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

"La actitud docente y su impacto frente a la cultura organizacional en el nivel secundario de la Institución Educativa N° 17074 de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas, en el año 2018"

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

Investigador

Cueva Fuentes, Edison.

Asesor

César A. Cardoso Montoya

LAMBAYEQUE – PERÚ
2019

“La actitud docente y su impacto frente a la cultura organizacional en el nivel secundario de la Institución Educativa N° 17074 de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, región Amazonas, en el año 2018.”

PRESENTADA POR:

_____ _____

Cueva Fuentes, Edison — Dr. Cardoso Montoya, César A.

Autor — Asesor

APROBADA POR:

_____

M. Sc. José Wilder Herrera Vargas

Presidente

_____

M. Sc. Evert José Fernández Vásquez

Secretario

_____

M. Sc. Elmer Llanos Díaz

Vocal

Nº 000285

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:40 horas del día nueve de diciembre del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N°2868-2019-UP-D-FACHSE, de fecha 29/11/19 conformado por:

M.SC. José Wider Herrera Vargas PRESIDENTE(A)
M.Sc. Evert José Fernández Vásquez SECRETARIO(A)
M.Sc. Elmer Llanos Díaz VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada La actitud Docente y su impacto frente a la cultura organizacional en el nivel secundario de la Institución educativa N°17074 de Bagua grande, Provincia de Utcubamba, Región Amazonas, año 2018

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Edisor Cuera Fuentes

Y asesorado por M.Sc. Cesar Cardoso Montoya

sustentación que es autorizada mediante Resolución N°292-2019-UP-D-FACHSE, de fecha 06/12/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97º, 97º 99º, 100º, 101º, 102º, y 103º; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a 1 sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 71 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa estratégica

Siendo las _____ horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

Observaciones: _____

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Edison Cueva Fuentes investigador principal, y Dr. César A. Cardoso Montoya asesor del trabajo de investigación: declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 09 de diciembre de 2019

Lic. Edison Cueva Fuentes
Autor

Dr. César A. Cardoso Montoya
Asesor

DEDICATORIA

A todas aquellas personas que quieran liderar el comportamiento organizacional y superar los conflictos interpersonales en el Perú.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, hermanos, esposa e hija por su apoyo moral y espiritual, quienes supieron alentarme para desarrollar y lograr mis objetivos personales e intelectuales. Con mucho amor.

INDICE

RESUMEN……...VII
ABSTRACT……..……IX
INTRODUCCIÓN……XI

CAPÍTULO I……..……1
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO..……....1
1.1. Ubicación Geográfica del Estudio. 1
1.2. Descripción del Problema. 4
1.3. Características del Problema. 7
1.4. Metodología de la investigación. 14
1.4.1.Tipo de Investigación……..……16
1.4.2.Diseño de Investigación. ……..…..16
1.4.3.Población y Muestra. ……17
1.4.4.Técnicas e Instrumentos. ……..….18

CAPÍTULO II……19
MARCO TEÓRICO……19
2.1. Antecedentes del Estudio. 19
2.2. Base Teórica..... 24
2.1.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert……..24
2.1.2.Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard…..27
2.1.3.Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. ……...31
2.3. Marco Conceptual. 35

CAPÍTULO III…….....43
RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN……..43
3.1. Análisis e Interpretación de Datos..... 43
3.2. Propuesta Teórica..... 69
3.2.1.Realidad Problemática……...……..70
3.2.2.Objetivos. ……..……70

3.2.3.Fundamentación. ……..…..71
3.2.4.Estructura de la Propuesta. ……73
3.2.5.Cronograma de la Propuesta. ……..105
3.2.6.Presupuesto…….106
3.2.7.Financiamiento de la Propuesta. …….……106

CONCLUSIONES…….107
RECOMENDACIONES..…….108
BIBLIOGRAFÍA…….109
ANEXOS……113

RESUMEN

El desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf

La interrogante quiénes somos y cómo somos genera una profunda reflexión para explicar nuestro desempeño como agentes educativos. Somos o no responsables de la construcción de nuestra propia historia, como expresión de nuestra voluntad, vale decir, nuestra identidad institucional o somos indiferentes con nuestro centro de trabajo.

A propósito nuestra investigación tuvo como finalidad diseñar un programa de actitudes docentes y su impacto frente a la cultura organizacional, caso de la I.E. N° 17074 de nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba.

La situación problemática considera como factor fundamental el escaso liderazgo ejercido por el personal directivo lo que repercute en una serie de situaciones que conllevan a la ruptura de relaciones humanas, entre las que se pudieron identificar: antecedentes de la escasa transparencia en la gestión, generando divisionismo y como consecuencia generó el escaso trabajo colegiado o en equipo, generado por el aumento de los egoísmos, lo que conllevó a la vez a realizar la práctica de una labor individual, presionada a cumplir la función que le corresponde a cada docente en el nivel secundario. Ante esta situación se agrega la escasa motivación a la labor docente por parte del personal directivo.

El problema de investigación alude a la realidad subjetiva de la I.E., lo que definió un tipo de investigación descriptivo propositiva, por tratar la situación comportamental dentro del desempeño del personal directivo y docente.

Aplicamos la entrevista y el testimonio; la observación y la encuesta para justificar cualitativamente y cuantitativamente el problema de investigación.

Palabras clave: Programa de actitudes docentes; Cultura organizacional.

ABSTRACT

The development of professionalism and teacher identity, includes the process and practices that characterize the formation and development of the professional community of teachers. He refers to the systematic reflection on his pedagogical practice, that of his colleagues, the work in groups, the collaboration with his peers and his participation in professional development activities. http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf

The question of who we are and how we are generates a deep reflection to explain our performance as educational agents. We are or are not responsible for the construction of our own history, as an expression of our will, that is, our institutional identity or we are indifferent to our workplace.

By the way, our research aimed to design a program of teaching attitudes and their impact on organizational culture, the case of the I.E. No. 17074 secondary level of Bagua Grande, Utcubamba Province.

The problematic situation considers as a fundamental factor the low leadership exercised by the managerial staff which has an impact on a series of situations that lead to the rupture of human relationships, among which were identified: background of the low transparency in management, generating divisionism and as a consequence it generated the scarce collegial or team work, generated by the increase in selfishness, which led to the practice of individual work, pressured to fulfill the function that corresponds to each teacher at the secondary level . Given this situation, the low motivation is added to the teaching work by the management staff.

The research problem alludes to the subjective reality of the I.E., which I demand from the qualitative method of a descriptive type of purpose, for

treating the behavioral situation within the performance of the managerial and teaching staff.

We apply the interview and the testimony; the observation and the survey to justify qualitatively and quantitatively the research problem.

Keywords: Teaching attitudes program; Organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Responder a la función del magisterio nos confronta con un reto singular: realizar cambios en la realidad de la profesión docente, vale decir, en su identidad profesional, en su formación y su cultura, en los paradigmas que guían sus prácticas pedagógicas. Los motivos del cambio son estructurales, pues obedecen a transformaciones en la sociedad, en la cultura, en la producción del saber y en la necesidad de contribuir, desde la educación, a la conformación de sociedades más equitativas, democráticas y con altos niveles de desarrollo humano. http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf

La presente investigación es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en las instituciones educativas, enfocado en el fenómeno la cultura organizacional y las actitudes de quienes se constituyen agentes educativos. La cultura organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución y puede ser un factor de distinción e influencia en él.

La cultura organizacional es lo que identifica a una organización y la diferencia de otra y se consolida haciendo que sus miembros se sientan parte de ella compartiendo la misma cultura: valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual, ceremonias, entre otras. La cultura se transmite en el tiempo y se va adoptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Una de las dimensiones de la profesión docente es la **dimensión colegiada**, su práctica profesional es social e institucional. Interactúa con sus pares —docentes y directivos— y se relaciona con ellos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos en la escuela. Esta situación, que se advierte en la vida institucional, posibilita el trabajo

colectivo y la reflexión sistemática sobre las características y alcances de sus prácticas de enseñanza. La identidad profesional de los docentes se construye, en gran medida, en los espacios sociales y laborales que ella promueve. En la escuela, las decisiones más relevantes que afectan a la comunidad educativa deben tomarse a nivel colegiado. Sus órganos de gestión requieren, asimismo, una composición plural y que los docentes expresen con frecuencia su voluntad y decisión a través de comisiones, grupos de trabajo y asambleas. Todo esto exige que los maestros colaboren entre sí y se organicen. http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf.

En la Institución Educativa N° 17074 de nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba, se puede evidenciar situaciones de insatisfacción, desmotivación, descoordinación en los trabajadores que prestan sus servicios. La principal causa es la puesta en práctica de una gestión tradicional, donde el líder pedagógico no despliega una labor acorde a los retos y cambios que está experimentando el mundo actual. Es bien sabido que el ejercicio de una buena gestión implica a los líderes perfiles cuyas cualidades demandan poner en práctica el desarrollo de cualidades y actitudes que motive al personal bajo su liderazgo para desarrollar un buen desempeño en sus actividades diarias; contribuyendo en la mejora permanente y que conduzca al éxito a la organización. En ese sentido, el buen manejo de la comunicación interna en las organizaciones es indispensable y merece de una atención para el funcionamiento eficaz en la Institución Educativa.

En tal sentido, el **problema** que se aborda y se trata de superar, es que la cultura organizacional de la Institución Educativa, se está viendo afectada por las diversas actitudes que muestran los docentes de la Institución, como indiferencias en su forma de pensar y actuar, carencia de referentes culturales y escasa identidad institucional. Consideramos que un programa de actitudes innovadoras contribuirá a revertir esta situación.

Nuestro problema de investigación se sintetiza en la siguiente interrogante: ¿Un programa de actitudes docentes logrará mejorar la cultura organizacional en la I.E. N° 17074 de nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba?

Nuestra investigación se enfocó en el diseño de un programa de actitudes docentes y el análisis de la cultura organizacional y su determinación en la I.E. N° 17074 de nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba.

Objetivo General: Diseñar un programa de actitudes docentes para mejorar la cultura organizacional en la I.E. N° 17074 de nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba. **Objetivos Específicos**: Determinar el tipo de motivación docente que se vive en la I.E.; Identificar las actitudes docentes que permitan determinar el tipo de cultura organizacional; y Elaborar la propuesta en relación al propósito de la investigación.

Para tal efecto formulamos la siguiente **Hipótesis:** "**Si** se diseña un programa de actitudes docentes sustentada en las teorías de Rensis Likert, Chester Barnard y de Elton Mayo, **entonces** mejorará la cultura organizacional en la I.E. N° 17074 de nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba"

Objeto: Cultura organizacional. **Campo de acción:** Programa de actitudes docentes para mejorar la cultura organizacional en la I.E. N° 17074 de nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba.

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos. En el **capítulo I** describimos la ubicación geográfica, la evolución histórica, la situación socio económico de la Provincia de Utcubamba; así mismo descripción, características del problema de investigación y la metodología. Su propósito justificar el problema de investigación.

En el **capítulo II** concretizamos el marco teórico, el cual compromete los antecedentes de estudio; la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando las teorías del Clima Organizacional de Rensis Likert, del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Las teorías nos permiten ver el por qué y el cómo de la investigación, determinadas por el problema de investigación y sirvieron de fundamento teórico de la propuesta. Luego el marco conceptual, que contribuyo con el abecedario conceptual del tesista.

En el **capítulo III** analizamos e interpretamos los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Enseguida presentamos la propuesta. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias con sus respectivas temáticas. Su finalidad justificar empíricamente el problema de investigación y presentar la propuesta.

Al final de la tesis leemos las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación Geográfica del Estudio.

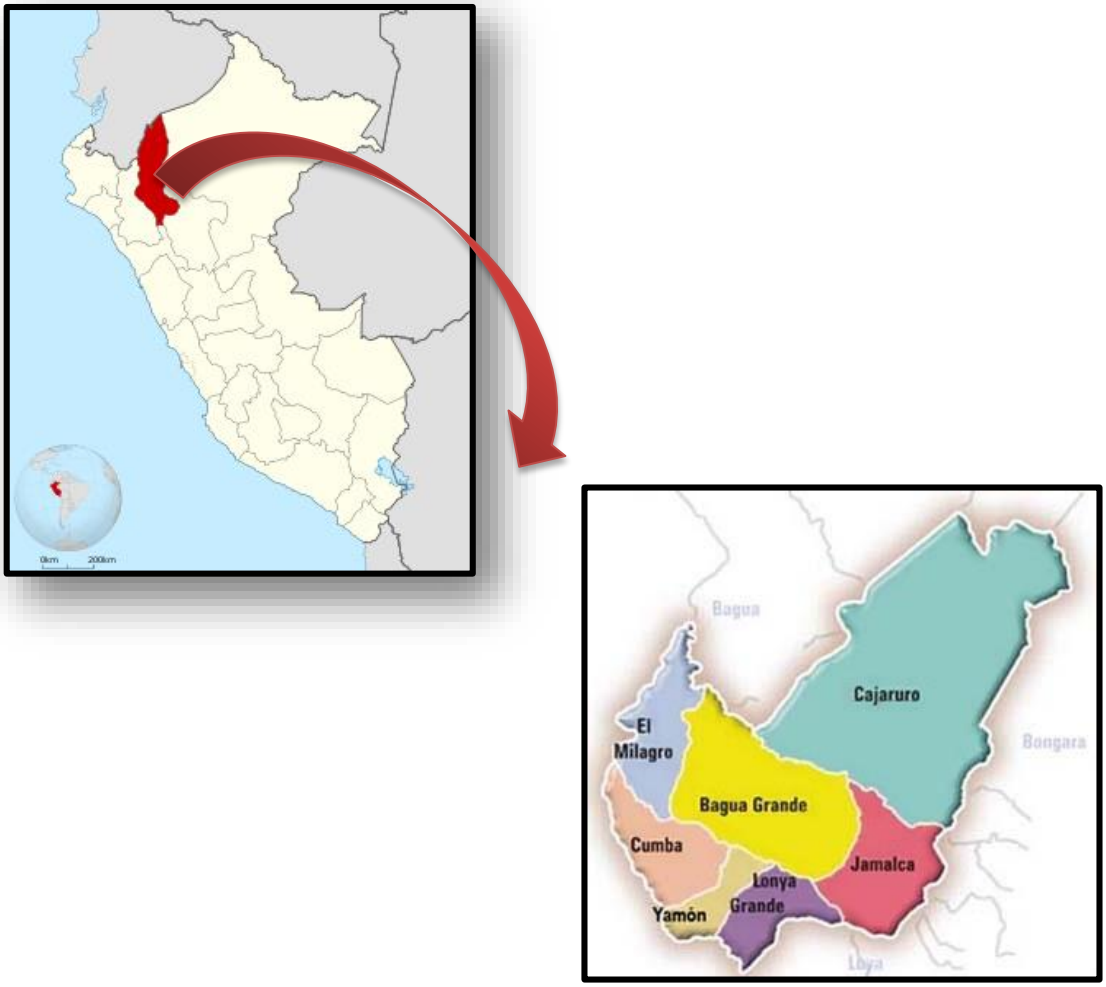
La **Provincia de Utcubamba** se encuentra ubicada en la zona Central del Departamento de Amazonas; entre las coordenadas 5º23'25'' y 6º10'53'' Altitud Sur y, 77º51'7'' y 78º42'12'' Longitud Oeste. Su capital es la ciudad de Bagua Grande y se encuentra ubicada a orillas del río Utcubamba entre las coordenadas 05°42'15" de Altitud Sur y 78°48'29" de Longitud Oeste; a una altitud de 440 metros sobre el nivel del mar. (MUNICIPALIDAD DE UTCUBAMBA, 2016)

- Capital: Bagua Grande
- Extensión: 3 859.93 km²
- Altitud: 440 msnm

- Límites
  - Por el Norte : Provincias de Bagua y Condorcanqui (Amazonas)
  - Por el Sur : Provincia de Luya (Amazonas)
  - Por el Este : Provincias de Bongará y Luya (Amazonas)
  - Por el Oeste : Departamento de Cajamarca

En la Provincia de Utcubamba predomina un clima cálido, templado y húmedo, la temperatura oscila entre 25°C y 35°C, con humedad relativa de 70% a 80%. Su precipitación pluvial es de 1200 a 1800 mm anuales. (WIKIPEDIA, 2016)

Ilustración 1: Mapa del Perú y la Provincia de Utcubamba.



