivo, un maestro por cada nivel.	Planificar la actividad y socializar en macro grupo.
• Talleres de sensibilización, motivación y superación personal	Marzo	junio	octubre	Psicólogas, dos maestros por cada nivel	Planificar la actividad y socializar en macro grupo.
Propiciar espacios de recreación e integración	Mayo	agosto	noviembre	Equipo de maestros de Educación Física y Arte	Planificar la actividad y socializar en macro grupo.
• Elaboración de planes de mejora continua	Marzo	Junio	Noviembre	Equipo promotor, directivo, un maestro por cada nivel, dos administrativos	Planificar la actividad y socializar en macro grupo.
• Elaboración de revista sobre logros	Abril	junio	septiembre	Equipo promotor, directivo, equipo de maestros y maestras de Comunicación y matemática de los tres niveles	Planificar la actividad y socializar en macro grupo.
• Apoyo individual	De marzo a diciembre			Psicólogas de la IE	Planificar la actividad y socializar en macro grupo.

Estrategias De Trabajo En Equipo	¿De Cuándo A Cuándo?		Responsables	Tarea
Retiros espirituales	julio	diciembre	Maestras de religión y Ciencias Sociales dos administrativos	Planificar la actividad y socializar en macro grupo.
Caminatas	septiembre		Equipo de maestros de inglés, Desarrollo Personal y dos administrativos	Planificar la actividad y socializar en macro grupo.
EVALUACION DE LOGROS, DIFICULTADES Y COMPROMISOS DE MEJORA				

6. Metas

70 personas (directivo, jerárquico, docentes y administrativos)

Planificación de Inicio de Año 2019

Etapas	Actividad	Responsable	Recurso/Material	Evidencia
Viernes 1 de marzo	Frase:” Bienvenidos familia vallejana 2019” Entrega de presentes: Un lapicero con adorno y mensaje. Un chupetín.	Wilber, Eleninha, Ruth Anita	Recuerdos Papelotes	Presente Carteles
	Mensajes. Elaboración de carteles de bienvenida para la semana de capacitación.	Doris, Norma	Cartulinas, Plumones Lápices Micro Poroso Silicona Liquida Lapicero Negro Y Rojo Indeleble Cartulina, Cansón. Cinta masking gruesa Cinta de embalaje gruesa. Cancionero Vallejianos unidos por siempre	Recuerdos
	Misa de inicio	Nataly Jasmania		
	Presentes de bienvenida	Bety, Lilian,		
	Cartel de bienvenida en el banner azulino (letras)	Karin, Elizabeth		
Lunes 4	Frase.: “Bienvenidos a la familia Vallejana 2019” <ul style="list-style-type: none">Misa de acción de graciasDesarrollo personal	Nataly Jasmania Ivoyka Mónica	Ofrendas(vela, pan, uva, espiga, arreglo floral, tres carpetas pedagógicas)	Fotografías
Martes 5	Frase:” En equipo nos organizamos mejor”. <ul style="list-style-type: none">Elaboración de plan de trabajo de las comisiones.Socialización del plan de trabajo de las comisiones.	Wilber Eleninha Ruth Anita	Laptop Cañón	Planes de trabajo
Miércoles 6	Frase: “Construyendo nuestro PCI” <ul style="list-style-type: none">Miércoles cenizaConocimiento del currículo nacional y evaluación formativa	Jessica Tania	Laptop Cañón Tablet	Insumos para el PCI

Jueves 7	<p>Frase: “Juntos planifiquemos nuestro trabajo”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización para recibir a los estudiantes. • Planificación por niveles. 	<p>Sub dirección primaria y coordinadora de inicial.</p> <p>Sub dirección secundaria y Asesorar y coordinador de TOE</p>	<p>Laptop</p> <p>Cañón</p> <p>Tablet</p>	<p>Ruta para recibir a los estudiantes</p>
Viernes 8	<p>Frase: “Sembrar la vida, cosechar la paz”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar el aula para recibir a los estudiantes 	<p>Sub dirección primaria y coordinadora de inicial.</p> <p>Sub dirección secundaria y Asesorar y coordinador de TOE</p>		<p>Aula ambientadas</p>

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA TALLERES DE SENSIBILIZACION, MOTIVACIÓN Y SUPERACION PERSONAL

1. Datos Informativos

- 1.1. DRE : CUSCO
- 1.2. UGEL : CUSCO.
- 1.3. IE : LUIS VALLEJOS SANTONI.
- 1.4. NIVELES : INICIAL, PRIMARIA, SECUNDARIA.

2. Diagnóstico

La I.E.T.Mx. “Luís Vallejos Santoni”, tiene un clima organizacional caracterizado por las inadecuadas relaciones interpersonales que, no favorecen a la marcha institucional, menos al logro de las metas y objetivos trazados.

No obstante, los logros mencionados son parte del recuerdo, pues se han visto empañados por la actitud egoísta e intransigente de algunos directivos, docentes y administrativos de la institución.

3. Fundamentación

La IE Luis Vallejos Santoni, es una institución que, en los últimos años en vez de avanzar ha ido en retroceso, razón por la que, existe la necesidad de contribuir con la mejora del clima organizacional. En esta perspectiva, se propone la ejecución de tres talleres de sensibilización, motivación y superación personal, los cuales se realizarán trimestralmente

Para cumplir este propósito, planteamos la necesidad de realizar estos talleres en el que, involucraremos personas externas como un coaching.

4. Base Normativa

Constitución Política del Perú

Ley N° 28044- Ley General de Educación.

Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.

Decreto Supremo N° 004-2013 ED Aprobación del reglamento de la ley de la Reforma Magisterial.

Reglamento Institucional

5. Objetivos

Objetivo General

Desarrollar talleres de sensibilización, motivación y superación personal

Objetivos Específicos

- Conformar de un Equipo de trabajo de los tres niveles educativos para la organización del taller.
- Convocar a la comunidad educativa para su conocimiento de los talleres de sensibilización, motivación y superación personal.
- Desarrollar tres jornadas durante el año

6. Equipo Responsable

- Promotora:
- Director General
- Sub Directora del nivel secundario
- Sub Directora de los niveles inicial y primaria
- Equipo de Maestros
 - Inicial (2)
 - Primaria (2)
 - Secundaria (2)
 - Administrativo (2)

7. Metas

70 personas (directivo, jerárquico, docentes y administrativos)

Cronograma

Objetivos Específicos	Actividades	Tareas	Responsables	Marzo				Julio		Noviembre	
Conformar de un Equipo de trabajo de los tres niveles educativos para la organización del taller.	Reunión para elaborar el plan de trabajo	Elaborar el listado de actividades para luego priorizar	Equipo responsable	1 X	2	3	4	3	4	3	4
Convocar a la comunidad educativa para su conocimiento del plan	Aprobación en plenario	Presentar en PPT las actividades	Equipo responsable de los tres niveles			X	X				
Desarrollar la jornada de reflexión y evaluación del desarrollo institucional	Reunión con los padres de familia por secciones.	Dar a conocer las actividades de las Bodas de Plata y el propósito	Tutores								

Cusco, marzo del 2019.

I.E.T.Mx. “Luis Vallejos Santoni”- Cusco

Proyecto: Elaboramos la Revista Vallejana de Logros Institucionales

1. Datos Informativos

- 1.1. DRE : CUSCO
- 1.2. UGEL : CUSCO.
- 1.3. IE : LUIS VALLEJOS SANTONI.
- 1.4. NIVELES : INICIAL, PRIMARIA, SECUNDARIA.

2. Diagnóstico

La I.E.T.Mx.”Luís Vallejos Santoni, ha cumpliendo veinticinco años, ”Bodas de Plata” al servicio de la sociedad cusqueña, especialmente a los estudiantes de la zona Nor Occidental del Cusco. Sus aulas acogen a niños de inicial y primaria, del mismo modo al adolescente en el nivel secundario.