Mapa Político del Perú – Departamento de Amazonas

Fuente: Imagen de Google

La ciudad de **Bagua Grande** se encuentra al nororiente del Perú, capital de la Provincia de Utcubamba (Amazonas), (5º45'S y 78º26'O), ubicada a orillas del río Utcubamba a unos 450 msnm. Bagua Grande es la ciudad más poblada de la región Amazonas con 40.947 habitantes. Es conocida también como "Corazón de Amazonas". Se convirtió de zona rural a zona urbana debido a la fuerte migración de fines de los años sesenta, ahora es un activo centro comercial transitorio y la ciudad más importante de la región de Amazonas, con una población de más de 100.000 habitantes, paso activo para uno de los ingresos a la selva peruana, a través de la carretera marginal de la selva peruana. (WIKIPEDIA, 2016)

- Altitud: 450 msnm
- Distancias: 660 km a Trujillo , 1220 km a Lima

- Límites

- Por el Norte : Distrito de Aramango
- Por el Sur : Distrito de Copallín
- Por el Este : Distritos de La Peca y El Parco
- Por el Oeste : Distritos de Bagua Grande y El Milagro

La zona urbana está emplazada en una ladera junto al río Utcubamba, ahora fusionada con el distrito de Cajaruro, es una ciudad muy cálida, fértil y llueve durante casi todo el año. La economía está basada en el comercio y la producción agrícola, en especial de arroz de muy excelente calidad, maíz y café; el comercio es activo con las ciudades de Chiclayo, Jaén, y con el vecino departamento de San Martín. Posee industrias menores, de pilado y molinos de arroz, y embotelladoras de aguas gaseosas. (WIKIPEDIA, 2016)

Ilustración 2: Mapa Político Utcubamba.

Fuente: Imagen de Google

1.2. Descripción del Problema.

El estudio se ejecutó en la Institución Educativa N° 17074 de nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba, Región Amazonas. Dicha institución educativa se encuentra ubicada en la región natural ceja de selva con un clima tropical que varía entre los 30° C hasta 35° C. En ciertas épocas se registran fuertes lluvias, incrementando el caudal de los pequeños riachuelos existentes en la zona. Utcubamba es una de las siete provincias que conforman el Departamento de Amazonas en la zona nor oriental del Perú. Limita al norte con la Provincia de Bagua y con la Provincia de Condorcanqui, al este con la Provincia de Bongará, al sur con la Provincia de Luya, y al oeste con la Región Cajamarca. Tiene una extensión de 3,859.93 Km^2 que representa el 9.83% del territorio de la Región Amazonas. (http://proyectos.inei.gob.pe: Estadística poblacional de la provincia Utcubamba)

El 1985, los moradores de los sectores de Visalot Alto y los Libertadores, conscientes que la educación es el pilar fundamental de desarrollo del país, se organizaron en un comité gestor, cuyo presidente fue el señor Eleodoro Yopán Huamán, para gestionar ante la supervisión 17 provincial N° 02 – Utcubamba que lo dirigía el profesor Segundo Natividad Díaz Carrasco, la creación de un centro educativo para el sector, el cual se concretizó el 1° de junio de 1985 con la R.D.Z.N°00135 creando el Centro Educativo Unidocente N° 17074 cuyo primer Director fue el profesor Pedro Tapia More y Presidente de la APAFA el señor Salomón Arrascue Sánchez, funcionando el nivel primario hasta el 30 de marzo de 1994 fecha en que se crea el nivel secundario con R.S.N° 00182-94. (http://proyectos.inei.gob.pe: Estadística poblacional de la provincia Utcubamba)

Con una acertada labor, la dirección, docentes, padres de familia y estudiantes en general, se logra la construcción de una moderna infraestructura que fue inaugurada por el entonces Presidente de la República, Ing. Alberto Fujimori Fujimori el 18 de mayo de 1994.

La Institución Educativa N° 17074 nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba se inició y creció como organización, de tal manera que fue cambiando en su contexto. Logró varios éxitos en diversos concursos de ciencia, tecnología, artísticos y deportivos a nivel regional. Sin embargo, últimamente ha cambiado debido al desacierto del liderazgo por parte de su personal directivo, y como es lógico ha afectado la gestión institucional, pedagógica y comunitaria.

Al observar cómo opera se puede percibir una expectativa de apariencias que caracteriza su cultura organizacional. Considerando que esta Institución tiene sus propias características, diferente a las demás; que ha ido construyendo su propia identidad, la misma que va de la mano con el liderazgo de los que la dirigen, normas y procedimientos que contribuyen en la estructura organizacional y por ende en un determinado clima.

En este sentido el clima organizacional como base la cultura organizacional está determinado por el ambiente que se vive en él, partiendo de las relaciones interpersonales cotidianas entre sus miembros. De tal manera que se puede decir que existen una cultura y clima organizacional favorable, cuando se observa que sus miembros se desempeñan de manera colegiada, con ética y relacional en un marco de respeto, coordinación y tolerancia a fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución Educativa.

Sin embargo, en la Institución se observa que viene desarrollando una gestión institucional, pedagógica y comunitaria de manera no muy favorable con desaciertos, debido al cierto autoritarismo con que se está dirigiendo, fomentando desconcierto entre sus miembros, en especial a los docentes de nivel secundario conllevando al individualismo, el no respeto a las diferencias personales, generando un clima organizacional agresivo; que divide a directivos, docentes, observándose egoísmos, recelos e inseguridad. Por otra parte, también promueve la pasividad y dependencia; predominando en muchos casos discriminación y desconfianza a nivel institucional entre trabajadores.

Uno de los factores de la ruptura de relaciones humanas también se debe a la falta de transparencia en la administración de los recursos financieros por parte de la dirección.

Es así que durante la década de los 90 donaron un tractor y un módulo de ganado vacuno para que se desarrollen actividades agropecuarias; con el transcurrir de los años estos recursos no fueron administrados de manera transparente, hechos que han ido generando malestar y desconfianza en el personal docente del nivel secundario y por tanto deterioro de las relaciones interpersonales.

La cultura organizacional se expresa como carencia de liderazgo en la gestión institucional considerado como incapacidad para conducir satisfactoriamente hacia los logros de los fines institucionales establecidos.

Resalta la falta de voluntad para la toma de decisiones y la escasa coordinación, por parte de la Directora.

Trato indiferente entre trabajadores, considerado como actitud personalista, restándose importancia al otro, debido a la marginación, ego personal y actitudes individualistas.,

Se observa desagradable relación interpersonal entre trabajadores que manifiestan escasas habilidades de saber ser y hacer posible la convivencia armoniosa con otros. Existe escaso respeto hacia el otro y escasa confianza en los demás.

Ausencia de comunicación, definido como insuficiente grado de comunicación a través de señales, gestos o símbolos entre personas; los diálogos establecidos entre trabajadores sirven para burlarse de sus semejantes. Presencia de formas distorsionadas y conflictivas formas de comunicación personal, como el chisme.

Con respecto a las actitudes de los docentes, se evidencia un trato negativo entre docentes, escasa solidaridad, inadecuado trato justo y digno, indiferencia; estos hechos dificultan el cumplimiento de los objetivos institucionales y obstaculiza el proceso de enseñanza aprendizaje.

1.3. Características del Problema.

La Institución Educativa N° 17074 nivel secundario de Bagua Grande, Provincia Utcubamba como organización educativa está constituida por un grupo de personas: personal directivo 2, personal docente 29.

El problema de investigación presenta las siguientes características:

Principios Institucionales.

El 64% de docentes encuestados son ajenos a los principios institucionales, les falta entrenamiento en habilidades sociales. (Fuente: Tabla N° 01)

"El clima institucional no es agradable, predomina un estilo de comportamiento a veces agresivo y otras veces sumiso, de modo tal que no existe compromiso institucional. Cada uno hace lo que le parece y siempre a favor personal y no institucional" (Entrevista docente. Junio, 2018)

Tipo de Liderazgo.

El ejercicio de la autoridad es autoritario, lo afirma el 52%. No se conversa, se imponen las directivas. (Fuente: Tabla N° 02).

"Es importante que el Director sea un líder, el liderazgo institucional es antropomórfico, se sigue al líder y no a la Institución. Al respecto existe todo un vacío, por lo que no existe principio de autoridad, pues el Director

no es un líder sino un caudillo, es prepotente y verticalista" (Testimonio docente. Junio, 2018).

Participación Institucional.

Con respecto a la participación que se desarrolla en esta institución, el 65% de docentes consideraron que el tipo de participación es ajena a los objetivos y metas trazadas como plantel educativo. (Fuente: Tabla N° 03).

"La participación institucional es débil desde el momento que no existe identidad institucional, se prioriza lo individual, la visión y misión institucional no forman parte de la agenda personal del cuerpo docente" (Entrevista al Director. Junio, 2018)

Tipo de Trabajo Institucional.

Al consultarles sobre como realizan su trabajo diario en la Institución Educativa, nos encontramos con una realidad contraproducente, esto es, el 65% respondió que se desempeñan de manera individual. (Fuente: Tabla N° 04).

"El principal desafío que deben enfrentar para mejorar la cultura organizacional, es el desarrollo de trabajos en equipo, el trabajo genera solidaridad e identidad institucional" (Entrevista d docente. Junio, 2018)

Modo de Comunicación.

Es preocupante encontrar cifras tan alarmantes en un rubro importante como la comunicación dentro de una Institución, en la que el 77% expresa que la comunicación entre colegas es indiferente. Por lo que resulta tedioso establecer comunicación entre trabajadores, porque cada uno ve por sus intereses, restándole atención y siendo indiferentes entre compañeros del trabajo. (Fuente: Tabla N° 05).

“Un cerebro sin lenguaje es vacío. El lenguaje es esencial para la comunicación. No podemos dejar de comunicarnos, lamentablemente en la I.E. no conversamos ni intercambiamos opiniones sobre nuestro desempeño ni sobre la situación institucional” (Testimonio docente. Junio, 2018)

Manera de Asignación de Funciones.

Descollante es la forma en la que los pedagogos perciben la forma del cómo se asignan las funciones en la Institución Educativa N° 17074, en la que el 65% manifestó que existe favoritismo en estas asignaciones, creando una percepción de discriminación e incapacidad al no respetar la normatividad. (Fuente: Tabla N° 06).

“La crisis institucional se inicia cuando a los más indicados no se les delega función alguna y los menos indicados asumen responsabilidades no acordes con su nivel de preparación. Esto es lo que sucede en nuestra I.E.” (Testimonio docente. Junio, 2018).

Responsabilidad Organizacional.

Por los resultados podemos deducir que la responsabilidad organizacional se encuentra devaluada al observar que el 62% de educadores realizan sus labores solo por cumplir; sin importarles el logro de sus objetivos o prioridades. (Fuente: Tabla N° 07).

“No se cumplen con todas la reglas de la Institución, una de ellas es procurar el logro de la metas planteadas en beneficio de los estudiantes. Los propósitos de la Institución no interesan, así por ejemplo su prestigio y un proceso de enseñanza aprendizaje exitoso” (Entrevista docente. Junio, 2018)

Identificación Institucional.

Existe déficit en la identidad institucional, el 64% de los docentes encuestados solo se dedican a desarrollar proyectos educativos, no predicando el ejemplo y fortalecimiento de valores, haciendo que los estudiantes no tengan un buen desarrollo de su cultura organizacional. (Fuente: Tabla N°08).

"No existe memoria institucional, pues no existe identidad institucional, por ende nadie apuesta por la I.E. Esta situación va en perjuicio directo de los estudiantes, es baja la calidad de la enseñanza aprendizaje" (Testimonio docente. Junio, 2018)

Tipo de Comportamiento.

Desazón produce el saber que el 64% de los pedagogos que trabajan en la I.E. N° 17074 consideren que existen ataques personales entre ellos, por lo que se puede deducir que las relaciones interpersonales en la mencionada institución están resquebrajadas al sobrepasarse a los parámetros personales. (Fuente: Tabla N°09).

"Existen tres tipos de comportamientos: agresivos, sumisos y asertivos. Lo ideal es el comportamiento asertivo, lamentablemente el que predomina es el agresivo. Un comportamiento de esta índole influye negativamente en la cultura organizacional" (Entrevista docente. Junio, 2018).

Administración de los Recursos Propios.

Al consultar sobre la administración de los recursos, es inaudito que el 65% de los docentes, manifiesten que esto se da atendiendo apetitos personales; sin dar la esperada importancia al logro de objetivos institucionales. (Fuente: Tabla N° 10).

“El manejo presupuestal no está orientado a favor de la I.E., se dice que existe inversión institucional, pero la verdad no se ve que lo que se dice sea cierto. Es de suponer que otros rumbos toman los montos del presupuesto” (Testimonio docente. Junio, 2018).

Causa de la Mala Organización Institucional.

Lo que sobresale en esta pauta es que el 52% de educadores afirman como principal causa de la mala organización institucional, el inadecuado trato entre trabajadores; causando malestar y percepciones remarcadas de desigualdad. (Fuente: Tabla N° 11).

“No existe cultura organizacional, priman las indisposiciones personales, los chismes, los rajes y la mala costumbre de estar ocupándose de los demás en ausencia de ellos” (Testimonio docente. Junio, 2018)

Agentes del Conflicto.

Ante la cuestión de saber quiénes eran los principales agentes del conflicto en la Institución, obtuvimos como resultado que el 62% confirmó que los problemas se dan de docente a docente, preocupando la clase de ejemplo que pueden estar observando los estudiantes. (Fuente: Tabla N° 12).

“Lo típico de una I.E. que no cultiva el desarrollo institucional es la indisposición entre docentes, no se consideran compañeros de trabajo sino enemigos, no se pueden ver, no intercambian ideas, no se saludan, son extraños y cada uno se cree lo máximo” (Entrevista docente. Junio, 2018).

Tipo de Cultura Institucional.

La cultura institucional de la escuela en cuestión, queda caracterizada en un nivel de seria crisis, debido a que el 62% de trabajadores expresen que

perciben un clima conflictivo en sus respectivos lugares de desempeño. (Fuente: Tabla N° 13).

“De saber que tengo que ir a mi centro de trabajo me siento mal. Se respira hipocresía, desgano y falta de participación institucional” (Testimonio docente. Junio, 2018)

Solidaridad entre Agentes de la Educación.

Es importante remarcar que el 52% de los docentes están prestos a contribuir a solucionar problemas internos, el detalle es que ellos representan prácticamente la mitad de los educadores. (Fuente: Tabla N° 14).

“Estamos frente a dos grupos irreconciliables, como tal la I.E. está condenada a no cambiar su situación organizacional, lo que no significa que no se intente superar esta coyuntura” (Entrevista docente. Junio, 2018).

Falta de comunicación, motivación.

La falta de comunicación, motivación es la causa de conflictos entre docentes, así lo corroboraron el 77% de encuestados al señalar a ésta como la principal causa de discordia en su Institución Educativa, generando así más resquebrajamiento entre colegas. (Fuente: Tabla N° 15).

“La falta de comunicación es la resultante del clima organizacional, somos mudos e invisibles, nos conocemos ni generamos opinión” (Testimonio docente. Junio, 2018)

Comportamiento Frente a los Desacuerdos.

Al consultarles sobre cuál es su reacción ante algún desacuerdo en la toma de decisiones, notamos una escasa participación, al expresar que ante situaciones de esta índole, el 62% prefieren mantenerse callados. (Fuente: Tabla N° 16).

“La displicencia o indiferencia es otro común denominador de la cultura organizacional de la I.E., el centro de trabajo es ajeno al espíritu docente” (Entrevista docente. Junio, 2018)

Tolerancia.

Con respecto a la tolerancia en la institución; observamos que el 65% de educadores actúa de forma impulsiva, por lo que la respuesta al trabajo en equipo es inadecuada lo que desfavorece el trabajo organizacional, afectando los objetivos por alcanzar. (Fuente: Tabla N° 17).

“La tolerancia es virtud de pocas personas, predominan las respuestas violentas, los colegas no tienen autocontrol ni auto censura, esto es, no tienen madurez emocional” (Testimonio docente. Junio, 2018)

Calificación de Trato entre Colegas.

Como egoísta fue catalogado el trato entre colegas en el trabajo, así lo confirmaron el 65% de los encuestados, convirtiéndose en otra causa para la mala calidad y desempeño dentro de la Institución Educativa N° 17074. (Fuente: Tabla N° 18).

“Cuando nos ocupamos de algún colega es para indisponerle, nunca nos expresamos respecto a sus virtudes, al contrario resaltamos sus defectos” (Testimonio docente. Junio, 2018)

Actitud Emocional Frente a un Conflicto.

Al consultarles sobre la actitud emocional frente a un conflicto, el 64% de los agentes de la educación manifestaron que existe una actitud agresiva ante estas situaciones. (Fuente: Tabla N° 19).

"La agresividad nos gana, en lugar de reflexionar y buscar solucionar un problema, más bien contribuimos a que se agudice. Nos encantan los problemas violentos" (Testimonio docente. Junio, 2018)

Tipo de Relaciones Interpersonales.

Las relaciones que se dan dentro de una Institución son importantes para su eficiencia, por lo tanto, es preocupante que el 75% de los docentes encuestados manifiesten que la relación predominante es conflictiva. (Fuente: Tabla N° 20)

"Una vez más reiteramos el ambiente violentista de nuestra I.E. A propósito a nadie le interesa apostar por otra cultura organizacional" (Entrevista docente. Junio, 2018)

De esta manera hemos justificado el problema de investigación cuantitativamente y cualitativamente haciendo ver la naturaleza mixta del problema de investigación.

1.4. Metodología de la investigación.

La metodología está definida por el tipo de investigación descriptivo propositiva.

Cualitativa, porque permitió observar y descubrir la cultura organizacional el cual llevó a describir e interpretar la situación que existe en la I.E. N° 17074 nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba.

Descriptiva, porque la observación de la cultura organizacional existente permitió recabar información de primera mano para describir la situación real de la I.E. N° 17074 nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba..

Propositiva, porque trata las experiencias comunes y distintas, ordenada en categorías que se presentan frecuentemente en las experiencias problemáticas y sus soluciones.

En esta línea de pensamiento se utilizaron métodos y técnicas como los siguientes: Para el diagnóstico aplicamos la técnica de la encuesta y la observación para recolectar la información referida a datos y hechos, que ayudaron a plantear el problema; se empleó también la técnica del fichaje, consistente en el estudio de diferentes fuentes bibliográficas como textuales.

Asimismo, para el estudio esencial del problema, en sus aspectos facto perceptible y de desarrollo histórico, se combina el recojo de datos de fuentes, con la perspectiva dialéctica histórico contextual, para presentar el problema en su proceso de desarrollo en diferentes contextos.

En el caso, de la elaboración de los fundamentos teóricos, se utilizó la técnica del fichaje, en sus diferentes modalidades: bibliográfica y textual, medio a través del cual se logró sintetizar los aportes teóricos, que luego permitieron estructurar el modelo teórico del estudio.

En lo referido, a la configuración del estudio, se ha utilizado el método de la modelación y de la abstracción, en el sentido que a partir del análisis del problema y de la teorización respectiva, se relacionan la actitud de los directivos y docentes y la cultura organizacional en la Institución Educativa N° 17074 nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba.

El trabajo de campo presenta dos momentos: El primero, se basó en la aplicación de una encuesta a los docentes y directivos de la Institución, para diagnosticar la actitud de los directivos y docentes e identificar el nivel de desarrollo de la cultura organizacional en los agentes educativos de la Institución Educativa N° 17074 del nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba. También, la observación para dar cuenta de los comportamientos de los directivos y docentes; información que permitió

justificar el problema de investigación. Se sumaron la entrevista y testimonio para explicar la realidad subjetiva del ámbito de estudio, logrando información cualitativa, agregada a la cuantitativa se demostró la naturaleza mixta del problema de investigación.

1.4.1. Tipo de Investigación.

Descriptivo - propositiva. Porque describe el fenómeno y la experiencia común de los participantes, está orientada a relacionar las variables en estudio e identificar el impacto de la actitud de directivos y docentes en la cultura organizacional de la Institución Educativa N° 17074 nivel secundario de Bagua Grande.

1.4.2. Diseño de Investigación.

La investigación adoptó el siguiente diseño:

Fuente: Elaborado por el investigador.

1.4.3. Población y Muestra.

La población está constituida por 31 agentes educativos que ocupan cargos directivos y docentes.

Directivos	**2**
Docentes	**29**
U = 31 participantes	

La muestra tiene características de universo muestral, pues el universo es homogéneo y pequeño, esto es:

n = U = 31 participantes

N°	Apellidos y Nombres	Escala	Cargo
01	HIDALGO ALVÁN, Mirtha Elena	IV	Directora
02	DÍAZ REÁTEGUI, Luis	IV	Sub director
03	ALTAMIRANO DELGADO, Célida	II	Profesora
04	ARÉVALO AGUIRRE, Dina	V	Profesora
05	BRAVO FERNANDEZ, Francisca	III	Profesora
06	CABREJOS HERNÁNDEZ, Orlando	III	Profesor
07	DELGADO TENORIO, Teresa	III	Profesora
08	HUAMÁN CRUZ, Clara Isabel	III	Profesora
09	LEÓN LEYVA, Rosa Yolanda	IV	Profesora
10	PACHECO FERNANDEZ, Orfa	II	Profesora
11	RAMOS VIGIL, Elbirrut	III	Profesora
12	ROJAS MORI, María Natividad	IV	Profesora
13	SALAS AGUILAR, Doris	III	Profesora
14	SAAVEDRA VILCHEZ, Leandra	II	Profesora
15	TAPIA MORE, Pedro Enrique	III	Profesor
16	PADILLA JULCA, Santos Abelardo	III	Profesor
17	DIAZ ORTIZ, Segundo	III	Profesor
18	RODRÍGUEZ PÉREZ, Hanmer	II	Profesor
19	OLIVERA VARGAS, Marlene Violeta	II	Profesora

20	SOLIS SALAZAR, Hipólito	III	Profesor
21	ARBAÑIL CAJUSOL, Walter	III	Profesor
22	DIAZ LOZANO, Jovita	III	Profesora
23	JULCA TORRES, Yolanda	II	Profesora
24	MONZÓN ROJAS, Fernando	III	Profesor
25	GARCÍA OLEA, Jaime	II	Profesor
26	TANTARICO BRENIS, Eddi	IV	Profesor
27	TORRES MONDRAGÓN, Damián	III	Profesor
28	CARBAJAL FANZO, Norvil	II	Profesor
29	PEREZ BARBOZA, Mercedes	I	Profesor
30	VILLEGAS YRIGOÍN, Mavila Emilia	I	Profesora
31	RAFAEL VILCHEZ, Juan Marino	III	Profesor

Fuente: P.E.I. Institución Educativa N° 17074 nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba

1.4.4. Técnicas e Instrumentos.

Técnicas	Instrumentos
Primarias	
Observación	Guía de Observación
	Pauta de Registro de Observación
Entrevista	Guía de Entrevista
	Pauta de Registro de Entrevista
Encuesta	Guía de Encuesta
	Pautad Registro de Encuesta
Testimonio	Grabación
	Redacción

Técnica	Instrumento
Secundaria	
Fichaje	Bibliográfica
	Textual

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio.

BETANCUR & CASTRILLÓN, (2017). Tesis: "Análisis de la Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas Públicas de Colombia en los Niveles de Básica Primaria y Secundaria, y Media Vocacional a partir de 1991, en el Marco de la Inclusión y Diversidad Educativa". Concluye:

- El análisis de la cultura organizacional encontramos que hay un planteamiento normativo muy bien estructurado en torno a la organización educativa inclusiva, Constitución 1991, artículo 67, ley 115 entre otras, en los cuales se establecen unos lineamientos a seguir para la construcción de una cultura organizacional similar en todas las entidades públicas del país. Sin embargo, en la práctica, el sistema educativo colombiano requiere cambios significativos en sus políticas internas. Las escuelas deben garantizar a través de pilares y valores definidos en su cultura que los currículos, las evaluaciones y el tiempo que se invierte en las clases evidencien mejores desarrollos de competencias académicas: así mismo se debe trabajar en que estas variables, correctamente aplicadas, permiten mejorar los niveles profesionales de los docentes mediante políticas de formación, de desarrollo profesional y de criterios de enseñanza.

- En el rastreo bibliográfico se puede establecer que, de un total de 940 artículos consultados, solos 7 hacen referencia al tema de consulta, es decir, que es poca la literatura que a la fecha se ha realizado, especialmente, en tema de cultura organizacional aplicada al sector educativo colombiano.

- Se evidencia que las variables de cultura organizacional (pilares y valores) en las instituciones educativas públicas de Colombia: acceso, equidad, permanencia, calidad, autonomía, democracia, flexibilidad y participación; no

son aplicados de manera rigurosa a nivel general, en cada institución es difícil encontrar la totalidad de éstos como parte de su cultura.

- Frente al modelo y las características de la cultura organizacional, pese a que el Ministerio establece unos criterios base, se evidencia bajo sobre el tema por parte del MEN en los establecimientos educativos lo que genera que al final cada institución defina su modelo de cultura, tomando algunas veces, como base los pilares y valores. Pese a que el PEI es la carta de navegación de todas las entidades públicas en termino de cultura, clima, valores y principios son ellas quienes determinan a nivel mundial su aplicación, lo que ocasiona que a pesar de que el enfoque inclusión permee transversalmente los procesos organizativos en las instituciones educativas, se da poca importancia a este concepto al interior de las entidades.

CALDERÓN, Enrique. (2017). Tesis: "Cultura Organizacional en Docentes del ZEGEL-IPAE, Piura, 2016”. Concluye:

- En la evaluación de los docentes se puede visualizar el nivel de la cultura organizacional en ellos es alta en un gran porcentaje, viendo que solo una pequeña cantidad de ellos está en el nivel regular, en consecuencia se afirma que el grado de la misma es fuerte, lo que significa que hay un compromiso por parte de los mismo en sentido de identificación con los valores centrales de la institución, así como identificación con los objetivos y metas establecidas y la forma de trabajo para lograrlos.
- En la dimensión implicación con la cultura organizacional por parte de los docentes del Zegel-Ipae Piura se ubican en el nivel alto según los datos procesados; como se ha visto, esta dimensión está compuesta por las variables de empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades. De modo desglosado, se puede decir que los más altos porcentajes corresponden al empoderamiento y el trabajo en equipo, siendo de alto a regular el desarrollo de capacidades. Entre los rasgos que se requiere fortalecer en esta dimensión se debe de tomar en cuenta la inversión de la institución para desarrollar las competencias y habilidades de los

docentes, es decir hacer más 70 visible este esfuerzo para que sea catalogado de mejor manera por la mayoría de los mismos.

- La dimensión de consistencia, si bien es cierto en forma general se percibe también un alto grado de compromiso hacia la misma, al analizar más detalladamente los 3 indicadores que componen esta dimensión, vemos que la tendencia es de regular en por lo menos 2 de los mismos. El índice que alcanza mejor posicionamiento en los docentes son los valores centrales, es decir, que los mismos, se sienten muy identificados con la organización con respecto a estos valores centrales, mientras que en el acuerdo y la coordinación e integración la mayoría de docentes tienen una percepción regular, esto quiere decir que si bien es cierto están conscientes de que la institución transmite y cimienta de forma efectiva sus valores centrales, los esfuerzos de la misma con respecto al acuerdo y coordinación no son suficientemente visibles para ser percibidos de forma completa, tal vez por alguna falta de comunicación de estos, los indicadores deben ser reforzados para que sean percibidos de una mejor manera.
- Los docentes se ubican en el nivel alto respecto de la dimensión misión y se puede afirmar que este es un valor muy bien 71 instalado en ellos. Cabe destacar que en el indicador “metas y objetivos” la mayoría de docentes se ubica en el nivel de alto y esto se puede explicar en que ellos se sienten muy identificados con la institución y se logra completar esta dimensión con los índices de dirección y propósitos estratégicos y visón que también se presentan en un nivel alto, complementando así la percepción de los docentes hacia la misión de Zegel-Ipae Piura.

SEGOVIA, Rosa. (2014). Tesis: "La Cultura Organizacional y su Relación con la Gestión Institucional en las Instituciones Educativas Públicas de Canto Rey-San Juan de Lurigancho". Concluye:

- Partiendo del análisis de las variables de estudio, la cultura organizacional y su relación con la gestión institucional; se concluye que ambos términos son relevantes en las organizaciones donde apreciamos r = 0,70 (Rho de Spearman), entonces existe una correlación significativa y lineal. En

consecuencia si mejoramos la cultura organizacional de las instituciones educativas, se desarrollara de manera positiva, eficaz y eficiente la gestión institucional en las instituciones educativas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho.

- Permite afirmar que el compromiso con la visión y la gestión institucional muestra la relación significativa del 69%. Por lo tanto, se correlaciona significativamente con la gestión institucional, lo que demandaría mayor compromiso social e identificación con los roles de los actores de la educación en las instituciones educativas públicas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho.
- Existe una correlación significativa en la dimensión trabajo en equipo y la gestión institucional y la relación se da en un 70%. En consecuencia si logramos mayor trabajo en equipo, se realizarán con éxito los proyectos escolares interdisciplinares que, ayudan a la formación integral de los estudiantes, esto generará muchas satisfacciones institucionales, laborales y personales en las instituciones educativas públicas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, las relaciones interpersonales y la gestión institucional se da en un nivel medio. La correlación es significativa y es de un 74%. Entonces si mejoramos los canales adecuados de una buena comunicación entre los miembros de la institución se percibirá un buen clima organizacional, propicio para lograr un servicio educativo de calidad, que sea inclusivo y no discriminatorio.
- Al efectuar la correlación entre calidad de vida laboral y gestión institucional se ha obtenido, según la percepción de los docentes encuestados un nivel bajo del 51,1 %, por lo que podemos concluir que no existe motivación e incentivos, tampoco algunos espacios adecuados para la práctica de su labor y se descuida la salud emocional y física del docente, causando situaciones de stress y desgaste; por cuanto es importante la seguridad y salud en el trabajo. De los resultados podemos inferir que, existe una correlación significativa y se da en un nivel del 67% entre las variables estudiadas.