En el año de 1993 se inicia el Proyecto Educativo Institucional con el propósito de brindar no solamente educación Científico Humanística, sino también Educación Técnica, es decir, que los estudiantes puedan tener una opción laboral, que les permita desenvolverse en este mundo competitivo.

Uno de los logros más significativos fue plasmar en la revista “Labor” toda la trayectoria de la Institución Educativa, que se editó los primeros años, pero que por la falta de presupuesto, discrepancias entre docentes y administrativos y por la disminución de los aportes de padres de familia en las matriculas, se fueron dejando de lado y solo queda como documento institucional. Creo que llegó la hora de retomar aquello que quedo en el recuerdo y hacer uso de la frase de Monseñor Luis Vallejos Santoni: Empujemos el coche hermanos”

3. Fundamentación

La IE Luis vallejos Santoni es una institución que alberga a estudiantes de inicial, primaria y secundaria y tiene la variante técnica, lo cual beneficia a los estudiantes, pues cuando egresan ya cuentan con una opción técnica.

Al celebrar las Bodas de Plata institucionales: La promotora Hna. Tula Tomasa Amanqui Mamani, el Director profesor Wilber Allasi Quispe y el equipo de Bodas de Plata reconocido por Resolución Directoral, tomamos la decisión de impulsar un proyecto, que es: Elaborar la Revista Vallejana Anual, con el propósito de sistematizar todos los logros alcanzados a nivel de estudiantes, padres de familia y el personal que labora con el propósito de mejorar la calidad educativa y el clima organizacional en beneficio de la familia vallejana

Para cumplir este propósito planteamos la necesidad de realizar una actividad económica para recaudar fondos, lo que será distribuido considerando un monto intangible que será la base para seguir elaborando anualmente la revista vallejana, la ganancia se distribuirá equitativamente para capacitación docente y seguir implementando el centro de cómputo y otras necesidades que tenga la IE.

4. Base Normativa

Constitución Política del Perú

Ley N° 28044- Ley General de Educación.

Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.

Decreto Supremo N° 004-2013 ED Aprobación del reglamento de la ley de la Reforma Magisterial.

5. Objetivos

Objetivo General

Elaborar anualmente la revista vallejana para sistematizar los logros alcanzados por estudiantes, personal docente, administrativo, operativo y padres de familia.

Objetivos Específicos

- Conformar el Equipo de Revista “Bodas de Plata” y elaboración del plan de trabajo.
- Convocar a la comunidad educativa para aprobar el plan de trabajo
- Sensibilizar en aulas y Asamblea General para la celebración de las Bodas de Plata y lo que implica
- Realizar el día familiar vallejano y la con la participación de la comunidad educativa y padres de familia.
- Invitar a la comunidad educativa a escribir un artículo educativo de su interés.
- Recolectar fotos de diferentes actividades realizadas dentro y fuera de la IE.
- Invitar a los maestros cesantes y reasignados escribir artículos sobre sus vivencias en la IE.
- Invitar a los ex alumnos para que faciliten sus fotos del recuerdo para ser publicadas.
- Elaborar la revista Vallejana
- Publicar la revista Vallejana

6. Equipo Responsable

Promotora

Director General

Sub Directora del nivel secundario

Equipo Bodas de Plata

Inicial (2)

Primaria (2)

Secundaria (2)

Administrativo (2)

7. Metas

1500 revistas a un costo unitario de S/. 15

Cronograma

Objetivos Especificos	Actividades	Responsables	Marzo				Abril		Mayo		Junio		
Conformación del Equipo “Bodas de Plata” y elaboración del plan de trabajo.	Reunión para elaborar el plan de trabajo		1 X	2	3	4	3	4	3	4	1	2	3
Reunión con la comunidad de trabajo para aprobar el plan de trabajo	Aprobación en plenario	Equipo de maestros		X									
Sensibilización en aulas y Asamblea General sobre la celebración de las Bodas de Plata y lo que implica	Reunión con los padres de familia por secciones.	Tutores			X								
	Asamblea General de PP. FF	Equipo promotor, directivo				X							
Realizar el día familiar vallejjano y la con la participación de la comunidad educativa y padres de familia	Reuniones por grado	Tutores y comités de aula					X						
	Compra de productos para la rifa	Equipo de Bodas de Plata						X					
	Exhibición de productos	Equipo de Bodas de Plata						X					
	Reparto de tiket	Equipo de Bodas de Plata						X					
	Distribución de espacios y día central	Sub comisiones de maestros.						X					
	Rendición de cuentas	Coordinadores de nivel							X				
Invitar a la comunidad educativa a escribir un artículo educativo de su interés.	Redactar y entregar las invitaciones	Coordinadora Tutora			X								

Objetivos Específicos	Actividades	Responsables	Marzo				Abril		Mayo		Junio		
Recolectar fotos de diferentes actividades realizadas dentro y fuera de la IE.	Redactar invitaciones	Equipo de Bodas de Plata					X	X					
Invitar a los maestros cesantes y reasignados escribir artículos sobre sus vivencias en la IE., del mismo modo Invitar a los ex alumnos para que faciliten sus fotos del recuerdo para ser publicadas.	Redactar invitaciones	Equipo de Bodas de Plata					X	X					
Tomar fotos a los estudiantes de inicial a quinto de secundaria	Elaborar una ruta para que los estudiantes sean fotografiados	Director						X					
Elaboración de la revista	Revisar los artículos y fotos que serán publicados.	Director Promotora Coordinadora Tesorera								X			
	Seleccionar los artículos	Equipo de maestros								X			
	Elaborar el machón de la revista	Promotora Director									X		
	Coordinar con el encargado de la imprenta para entregar los artículos de la revista	Promotora Director									X		
Publicación de la Revista													X

Cusco, marzo de 2019

CONCLUSIONES

Las conclusiones se derivan de los estudios investigativos desarrollados a lo largo de este trabajo, las mismas que dan respuesta a los objetivos e hipótesis planteados.

- El diagnóstico realizado, ha posibilitado identificar la problemática principal que, aqueja a la I.I.E.E.T. Mx. Luís Vallejos Santoni - Cusco, que se caracteriza por las deficientes relaciones interpersonales entre docentes y equipo directivo, lo cual, se manifiesta a través de conflictos personales, incumplimiento de normas de convivencia y la actitud autoritaria de algunos directivos, según manifiesta el 60% de los docentes encuestados.
- El análisis del marco teórico que, se ha realizado en el presente trabajo de investigación, ha permitido fundamentar el modelo teórico de la propuesta sobre estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional en la I.I.E.E.T. Mx. Luís Vallejos Santoni.
- Las estrategias de trabajo en equipo que, se han diseñado, tomando como fundamento las teorías propuestas en el modelo, las mismas que, contribuirán a mejorar el clima organizacional en la I.I.E.E. Luís Vallejos Santoni - Cusco, por ende, coadyuvarán al desarrollo institucional.
- La Propuesta, denominada “ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.I.E.E. Mx. “LUÍS VALLEJOS SANTONI - CUSCO”, en su dimensión social, está sustentado en aportes científicos de gran valía, como factor de desarrollo institucional, las teorías científicas: Clima Organizacional de Rensis Likert y teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo; así como los enfoques y referentes científicos del clima organizacional y trabajo en equipo entre otros.