GAMARRA, Helen. (2014). Tesis: “Percepción de Directivos y Docentes sobre Cuatro Categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas”. Concluye:

- La categoría referida a la confianza entre directivos y docentes manifiesta percepciones de satisfacción. Estas percepciones en gran medida tienen que ver con las condiciones adecuadas y prácticas cotidianas de valores para interrelacionarse; entre las que se enuncian el respeto, la cordialidad el trato amable; estos sentimientos se expresan y representan normas valoradas en el grupo docente teniendo en cuenta los años que comparten labores pedagógicas en la institución. En ese sentido podríamos decir entonces, que las relaciones interpersonales cercanas y positivas entre directivos y docentes evidencian la existencia de confianza, siendo ésta una categoría importante y de fortaleza para la institución, favoreciendo de esta manera una adecuada atmósfera laboral en la organización.
- En la categoría de presión de acuerdo a las percepciones de los docentes entrevistados se ha encontrado evidencias de insatisfacción laboral. Tanto profesores como directivos asumen que cada uno conoce las normas establecidas por la institución y por ende sus responsabilidades. Asimismo, los informantes expresaron su descontento debido a que consideran que se les atribuye trabajos administrativos que muchas veces consideran innecesarios y que generan preocupación en el cumplimiento de tareas, dentro de los plazos establecidos. En tal sentido, es importante la presencia de un buen liderazgo que comprometa y encamine a los miembros de un equipo hacía el logro de los objetivos y optimice la capacidad creadora de los docentes.
- En cuanto a la categoría de apoyo los docentes entrevistados coinciden en sus percepciones con respecto a la presencia de ayuda por parte de la dirección y un sentimiento de solidaridad mutua entre docentes que laboran en la institución. Los docentes entrevistados se sienten apoyados por el director en situaciones personales, familiares o de índole laboral y reconocen el apoyo, la colaboración como un valor prevaleciente y apreciado en la institución. La satisfacción en el trabajo es necesaria para que cualquier

miembro se sienta involucrado con su deber y logre los objetivos propuestos. En el caso de los profesores, el bienestar, es fuente de salud, la misma que se verá proyectada en forma directa en el trabajo con los alumnos.

2.2. Base Teórica.

2.1.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

Rensis 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. (Sandoval, m (2004))

Rensis Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

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.

1. Clima de Tipo Autoritario.
(http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)

Sistema I. 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. (PUBLICACIONES, 2008)

Sistema II. Autoritarismo Paternalista. Existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. 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.

Sistema III. 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.

Sistema IV. 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.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Rensis Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones (BECERRA, V. (2003)):

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. BECERRA (2003)

2.1.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

Chester Irving Barnard nació el 7 de noviembre de 1886 en Malden (Massachusetts), Estados Unidos.

En su juventud Barnard trabajó en una granja hasta que pudo ingresar en la Universidad de Harvard donde estudió economía mientras se mantenía vendiendo pianos y operando un grupo de baile. Harvard le negó el título en Administración de Negocios por causa de un tecnicismo, pero más tarde varias universidades le dieron doctorados honoríficos. (R.C.S. Trahair, 1994- p.40)

Barnard se vinculó a AT&T en 1909 y en 1927 asumió la presidencia de una de sus subsidiarias, la Compañía Telefónica de Nueva Jersey. (Nueva Jersey Campana compañía de telefonía)

Durante la Gran Depresión, Chester Barnard dirigió el sistema de ayuda social del Estado de Nueva Jersey. (Chester (Irving) Barnard Biography. (1886 - 1961)

En su primer libro, Las Funciones del Ejecutivo, publicado en 1938, lanzó una teoría de la organización y del papel de los ejecutivos en las organizaciones. El libro fue ampliamente utilizado en cursos universitarios de Administración de Empresas y de Sociología de las Organizaciones. (Libro de los miembros, 1780).

Fue elegido miembro de la Academia Americana de Artes y Ciencias en 1993 y presidente de la United Service Organizations (USO) entre 1942 y 1945.

Tras retirarse de los negocios presidió la Fundación Rockefeller entre 1948 y 1952 y entre 1952 y 1954 la Fundación Nacional de Ciencias

(National Science Foundation), agencia que financia el 20 por ciento de la investigación en los institutos y universidades de los Estados Unidos.

En 1954 se contó entre los primeros miembros de la Society for General Systems Research, que se convertiría en la International Society for the Systems Sciences (ISSS), organización internacional para el apoyo de la investigación en Ciencias Sociales. (Recuperado de Sociedad Internacional para las Ciencias de Sistemas)

Falleció el 7 de junio de 1961 en Nueva York. (Recuperado de https://es.wikipedia.org/)

Para Barnard resulta claro que: (Recuperado de http://www.theodinstitute.org/)

- Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.

- Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.

- Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.

- Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.

- Todo esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar con un “propósito común” lo que a su vez requiere una “persistente coordinación en el tiempo”.

Los requerimientos mínimos para crear una organización son, según Barnard: (García, 2011)

- Individuos capaces de unirse con otras personas.
- Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.

Esto es parte medular de su Teoría de la Organización, de esta manera, los elementos claves para el buen funcionamiento de una organización son finalidad común y una estructura social.

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere: (Ruíz, 2007)

- Establecer relaciones estables y beneficiosas en el tiempo para ambas partes (empresa y empleado).
- Tener muy en cuenta la importancia del grupo, tanto formal como informal.
- Procurar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la definición del sistema de objetivos.
- Abordar la problemática de la comunicación.
- Cuidar con esmero la resolución de conflictos.

En Las Funciones del Ejecutivo, Barnard consideró que el ejecutivo debe cumplir con las siguientes tareas:

- Desarrollar los sistemas organizacionales de información.
- Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación.
- Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema.
- Esforzarse por mantener la comunicación organizacional.

En esta función el ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de

acción que se debe combinar con el esquema de reclutar un "contribuyente" apropiado. El ejecutivo debe saber apreciar la existencia de la comunicación informal – algo que en aquél entonces fue toda una revolución – que era considerada como disfuncional para las empresas.

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos:

- Aspecto objetivo: Referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- Aspecto subjetivo: Referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.
- Los subordinados también "deciden", y por lo tanto los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y Herbert Simón ("Organizations"; Wiley & Sons – 1958) al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen – según Barnard – dos aspectos claves: las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer. (Barnard, Chester: The Functions of the Executive. (1938). En español Las Funciones de los Elementos Dirigentes. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959)

Los Aportes más Significativos de Chester Barnard a la Teoría del Comportamiento Organizacional.

Para esbozar la Teoría de Barnard diremos:

- Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.

- Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos.
- El núcleo de una organización formal son las actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.
- Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supra individual.
- Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobre todo han de tomar las decisiones clave.
- Adoctrinamiento: Una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común.
- Contribuciones e incentivos: Cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.
- Cómo justificar que las cúpulas manden, se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.
- Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.
- Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido. (Recuperado de http://motivacionbarnard.blogspot.com/)

2.1.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Una de las teorías que va ayudar a entender y comprender nuestro problema de investigación es la Teoría de Elton Mayo basada en las Relaciones Humanas, la misma que manifiesta: “El nivel de producción depende de la integración social”. SCHEIN (1988) (http://www.google.com.pe/imgres?q=elton+mayo&hl=es)

Es decir, el nivel de calidad educativa en la Institución depende de las buenas relaciones humanas existentes entre sus docentes.

Si adecuamos la Teoría de Elton Mayo a la realidad educativa, afirmaremos que: El liderazgo institucional dependerá del nivel de relaciones interpersonales (relaciones humanas) entre los docentes. Elton Mayo, considera también, que: “Las personas son motivadas principalmente por la necesidad del reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en las cuales viven”. (Elton, MAYO. 1984).

Toda forma de recompensa a la labor desempeñada, ensalza, eleva la autoestima y genera en el individuo el deseo de continuar trabajando con esmero, ahínco y cambia el estado de ánimo del trabajador; por lo consiguiente, se va a estudiar en nuestra Institución Educativa para verificar si existe el reconocimiento a los docentes, por su labor pedagógica o por su participación en las actividades educativas planificadas.

Elton Mayo considera que: “Para elevar la producción, no sólo se tiene en cuenta los incentivos y las relaciones de trabajo; sino otros factores como: tipos de supervisión, la cual es vital para la eficiencia; así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo” (Elton, MAYO. 1984).

El objetivo primordial de Elton Mayo en su teoría fue comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de la motivación, participación de los grupos y solidaridad entre ellos.

Para sustentar la propuesta teórica de la presente Investigación se ha tomado en cuenta la Teoría de George Elton Mayo, quien se interesó por los efectos psicológicos que influyen en el trabajador y tienen que

ver con la producción. Con su Teoría de las Relaciones Humanas, se dio apertura al recurso humano, escuela que aparece como respuesta a la Teoría Clásica de la Administración.

La Teoría de Elton Mayo aparece con el propósito de impulsar la productividad y promover las mejores condiciones del trato psicológico en la empresa, ya que sólo se busca la eficiencia en la productividad y se relega la cooperación humana, se origina un conflicto social: La incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados; en tal sentido se debe evitar el conflicto social, por medio de una administración humanizada a través de la cooperación y las relaciones humanas. (Elton, MAYO. 1984).

La Teoría de Mayo ayudará a mejorar la convivencia entre cuerpo directivo, docentes y administrativos, donde se logre un clima de respeto, comunicación, participación, comprensión, democracia; que permita la satisfacción de todos los trabajadores de la I.E. N° 17074 de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba, nivel secundario.

"La Teoría de las Relaciones Humanas contrarresta la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente" (www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html). UNED (2006)

Esta teoría rechaza las agresiones que se pueda dar a los seres humanos, razón por la que se considera importante para la elaboración de la propuesta.

La Experiencia de Hawthorne

A partir de 1924, la Academia Nacional de Ciencia de EU inició estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área

de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilberth. En 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil, la cual presentaba problemas de producción, una rotación anual de personal del 250%, habiendo intentado poner en marcha incentivos. Mayo introdujo un período de descanso, dejo a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían pararse las máquinas y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de grupo, la producción aumentó y la rotación declinó. (Schein, 1988, pp. 30-32). (Publicaciones: EL PRISMA)

En 1927, el Consejo Nacional de Investigación inició una experiencia de una fábrica, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las obreras, con base en la producción.

Esa experiencia, fue coordinada por Mayo, extendiéndose al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores certificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar el factor psicológico, lo que trajo como consecuencia que se prolongara hasta 1932.

Conclusiones de la Experiencia de Hawthorne

Permitió el delineamiento de los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas. Las conclusiones principales son:

a) El nivel de producción es resultante de la integración social.
b) El comportamiento social de los trabajadores.
c) Las recompensas y sanciones sociales.
d) Los grupos informales.
e) Las relaciones humanas.

f) La importancia del contenido del cargo. (Elton, MAYO & ROETHLISBERGER. 2012)

2.3. Marco Conceptual.

Programa de actitudes docentes.

Los contenidos del proceso de enseñanza aprendizaje son divididos en conceptuales, procedimentales y actitudinales; y son estos los que el docente debe poseer en sentido positivo para poseer enseñar, guiando a sus alumnos a adquirirlos. Si el docente no conoce la materia (contenidos conceptuales) no aporta técnicas para su apropiación (contenidos procedimentales) y no demuestra predisposición para que en el aula reine la armonía, la comprensión, la motivación y la solidaridad (contenidos actitudinales) no se llegará a un resultado satisfactorio y esperado (expectativas de logro). (Recuperado de: https://educacion.laguia2000.com/general/la-actitud-del-docente)

El docente con su presencia y manera de actuar debe transmitir confianza, pero a la vez autoridad. Confianza para que el educando pueda preguntar lo que no se comprende, para aportar y participar en la clase, para comunicar sus angustias y problemas; pero a la vez autoridad, para poner límites. ÍDEM.

Gestión Institucional.

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco

conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTES. 2015)

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTES. 2015)

En última instancia, la idea es que el mejoramiento del clima y el potenciamiento de las funciones administrativas básicas debe garantizar el desarrollo organizacional conjunto, por lo tanto los componentes y aspectos del ámbito administrativo y del ámbito pedagógico. Resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal. Por su parte, Gibson considera que se trata del conjunto de propiedades de entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente, y que se constituyen en una importante fuerza para influir en su comportamiento y desempeño. Puede destacarse tres referentes al respecto: en primer lugar las prioridades del entorno laboral derivadas del tipo de estructura organizacional prevaleciente del tipo y rasgos de liderazgo que se ejerce y del marco cultural de la organización. Se trata entonces, de un conjunto de intangibles que definen el clima institucional.

En segundo lugar, las interacciones o interrelaciones existentes entre quienes integran la organización, dentro de las cuales destacan las

relaciones interpersonales. En tercer lugar, su carácter de fuerza impulsora y motivadora de comportamiento y esfuerzos.

Se trata entonces de un ambiente organizacional típicamente social, pues su naturaleza intrínseca no es otra que le marco social sobre el que se desarrollan conjuntos de interacciones que se establecen y desarrollan entre las personas que integran la organización educativa.

De modo que, el carácter que asume dicho marco y tales interacciones define un ambiente institucional típico y característico, un sello o estilo particular del colectivo Institucional.

Ahora bien, existe diversidad de estudios que han buscado dar cuenta de la naturaleza y sentido del clima institucional. Sin embargo, llama la atención que sean pocas las grandes sistematizaciones teóricas directamente relacionadas con el tema. Lo que existe son derivaciones teóricas de teorías administrativas en general, siendo la de mayor reconocimiento la elaborada por el psicólogo norteamericano Rensis Likert (1903 – 1981). Dicho autor plantea que los sistemas administrativos en general y el clima organizacional en particular están definidos por tres tipos de variables: las variables causales como la estructura organizativa, la estructura administrativa, las decisiones, las competencias y las actitudes; las variables intermedias como: la motivación, el rendimiento, la comunidad y la toma de decisiones; y las variables finales como la productividad, la ganancia y la pérdida. La conjugación de estas variables define dos grandes dos grandes sistemas administrativos y climas organizacionales: el clima autoritario y el clima participativo. El primero se sostiene sobre dos sistemas: el autoritativo explotador y autoritativo benevolente o paternalista. El segundo sobre el sistema consultivo y el sistema participativo.

Sin embargo, de ese conjunto de variables es posible destacar la

gravitación de las actitudes en la definición de las relaciones interpersonales, la comunicación y en general la cultura organizacional.

Las Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contextos donde existan dos o más personas en comunicación. (WIKIPEDIA. 2016)

Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto. Estas relaciones juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta los interpersonales. (WIKIPEDIA. 2016)

Significado de la Cultura Organizacional.