RECOMENDACIONES

- Es importante que la propuesta de estrategias de trabajo en equipo, expuesta en esta Tesis, sea considerada, valorada y adaptada a otras instituciones educativas similares del ámbito de la región Cusco.
- Se recomienda que las estrategias de trabajo en equipo, diseñadas y propuestas para mejorar el clima organizacional en la II. EE. “Luís Vallejos Santoni, a la luz de los resultados expuestos en esta investigación, sea validada y aplicada para mejorar el clima organizacional y el desarrollo institucional.
- Las actividades propuestas como parte de las estrategias, deben ser cronogramadas, evaluadas y encargadas a los docentes coordinadores de la institución con la finalidad de lograr los objetivos planteados en cada una de ellas.
- La propuesta en mención, debe servir como elemento motivador a los directivos, personal jerárquico, docente, administrativo y estudiantes; así como también a los padres de familia, para elevar la calidad del servicio educativo y fundamentalmente mejorar el clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- *Ansi3n, J. y Villacorta, A. (2004). Para comprender la escuela p3blica: desde sus crisis y posibilidades. Lima, Per3: Pontificia Universidad Cat3lica del Per3.*
- *Araujo, A. (2007). gesti3n escolar y los componentes de la calidad de la educaci3n.*
- *Arismendi, N. (2009). Pr3cticas de gesti3n educativa. Pontificia Universidad Javariana. Bogot3. Colombia.*
- *Balandier, G. (1996). El desorden y la teor3a del caos y las ciencias sociales. Barcelona-Espa3a.*
- *Beare, H, Caldwell, B. y Millikan, R. (1992). C3mo conseguir centros de calidad. Nuevas t3cnicas de direcci3n. Madrid: La Muralla SA*
- *Bisquerra, R. (1987). Introducci3n a la estadística aplicada a la investigaci3n educativa. Barcelona: PPU*
- *Esp3ritu Gonzales, Yinela Carmen (2016). Niveles del clima laboral y de la gesti3n institucional en los trabajadores del centro vacacional de Huampani. TESIS*
- *Fern3ndez, P. (2006). Clima organizacional y supervisi3n del desempe3o docente en instituciones de educaci3n b3sica. (Tesis de maestr3a in3dita, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela).*
- *Garc3a Solarte M. (2009). Clima Organizacional y su Diagn3stico: Una aproximaci3n Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administraci3n.*
- *Guerra, I. (2007). Evaluaci3n y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medici3n y Mejora del Desempe3o. Estados Unidos de Am3rica: Itson - Global Busines Press.*
- *Iglesias Ar3valo, Walter Mauro (2016). "Clima Organizacional y su Relaci3n con el Desarrollo Institucional en la Asociaci3n C3rculo Militar del Per3" - (Tesis)*
- *L3pez, A. (2007). 14 ideas clave: el trabajo en equipo del profesorado. Barcelona: Gra3*

- *Manuel, M. J. (20011). Gestión estratégica para instituciones educativas. Buenos Aires: Granica S.A.*
- *Marín J, Melgar A, Castaño C. Teoría y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: editorial OPS, OMS*
- *Maturana, Humberto (1999). El árbol del Conocimiento. Editorial Universitaria, Santiago, Chile.*
- *Moriello, S. (2003). Sistemas complejos, caos y vida artificial.*
- *Pérez, M., Reyes, M. y Juandó, J. (2001). Afectos, emociones y relaciones en la escuela: análisis de cinco situaciones. Barcelona: Graó*
- *Philip R, Larry J, Keneth R. (1992). Calidad sola no es suficiente. Séptima edición. Nueva York, Estados unidos. Asociación americana administrativa.*
- *Porras J.I, Robertson P. (2000). Desarrollo Organizacional: teoría, práctica e investigación. 2ª ed. Vol. 3 México: Editorial M.D Dunnet y L.M Hough.*
- *Rojas R. (2000). Guía para realizar investigaciones sociales. 34ª ed. México: Plaza y Valdez.*
- *Saccca, J. (2010). Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa del distrito de San Martín de Porres. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima - Perú.*
- *Sañudo. L. (2006). La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder.*
- *Segredo M, Pérez L. (2008). El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos.*
- *Segredo Pérez AM. (2009). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.*

- *Sierra Garcia, María Alejandra (2014). "El Clima Laboral en los/as Colaboradores/As del Área Administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V." Tesis de Grado*
- *Stephen R. (1999). Comportamiento organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall.*
- *Uría, D. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. (Tesis de ingeniera inédita, Uiversidad Técnica de Ambato, Ecuador).*
- *Venegas, P. (2006). Planificación Educativa Bases Metodológicas Para Su Desarrollo en El Siglo XXI. San José de Costa Rica: EUNED.*
- *Viñas, J. (2007). Conflictos en los centros educativos: Cultura organizativa y mediación para la convivencia. (2a ed.). Barcelona: Graó*
- *Wiemann, M. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Barcelona: UOC.*
- *Winter, R. (2000). Manual de Trabajo en Equipo. Madrid: Díaz de Santos.*

Linkografía

www.degerencia.com/articulos.php?artid=838

www.gestiopolis.com/gestion-educativa-para-la-investigacion-cientifica-y-tecnologica/

<https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>

[http://www.mitecnologico.com/Main/ElComportamientoHumano.](http://www.mitecnologico.com/Main/ElComportamientoHumano)

ANEXOS

Anexo 01. PRE TEST: ENCUESTA A DOCENTES.

Anexo 02. PRE TEST: ENCUESTA AI PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Anexo 03. PRE TEST: ENCUESTA A ESTUDIANTES

ANEXO 01: Pre Test Encuesta a Docentes.

Estimado(a) Maestro (a):

Estoy interesada en saber algunos de sus conocimientos, motivaciones e intereses acerca de la problemática referente al clima institucional, en la Institución Educativa. Agradeceré vuestra cooperación al responder esta breve encuesta.

Instrucciones.- En cada ítem, hay varias alternativas, escoja una de ellas que, crea es la correcta y marque en el paréntesis.

1. ¿Cuál es la especialidad que tiene?

Matemática () Comunicación () CTA ()

Ciencias Sociales () Otra () -----

2. ¿Cuántos años de servicio tiene en la docencia?

Más de un año y menos de cinco () más de cinco y menos de diez ()

Más de diez y menos de quince () más de quince y menos de veinte ()

Más de veinte y menos de veinticinco () más de veinticinco ()

3. ¿Considera que un adecuado clima institucional, contribuye al logro de las metas y objetivos de la IE?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()

Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()

4. El clima de la Institución educativa es:

Bastante adecuado () adecuado () totalmente inadecuado ()

Poco adecuado ()

5. ¿La Directora General de la IE, demuestra capacidad de convocatoria a nivel de la comunidad educativa?

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

6. ¿La Directora General, logra consensos en las reuniones académicas o administrativas que, permitan una buena marcha institucional?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
7. ¿El Clima Institucional en la IE, inciden en el nivel de liderazgo de la Directora General?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
8. ¿Considera que el ambiente laboral, afecta en la calidad del desempeño docente?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
9. ¿El personal Directivo de la IE, empoderan el trabajo de los Docentes?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
10. ¿El modelo de Gestión Institucional, es democrático?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
11. ¿En la IE se aplican modelos de gestión institucional que, consoliden el buen clima institucional?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
12. ¿El personal Directivo de la IE demuestra empatía y asertividad con los Docentes, Administrativos y Estudiantes?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
13. ¿El personal Directivo de la IE suelen manejar los conflictos laborales en forma adecuada?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
14. ¿Los niveles de comunicación en la IE, contribuyen al buen clima institucional?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
15. ¿El personal Directivo de la IE, tiene como política otorgar estímulos al personal Docente, Administrativos y Estudiantes?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

Cusco, mayo de 2018.

Muchas Gracias

ANEXO 02: Pre Test: Encuesta al Personal Administrativo.

Estimado(a) compañero (a):

Estoy interesada en saber algunos de sus conocimientos, motivaciones e intereses acerca de la problemática referente al clima institucional, en la Institución Educativa. Agradeceré vuestra cooperación al responder esta breve encuesta.

Instrucciones.- En cada ítem, hay varias alternativas, escoja una de ellas que, crea es la correcta y marque en el paréntesis.

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la IE?

Secretaria () Bibliotecaria/o () Coordinador ()

Auxiliar de Educación () Otro () -----

2. ¿Cuántos años de servicio tiene en el cargo?