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente

las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. (SALAZAR, José. 2009)

Entre sus elementos se encuentran:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización. (SALAZAR, José. 2009)

De esto, se deriva los distintos soportes de la cultura de una organización educativa, que bien pueden ser ordenados en dos grandes referentes: símbolos y modos de vida.

Los símbolos tienen que ver con aquellos elementos que devienen en signos o señales representativas de la institucionalidad. Usualmente, se trata de una insignia, el uniforme o el himno escolar, pero también del personaje emblemático, los valores institucionales y el lenguaje o “jerga” interna o propia.

Los modos de vida en cambio aluden a los mitos, rituales o ceremonias e historias o anécdotas.

En segundo lugar, corresponde destacar el carácter compartido de los mismos. No se trata de símbolos y modos de vidas personales, individuales, sino de aquellos que devienen en comunes y colectivos, en tanto son asumidos por todos y cada uno de los miembros del centro educativo. Lo peculiar de este soporte es que a veces los significados organizacionales son lo suficientemente fuertes y gravitantes para ser interiorizados por los sujetos de tal forma que incluso forman parte de su identidad personal.

Por último, la peculiaridad de los mismos es decir la forma especial como se presenta al punto de otorgarle a la organización y a quienes la conforman un matiz y un sello especial y característico. Desde esta perspectiva cobra sentido cuando algunos especialistas afirman que la cultura es la organización, como la personalidad es al individuo.

Sin embargo, no es común que las organizaciones educativas hayan logrado exteriorizar y explicitar su cultura y sus correspondientes elementos. Muchas son inconscientes, incluso indiferentes a los significados culturales que implícita o explícitamente, en poca o mucha escala, con poca o mayor raigambre tienen las entidades educativas a las cuales pertenecen. Menso existen indagaciones e investigaciones de directivos y profesores destinados a determinar sistemáticamente los soportes culturales de la entidad educativa a la cual pertenecen, lo cual nos conlleva al tema de la importancia de aquellos. (MEDINA. 2002)

Transmisión de la Cultura Organizacional.

La integración de los nuevos miembros cuenta generalmente con la exhibición de películas mostrando los valores y los héroes, como forma de ir introduciendo el nuevo integrante en su cultura, siendo un importante medio de transmisión de la cultura. Además de este, Freitas cita a otros: entrenamiento, sistemas de evaluación, sea del comportamiento ejemplar, esperado e incentivado como también del comportamiento indeseado, a través de historias por la empresa y aun a través de la imprenta interna. (Adriana de Zouza y Partner. 1998)

Es importante resaltar que actualmente las organizaciones están dispensando atención especial al proceso de socialización por considerarlo una forma de control indirecto como forma de disminuir el control directo (supervisión, punición, etc). Para Maanen (1989) la socialización aparece de forma bastante nítida en la entrada de un nuevo miembro, en la promoción o en el rebajamiento de un funcionario, mas durante cada modificación de tarea el proceso está presente. Algunas de estas estrategias son explícitamente asumidas por la empresa pero hay una gran variedad que es implícita y hasta inconsciente: “Alguna socialización siempre ocurrirá cuando una persona se moviliza en el interior de una organización y pasa a asumir un nuevo papel”. (Adriana de Zouza y Partner. 1998)

Desempeño Docente.

El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una

política integral de desarrollo docente. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. 2012)

Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente:

a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.

b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.

c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.

d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. 2012)

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis e Interpretación de Datos.

Para conocer cómo se presenta y qué características tuvo el problema de investigación se realizó un estudio de campo; el mismo que consistió en la observación directa, para el reconocimiento de la realidad. El levantamiento de la información sirvió para elaborar la base de datos respecto al problema.

Aplicamos guías de encuesta y observación a directivos y docentes de la Institución Educativa N° 17074 del nivel secundario de Bagua Grande, Provincia de Utcubamba, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla N° 01

Principios Institucionales.

Indicador	n	f %
Democráticos	3	10%
Equitativos	4	13%
Éticos	4	13%
Intolerantes	20	64%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa 17074. Junio, 2018.

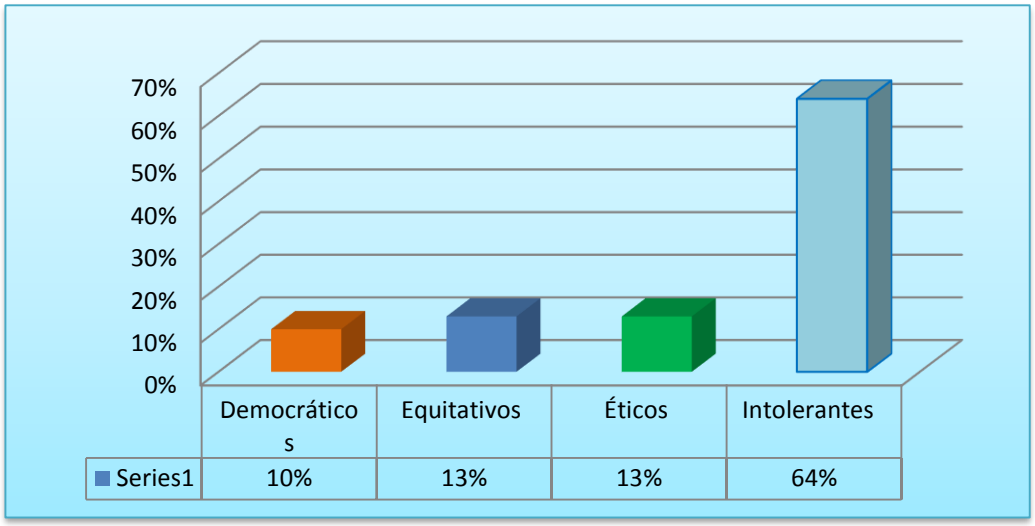
Interpretación.

64% de los docentes manifestaron que organizacionalmente existe intolerancia y el 36% expresaron que en la I.E. se practican principios democráticos, equitativos y éticos.

El resultado de la consulta da a conocer claramente lo desfavorable que se encuentra la I.E., debido a alto porcentaje de intolerancia percibida por los trabajadores respecto a la organización.

Gráfico N° 01

Principios Institucionales.



Fuente: Tabla N° 01.

Tabla N° 02

Tipo de Liderazgo.

Indicador	n	f %
Democrático	3	10%
Autoritario	16	52%
Carismático	4	13%
Delegatorio	8	25%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 17074**.** Junio, 2018.

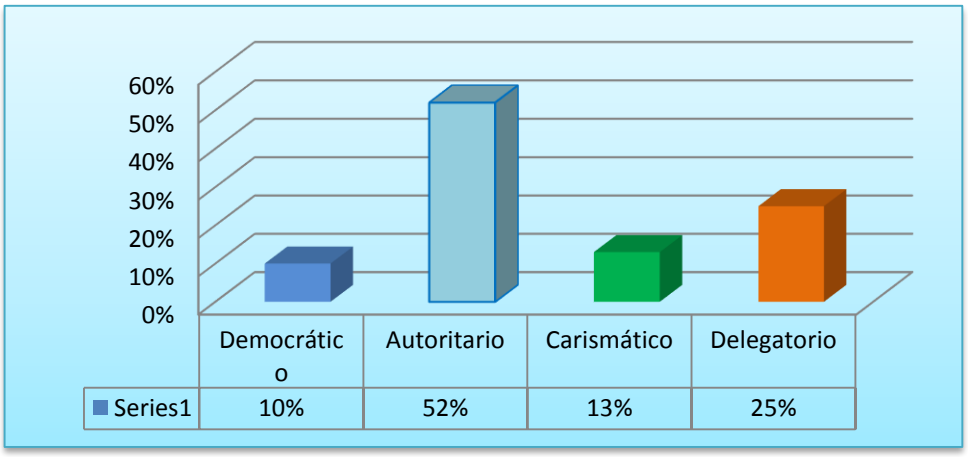
Interpretación.

52% de los docentes manifiestan que existe un liderazgo autoritario, el 25% mencionó que es por delegación, y un 23% expresaron que es democrático y carismático.

En consecuencia, la praxis del liderazgo en la I.E. N° 17074 es desfavorable, lo que debilita el clima institucional, situación que debe atenderse para producir sinergia institucional.

Gráfico N° 02

Tipo de Liderazgo.



Fuente: Tabla N° 02.

Tabla N° 03

Participación Institucional.

Indicador	n	f %
Identificando objetivos	8	25%
Formulando metas	3	10%
Estableciendo prioridades	20	65%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 17074. Junio, 2018.

Interpretación.

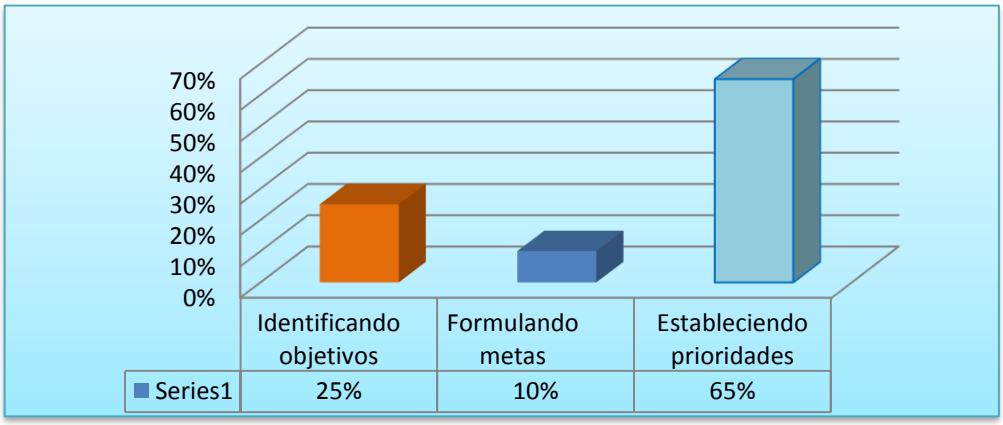
La organización necesita de la participación dinámica y colegiada de sus trabajadores para lograr sus objetivos y metas institucionales.

Respecto a la manera de participación en la organización de la I.E. N° 17074, el 65% de los docentes respondieron que lo hacen estableciendo prioridades; el 25% mediante la identificación de objetivos y el 10% formulando metas.

Los trabajadores de la Institución, en un alto porcentaje prefieren establecer sus prioridades antes que ceñirse a los objetivos y metas institucionales, la cual es desfavorable.

Gráfico N° 03

Participación Institucional.



Fuente: Tabla N° 03.

Tabla N° 04

Tipo de Trabajo.

Indicador	n	f %
En equipo	11	35%
Individual	20	65%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 17074". Junio, 2018.

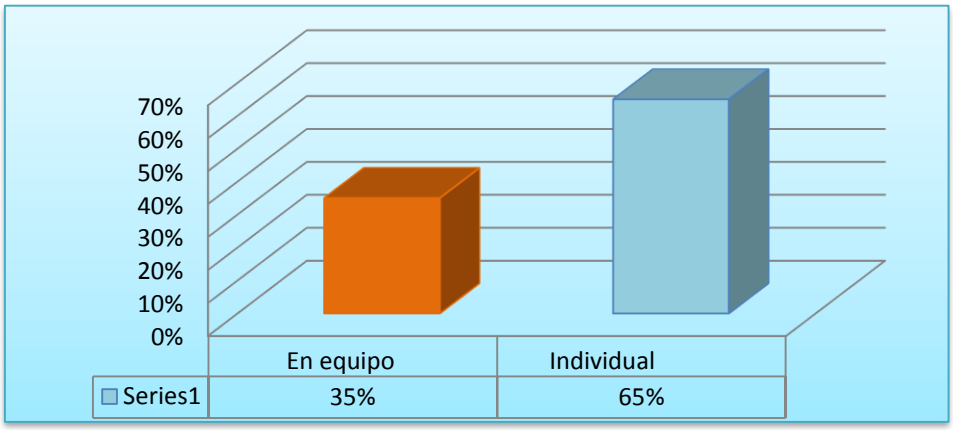
Interpretación.

La I.E. requiere del desempeño eficiente de todos sus trabajadores acorde al marco de buen desempeño docente y directivo conforme lo establece el MINEDU; sin embargo, a la consulta del trabajo diario que desempeñas en la Institución Educativa, el 65% respondió que lo realizan individualmente, en tanto, que el 35% mencionó que lo hacen en equipo.

El resultado de la consulta demuestra una realidad contraproducente conforme al planeamiento estratégico institucional.

Gráfico N° 04

Tipo de Trabajo.



Fuente: Tabla N° 04.

Tabla N° 05
Modo de Comunicación.

Indicador	n	f %
Amical	3	10%
Déspota	4	13%
Indiferente	24	77%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 17074. Junio, 2018.

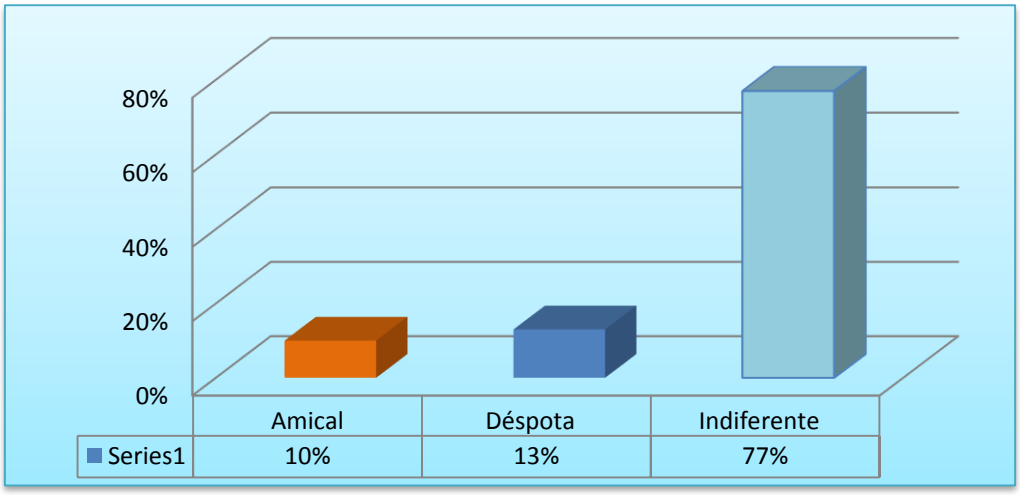
Interpretación.

La comunicación como medio necesario e imprescindible para mantener un buen clima institucional, de acuerdo a lo consultado, el 77% de trabajadores respondieron que la comunicación entre trabajadores es indiferente, el 13% déspota y el 10% amical.

El resultado es caótico debido al alto porcentaje de indiferencia en la comunicación institucional.

Gráfico N° 05

Modo de Comunicación.



Fuente: Tabla N° 05.

Tabla N° 06
Manera de Asignación de Funciones.

Indicador	n	f %
De acuerdo al CAP	3	10%
Por favoritismo	20	65%
Imponiendo criterios	8	25%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 17074. Junio, 2018.