Más de un año y menos de cinco () más de cinco y menos de diez ()

Más de diez y menos de quince () más de quince y menos de veinte ()

Más de veinte y menos de veinticinco () más de veinticinco ()

3. ¿Considera que un adecuado clima institucional, contribuye al logro de las metas y objetivos de la IE?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()

Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()

4. El clima de la Institución educativa es:

Bastante adecuado () adecuado () totalmente inadecuado ()

Poco adecuado ()

5. ¿La Directora General de la IE, demuestra capacidad de convocatoria a nivel de la comunidad educativa?

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

6. ¿La Directora General, logra consensos en las reuniones académicas o administrativas que, permitan una buena marcha institucional?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
7. ¿El Clima Institucional en la IE, inciden en el nivel de liderazgo de la Directora General?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
8. ¿Considera que el ambiente laboral, afecta en la calidad del desempeño docente?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
9. ¿El personal Directivo de la IE, empoderan el trabajo de los Docentes?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
10. ¿El modelo de Gestión Institucional, es democrático?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
11. ¿En la IE se aplican modelos de gestión institucional que, consoliden el buen clima institucional?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
12. ¿El personal Directivo de la IE demuestra empatía y asertividad con los Docentes, Administrativos y Estudiantes?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
13. ¿El personal Directivo de la IE suelen manejar los conflictos laborales en forma adecuada?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
14. ¿Los niveles de comunicación en la IE, contribuyen al buen clima institucional?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
15. ¿El personal Directivo de la IE, tiene como política otorgar estímulos al personal Docente, Administrativos y Estudiantes?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

Cusco, mayo de 2018.

Muchas Gracias

ANEXO 3: Pre Test Encuesta a Estudiantes

Estimado(a) estudiante:

Estoy interesada en saber algunos de tus conocimientos, motivaciones e intereses acerca de la problemática referente al clima institucional, en la Institución Educativa. Agradeceré tu cooperación al responder esta breve encuesta.

Instrucciones.- En cada ítem, hay varias alternativas, escoge una de ellas que, creas es la correcta y marca en el paréntesis.

1. ¿Qué grado de estudios estas cursando?
Primero () Segundo () Tercero () Cuarto () Quinto ()
2. El clima institucional, el autor Álvarez, define como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. ¿Estás de acuerdo con esta definición?
Si () No ()
3. ¿Consideras que un adecuado clima institucional, contribuye al logro de las metas y objetivos de la IE?
Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
4. ¿Cómo percibes el clima de la Institución Educativa?
Bastante adecuado () adecuado () totalmente inadecuado ()
Poco adecuado ()
5. ¿Consideras que la Directora General de la IE, demuestra capacidad de convocatoria a nivel de la comunidad educativa (docentes, administrativos y estudiantes)?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
6. En tú opinión ¿Crees que la Directora General, logra consensos en las reuniones académicas o administrativas que, permitan una buena marcha institucional?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

7. ¿Consideras que el Clima Institucional en la IE, inciden en el nivel de liderazgo de la Directora General?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
8. ¿Compartes que el ambiente laboral, afecta en la calidad del desempeño docente?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
9. ¿El trato del personal Directivo de la IE, a los docentes, administrativos y estudiantes es amable?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
10. ¿El trato de los Docentes y administrativos a los estudiantes es amable?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
11. ¿Los directivos, docentes y administrativos contribuyen a consolidar el buen clima institucional?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
12. ¿El personal Directivo de la IE demuestra empatía y asertividad con los Docentes, Administrativos y Estudiantes?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
13. ¿El personal Directivo de la IE suelen manejar los conflictos (discordia) laborales en forma adecuada?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
14. ¿Los niveles de comunicación en la IE, contribuyen al buen clima institucional?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
15. ¿El personal Directivo de la IE, tiene como política otorgar estímulos al personal Docente, Administrativos y Estudiantes?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

Cusco, mayo de 2018.

Muchas Gracias