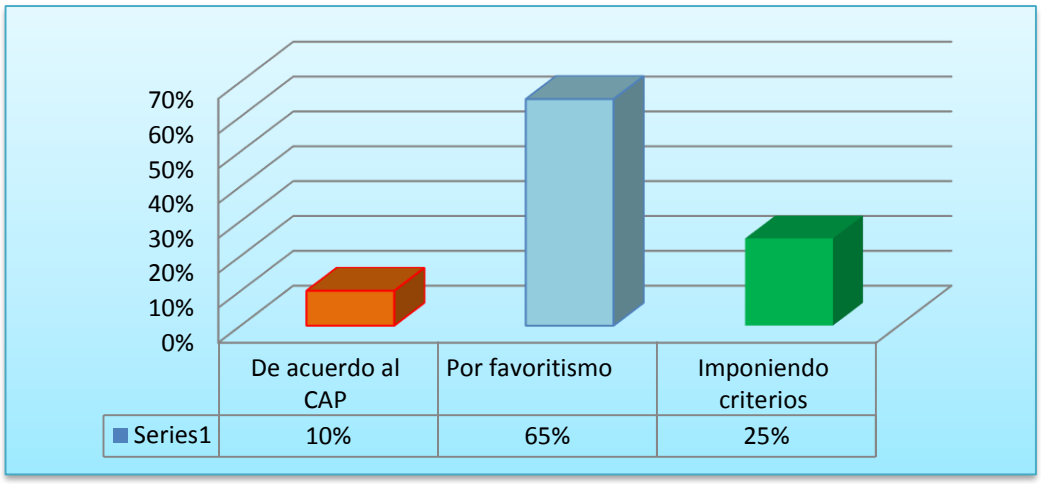
Interpretación

El 65% de encuestados respondieron que en la asignación de funciones existe favoritismo; el 25% imponiendo criterios; en tanto que el 10% manifestaron que se realiza de acuerdo al CAP.

Esta realidad laboral crea un ambiente de malestar permanente y por ende, muy desfavorable, por ser discriminativo e imperativo la asignación de funciones a los trabajadores.

Gráfico N° 06

Manera de Asignación de Funciones.



Fuente: Tabla N° 06

Tabla N° 07

Responsabilidad Organizacional.

Indicador	n	f%
Cumpliendo tus tareas	19	62%
Logrando objetivos	8	25%
Estableciendo prioridades	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 17074. Junio, 2018.

Interpretación.

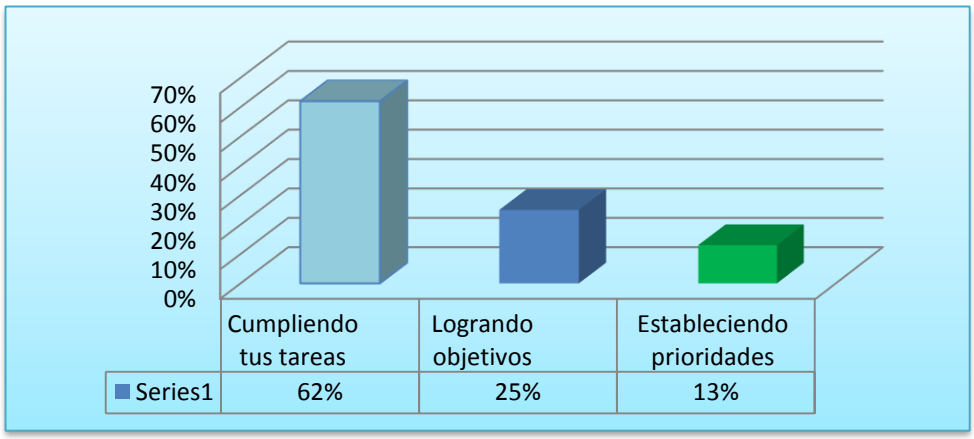
Se entiende por cultura organizacional: Factor más importante en el éxito de una empresa, es la fiel adhesión de los trabajadores a la filosofía de la empresa; a los valores y principios que guían los objetivos y estrategias de la Institución (ESPINAR. 2003)

La consulta expresa el resultado siguiente: 62% cumplen sus tareas, entre tanto, el 25% lo hacen logrando sus objetivos; mientras que el 13% lo realizan estableciendo prioridades.

En consecuencia, se demuestra que la cultura organizacional es débil, debido a que la labor se realiza sólo por cumplir, siendo adversa a los objetivos institucionales que persigue.

Gráfico N° 07

Responsabilidad Organizacional.



Fuente: Tabla N° 07.

Tabla N° 08

Identificación Institucional.

Indicador	n	f %
Desarrollando proyectos educativos	20	64%
Fortaleciendo la práctica de valores	3	10%
Evitando el fracaso institucional	4	13%
Predicando con el ejemplo	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 17074. Junio, 2018.

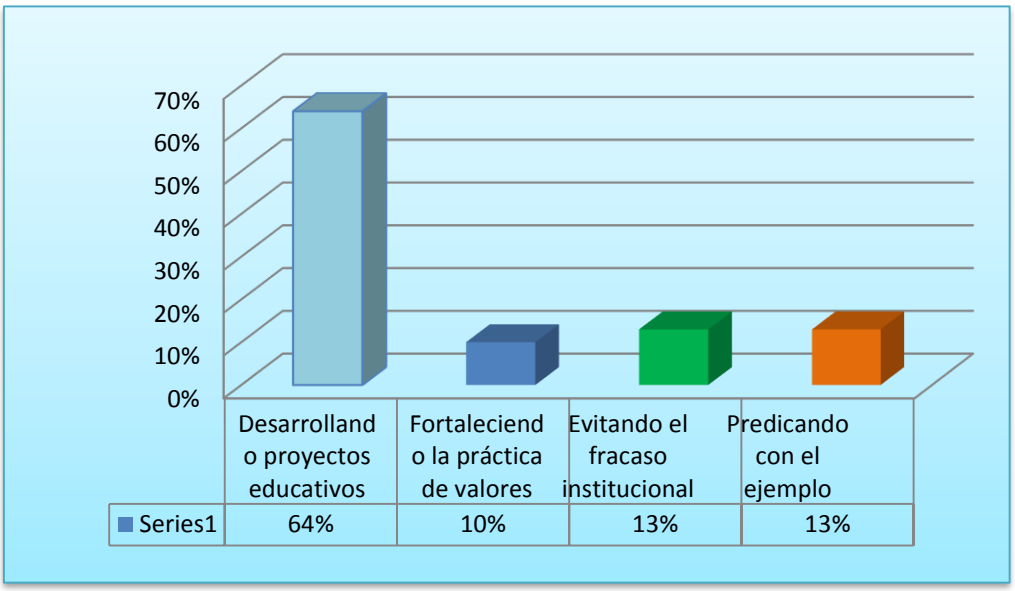
Interpretación.

Entendemos por identidad al conjunto de actitudes, pautas de conducta y rasgos físicos determinados por el sujeto y condicionados por la sociedad en la que se inserta.

El 64% de encuestados se dedican a desarrollar proyectos educativos, el 26% predicando con el ejemplo y evitando el fracaso institucional, mientras que el 10% fortaleciendo la práctica de valores.

Gráfico N° 08

Identificación Institucional.



Fuente: Tabla N° 08.

Tabla N° 09

Tipo de Comportamiento.

Indicador	n	f %
Consensualizan ideas	3	10%
No se logran acuerdos	3	10%
Ataques personales	20	64%
Contradicciones con el líder	5	16%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE 17074. Junio, 2018.

Interpretación.

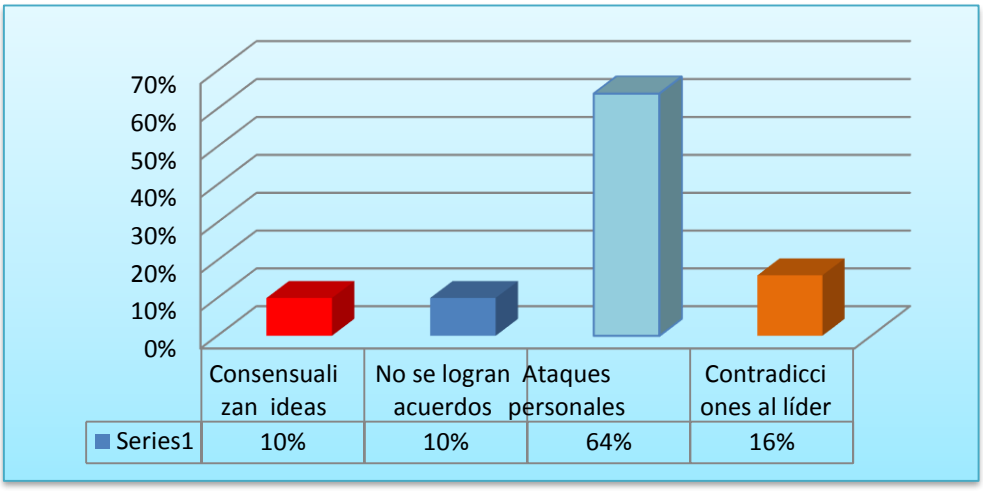
Entendemos por claridad de mensajes: Al emitir términos o enunciados empleando un lenguaje claro, sencillo y óptimo sin tergiversaciones con el fin de lograr una comunicación asertiva y recíproca. (DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE EDUCACIÓN. LEXUS)

El resultado demuestra que el 64% expresan que existen ataques personales; el 16% de los encuestados hacen conocer que contradicen al Director; mientras un 10% dijo que hacen consensos de ideas y otro 10% manifiesta que no se logran acuerdos.

En consecuencia, se puede interpretar que las relaciones interpersonales de los trabajadores están debilitadas y resquebrajadas.

Gráfico N° 09

Tipo de Comportamiento.



Fuente: Tabla N° 09

Tabla N° 10

Administración de los Recursos Propios.

Indicador	n	f %
Coordinadamente	3	10%
Atendiendo apetitos personales	20	65%
Improvisadamente	8	25%
Total	31	100%

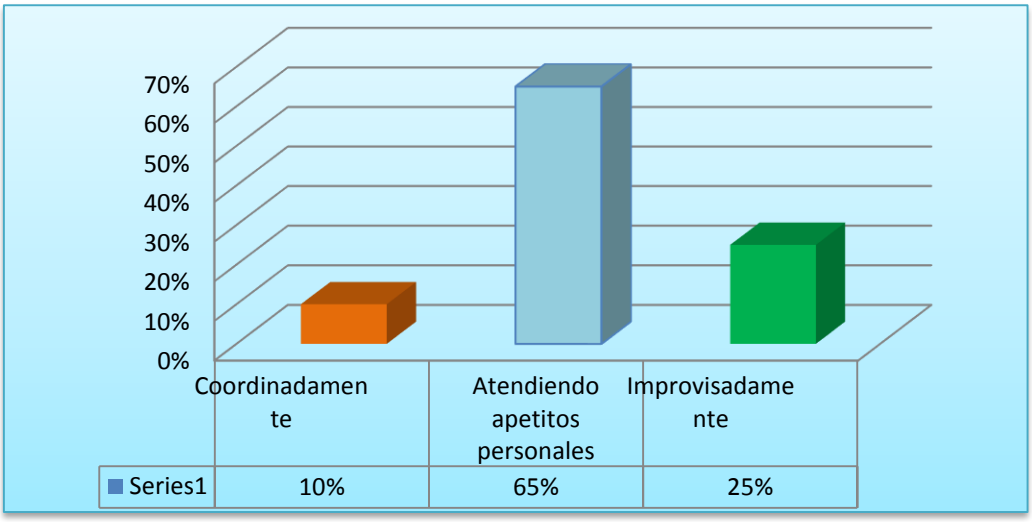
Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa 17074. Junio, 2018.

Interpretación.

La administración de los recursos propios es básico para satisfacer las necesidades de la organización, buscando la participación democrática en pro de la transparencia y el equilibrio de la cultura institucional; sin embargo, al consultar el 65% lo hacen atendiendo apetitos personales, el 25% improvisadamente, mientras que el 10% manifestaron coordinadamente. El alto porcentaje administra los recursos propios atendiendo apetitos personales, demostrando así escaso liderazgo y desorganización institucional.

Gráfico N° 10

Administración de los Recursos Propios.



Fuente: Tabla N° 10

Tabla N° 11

Causa de la Mala Organización Institucional.

Indicador	n	f%
Trato inadecuado entre trabajadores	16	52%
Falta de gestión de los directivos	8	25%
Falta de atención a los problemas	3	10%
Falta de toma de decisiones	4	13%
Total	31	100%

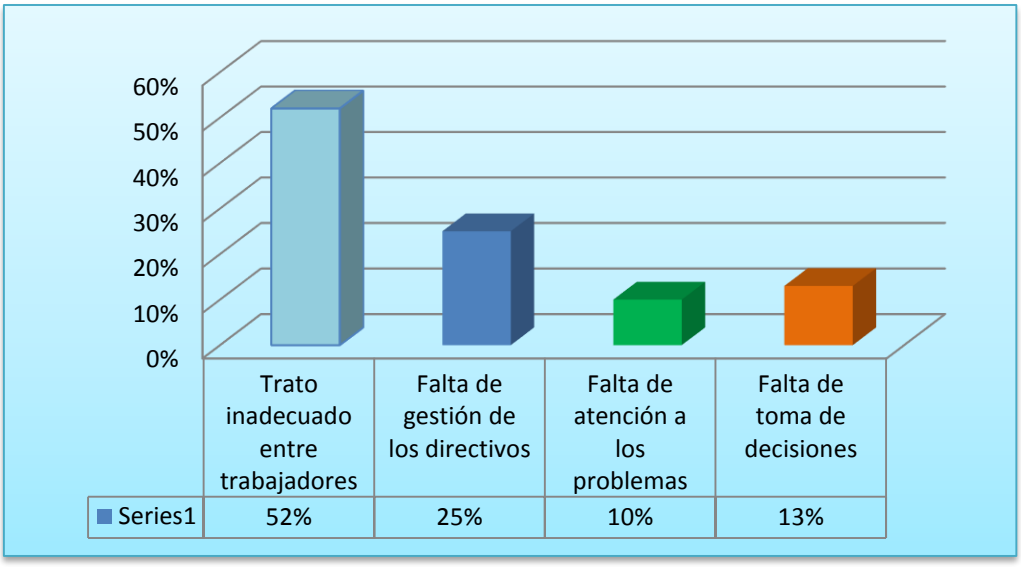
Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa 17074. Junio, 2018.

Interpretación.

El 52% observó trato inadecuado entre trabajadores, en tanto el 25% manifestó la falta de gestión de los directivos; un 13% expresaron falta de toma de decisiones y el 10% restante respondió que hay falta de atención a los problemas. No existe equidad respecto al trato por parte del personal directivo hacia los trabajadores; evidenciando un gran malestar entre los trabajadores.

Gráfico N° 11

Causa de la Mala Organización Institucional.



Fuente: Tabla N° 11.

Tabla N° 12

Agentes del Conflicto.

Indicador	n	f%
Docente – administrativos	8	25%
Docente – docente	19	62%
Docentes – directivos	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa 17074. Junio, 2018.

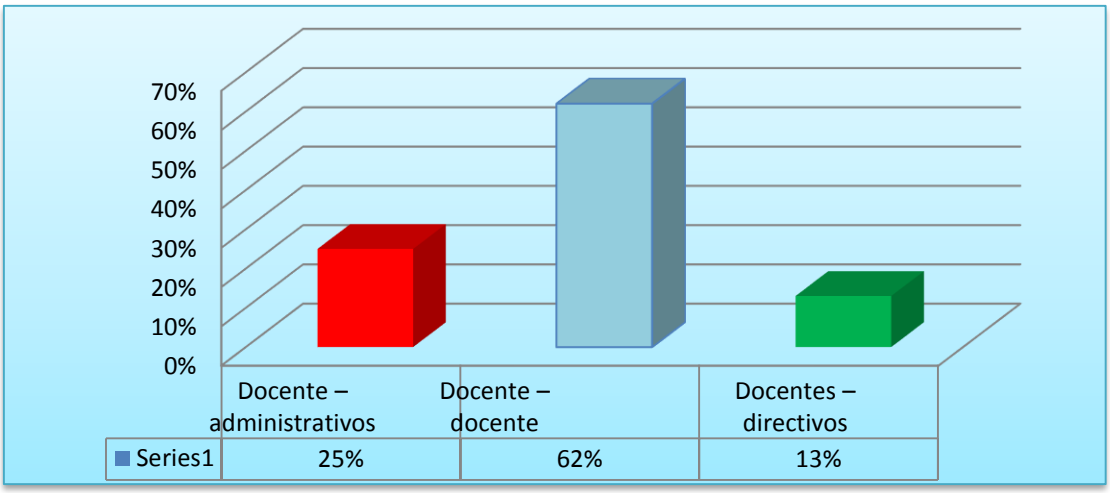
Interpretación.

Los conflictos son las diferencias de ideas que se presentan frente a una misma situación. Mac Gregor afirma que “Las personas reaccionan más que accionan, porque la motivación, dinámica e impulso están fuera de ellas”.

Acerca de, entre quiénes se dan los conflictos dentro de la Institución Educativa, el resultado fue el siguiente: el 62% entre docentes a docentes; un 25% entre docentes y administrativos, y por último un 13% entre directivos y docentes, apreciando que las relaciones interpersonales están debilitadas en dicha Institución, la cual desfavorece alcanzar objetivos estratégicos institucionales.

Gráfico N° 12

Agentes del Conflicto.



Fuente: Tabla N° 12

Tabla N° 13
Tipo de Cultura Institucional.

Indicador	n	f %
Saludable	8	25%
Conflictivo	19	62%
Deteriorado	4	13%
Total	31	100%

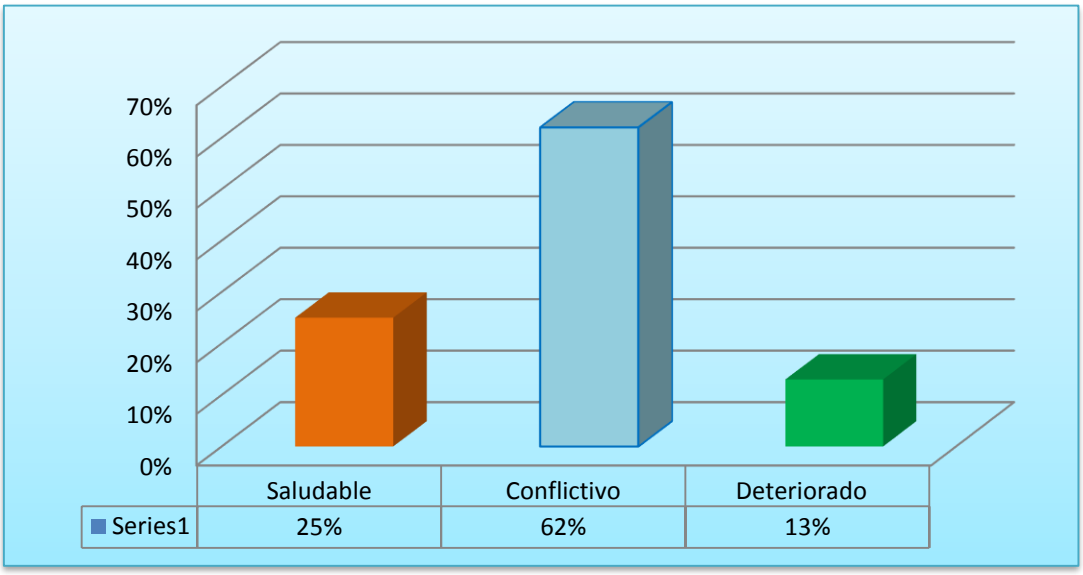
Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE. 17074. Junio, 2018.

Interpretación.

Entendemos por cultura institucional: "Ambiente que se deriva de la interacción de un grupo de personas, que depende de las características de éste y de las de cada uno de sus miembros y que se manifiesta en los comportamientos que tiene una fuerza dominante en el grupo". (LEXUS. 2016). El 62% de trabajadores afirmaron que la cultura institucional en la I.E. N° 17074 es conflictiva; el 25% es saludable; sin embargo, el 13% respondió que está deteriorado. El resultado demuestra que la cultura institucional atraviesa por una serie crisis.

Gráfico N° 13

Tipo de Cultura Institucional.



Fuente: Tabla N° 13.

Tabla N° 14

Solidaridad entre Agentes de la Educación.

Indicador	n	f %
Contribuyes a solucionar su problema	16	52%
Te muestras ajeno a ello	15	48%
Total	31	100%

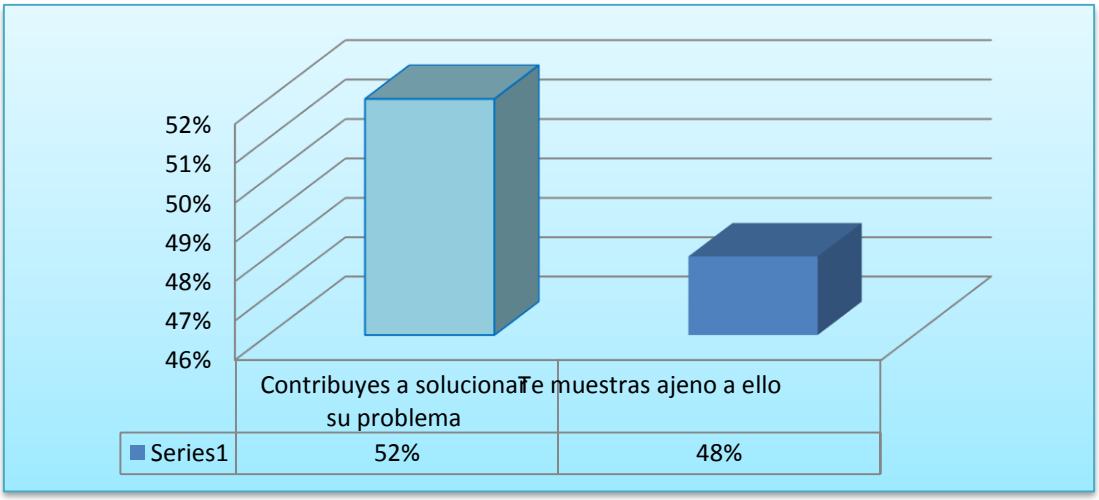
Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE 17074. Junio, 2018.

Interpretación.

Frente a momentos difíciles que atraviesan los docentes de la I.E, el 52% contribuyen a solucionar su problema y el 48% se muestra ajeno a ello. Por lo tanto, en un ambiente temperamental e impredecible se podrá estrechar comprensibles relaciones interpersonales y lograr una organizada gestión institucional, pues así lo afirman los profesores contundentemente con el 52% que es correcto actuar con empatía; frente a un 48% que dice que se muestra ajeno frente a los problemas de los demás. Agravando de este modo las débiles relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional entre trabajadores.

Gráfico N° 14

Solidaridad entre Agentes de la Educación.



Fuente: Tabla N° 14.

Tabla N° 15

Falta de Comunicación, Motivación.

Indicador	n	f %
Carencia de valores	3	10%
Baja autoestima	4	13%
Falta de comunicación	24	77%
Total	31	100%

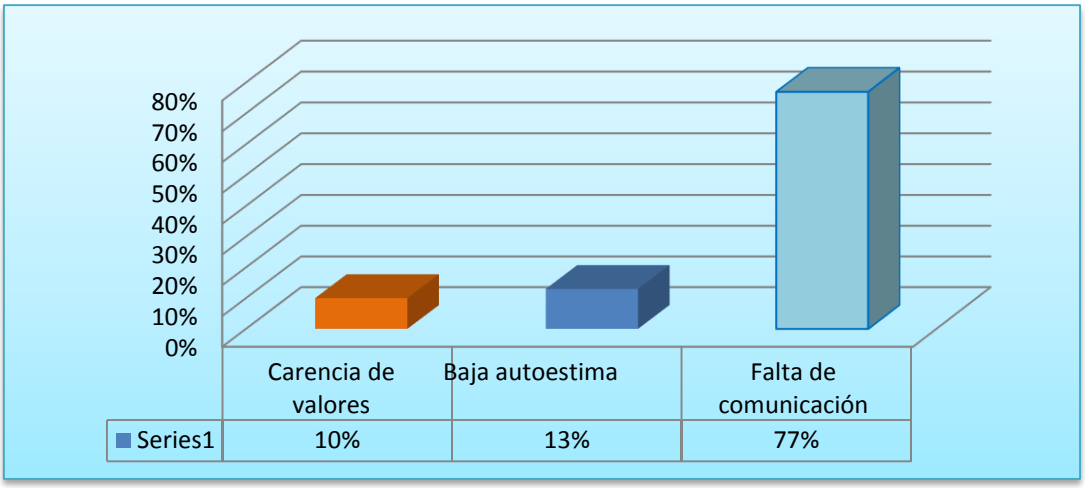
Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE. N° 17074. Junio, 2018.

Interpretación.

Sabido es, que un ambiente conflictivo se conceptualiza como las circunstancias desfavorables para realizar acciones o las condiciones adversas en las que se ocupan los seres humanos. (CUEVA, Alfonso. 2006). Acerca de las causas de los conflictos entre trabajadores, el 77% manifestó que se debe a la falta de comunicación 0 motivación, el 13% expresó que es porque existe baja autoestima; sin embargo, el 10% dijo que es porque existe carencia de valores. En consecuencia, queda demostrado que las relaciones interpersonales están resquebrajadas debido a la falta de comunicación y baja autoestima en los trabajadores.

Gráfico N° 15

Causa de Conflicto Entre Agentes de la Educación.



Fuente: Tabla N° 15.

Tabla N° 16

Comportamiento Frente a los Desacuerdos.

Indicador	n	f%
Eres capaz de decírselo	8	25%
Te mantienes callado	19	62%
Criticas en forma destructiva	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE. N° 17074. Junio, 2018.

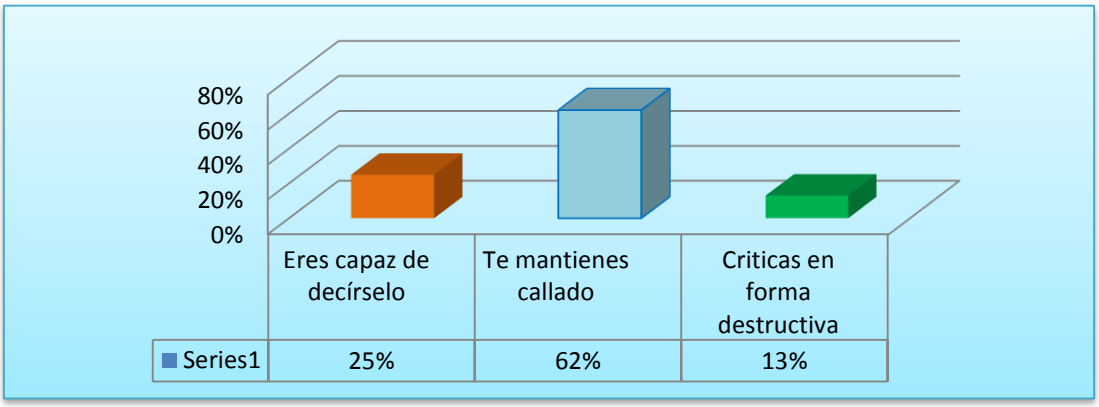
Interpretación.

Si entendemos por comportamiento como el conjunto de acciones que llevan a cabo los individuos para relacionarse entre sí y con el medio que les rodea y por organización como la acción de organizar, es decir, de repartir las cosas, las personas y las actividades de tal manera, que constituyan un sistema análogo al organismo vivo, en el cual los diversos órganos contribuyan al buen funcionamiento del todo. (https://www.monografias.com).

Acerca del comportamiento organizacional para la toma de decisiones dentro de la I.E., el 62% de los trabajadores respondieron que se mantienen callados, entre tanto que el 25% son capaces de expresar sus ideas, y el 13% se dedica a criticar en forma destructiva.

Gráfico N° 16

Comportamiento Frente a los Desacuerdos.



Fuente: Tabla N° 16.

Tabla N° 17

Tolerancia.

Indicador	n	f %
Comprensivamente	3	10%
Represivamente	20	65%
Académicamente	8	25%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 17074. Junio, 2018.

Interpretación.

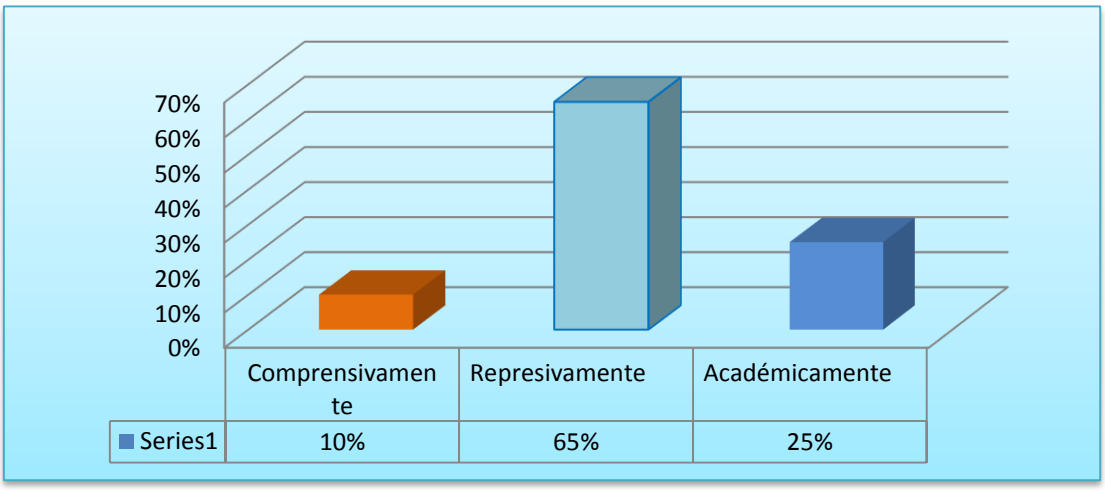
Se entiende por correspondencia a la relación de reciprocidad que existe entre dos o más personas y por la palabra, ideas o pensamientos al conjunto de opiniones o de creencias más colectivas y tradicionales que personales, sostenidas por sentimientos profundos y por una actitud de oposición con respecto a los partidarios de ideas contrarias. (LEXUS. 2000)

Respecto al trabajo colegiado en la I.E. de tal manera que la sinergia debe lograr objetivos, sin embargo, cuando un colega de trabajo no corresponde a los ideales de los demás, actúa represivamente (65%), el 25% académicamente (25%) y comprensivamente (10%).

La respuesta al trabajo en equipo es inadecuada lo que desfavorece el trabajo organizacional y por ende afectando el logro de los objetivos institucionales.

Gráfico N° 17

Tolerancia.



Fuente: Tabla N° 17.

Tabla N° 18

Calificación de Trato entre Colegas.

Indicador	n	f %
Empáticos	3	10%
Solidarios	8	25%
Egoístas	20	65%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 17074. Junio, 2018.

Interpretación.

Entendemos al trato entre docentes como "El proceder bien o mal con una persona, relacionarse con un individuo" OCÉANO UNO. (Diccionario Enciclopédico Ilustrado de la Lengua Española)

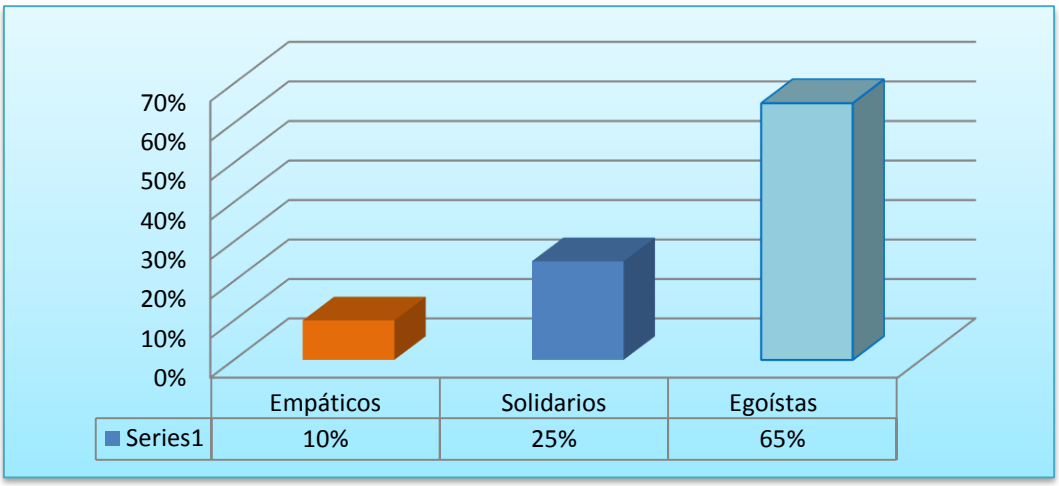
Albert Schweitzer, expresa: "Este ambiente negativo dificulta las relaciones humanas imposibilitando la sociabilidad y el rendimiento laboral"

Respecto a la calificación del trato entre colegas de trabajo, respondieron que el 65% son egoístas, el 25% son solidarios y el 10% son empáticos.

En efecto, el trato entre colegas está muy debilitado desfavoreciendo en la organización institucional y el logro de los objetivos estratégicos de la I.E.

Gráfico N° 18

Calificación de Trato entre Colegas.



Fuente: Tabla N° 18.

Tabla N° 19

Actitud Emocional Frente a un Conflicto.

Indicador	n	f %
Agresividad	3	64%
Empatía	4	13%
Tolerancia	4	13%
Pasividad	20	10%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 17074.Junio, 2007. Junio, 2018.

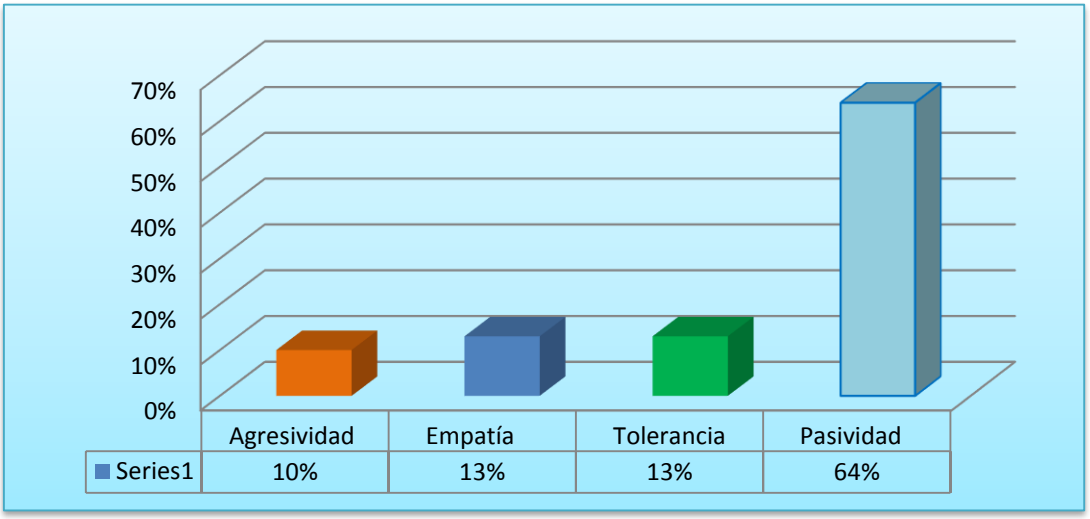
Interpretación.

Debemos de entender a las actuaciones de los profesores frente a los conflictos cómo las diversas formas de actitudes que adoptan frente a un comportamiento ejecutado. El carácter que nos acompañe y el temperamento emocional que impongamos como comportamiento nos ayudarán a que los demás nos acepten o nos rechacen.

En el presente cuadro se lee que el 64% de los encuestados manifiestan que existe agresividad frente a un conflicto, el 26% afirman que hay empatía y tolerancia; mientras el restante 10% pasividad.

El resultado de la consulta da a conocer que la actitud emocional de los maestros es desfavorable, situación que lo hace vulnerable para construir un buen clima organizacional imprescindible en la generación de roles interpersonales.

Gráfico N° 19
Actitud Emocional Frente a un Conflicto.



Fuente: Tabla N° 19.

Tabla N° 20

Tipo de Relaciones Interpersonales.

Indicador	n	f %
Armoniosas	8	25%
Conflictivas	23	75%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la IE. N° 17074. Junio, 2018.

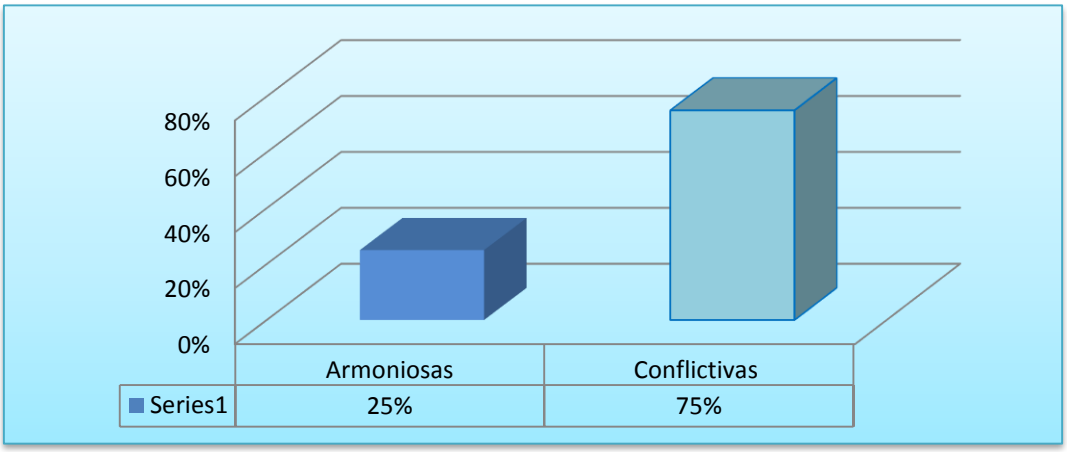
Interpretación.

Las relaciones interpersonales son imprescindibles en una organización por lo que debe fortalecerse una cultura apropiada respecto a las relaciones interpersonales; en la I.E. N° 17074, el 75% respondió que son conflictivas, en tanto, que el 25% dijo que son armoniosas.

El resultado es inhóspito, por cuanto el alto porcentaje de los trabajadores lo perciben en situaciones conflictivas.

Gráfico N° 20

Tipo de Relaciones Interpersonales.



Fuente: Tabla N° 20.

Resultados de la Observación.

Cultura Organizacional	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Ambiente Social	Auditoria	0	1	19	7	4	31
	Participativa	2	1	2	17	9	31
Coordinación	Puntualidad	1	4	16	2	8	31
	Amabilidad	0	3	4	7	17	31
	Nivel de Compromiso	2	4	1	20	4	31
Sinergia en el Trabajo	Compañerismo	1	2	25	2	1	31
	Relación de Carácter Asociativo	1	1	4	21	4	31
	Cohesión Social	0	1	6	12	12	31
	Confianza y Colaboración	1	1	3	19	7	31
Responsabilidad	Cumplimiento Tareas Asignadas	0	1	23	4	3	31
	Autonomía y Libertad para Innovar	1	1	7	3	19	31
	Capacidad para Enfrentar Problemas	1	1	2	22	5	31
	Asumir Riesgos	0	3	2	4	22	31
	Toma de Decisiones	1	1	5	16	8	31
Liderazgo	Adecuada Comunicación	1	1	15	11	3	31
	Influencia en el Desempeño	0	2	18	6	5	31
	Orientación	1	1	5	20	4	31
	Comprensión	1	4	6	14	6	31
Estímulos	Incentivos	1	2	1	9	18	31
	Reconocimiento	0	3	8	15	5	31
	Tolerancia	0	2	19	8	3	32
Empoderamiento	Estrés	1	1	23	2	4	31
	Indiferencia	1	1	17	6	6	31
	Falta de Identidad	1	3	1	5	21	31
Satisfacción de Resultados	Alcance de los Objetivos	0	5	16	8	2	31
	Satisfacción en el Trabajo	2	1	4	20	4	31
	Satisfacción en la Carrera	3	1	5	17	5	31
	Calidad en el Trabajo	0	4	18	6	3	31

Fuente: Observación hecha a directivos y docentes. Junio, 2018.

Análisis.

De acuerdo a los datos obtenidos de la guía de observación tenemos que dentro del **Ambiente Social,** los gestores de la I.E. N° 17074 consideran que el nivel de auditoría es regular (19); mientras la participación se encuentra en un nivel malo (17).

Con respecto a la **Coordinación,** tenemos que entre los agentes de educación el compromiso con la educación es malo (20); la manifestación de la amabilidad es pésima (17); mientras la puntualidad se mantiene como regular (16).

En cuanto a la **Sinergia en el Trabajo,** observamos que el compañerismo se expresa de forma regular (25); son malas las relaciones de carácter asociativo (21); la confianza y colaboración en esta institución es mala (19); y la cohesión social también se encuentra en un nivel crítico como malo (12).

De acuerdo con la **Responsabilidad**, es regular el cumplimiento de tareas asignadas (23); algunos gestores consideraron tener mala capacidad para enfrentar problemas (22); se puede observar que con respecto al asumir riesgo este está considerado en un nivel pésimo (22); también que el nivel de autonomía y libertad para innovar es menciona al mismo nivel que el anterior como pésima (19); y la toma de decisiones en esta institución es mala (16).

Con lo referente a **Liderazgo**, muchos de los agentes de educación perciben que la orientación que le les brinda es mala (20); la influencia para el desempeño es considerada como regular (18); donde la comunicación es catalogada al mismo nivel como regular (15); y la comprensión en este ambiente es mala (14).

Continuando con los **Estímulos**, los gestores que aquí laboral mencionan que la tolerancia se no es practicada de buena forma por

lo que la clasifican como regular (19); donde los incentivos no estimulan a un mejor desempeño porque los consideran pésimos (18); y los reconocimientos que se puedan dar son malos (15).

Prosiguiendo con lo respecto al **Empoderamiento**, los formadores de educación de esta institución percatan como regular los grados de estrés (23); estimando como pésimo la falta de identidad hacia su institución (21); y los niveles de indiferencia son concebidos como regulares (17).

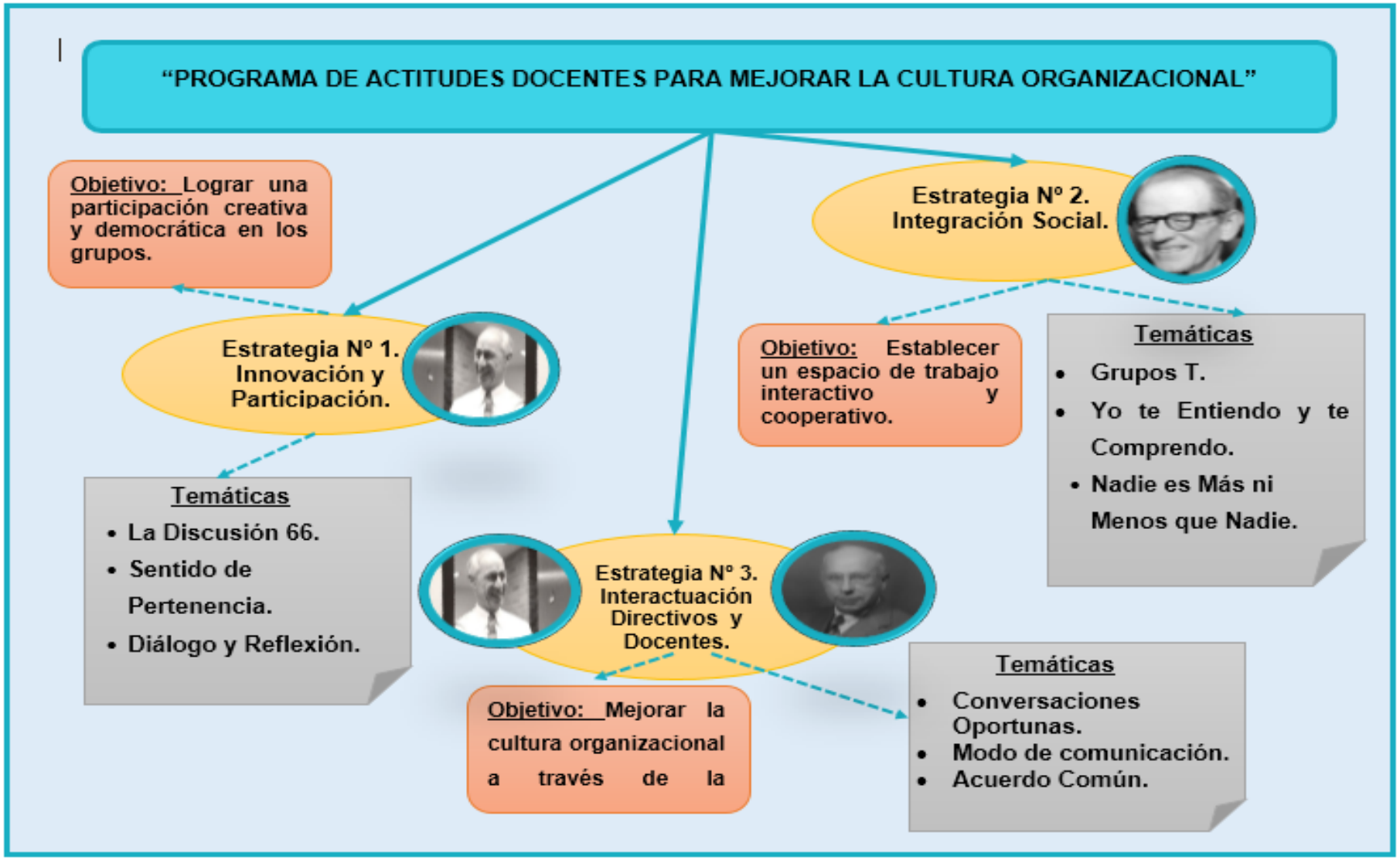
Finalmente, lo que corresponde a la **Satisfacción de Resultados**, es preocupante que los gestores de esta institución estimen a la satisfacción en el trabajo como mala (20); en la que la calidad de su trabajo sea regular (18); mientras la satisfacción en su carrera sea mala (17); y el alcance de los objetivos sean regulares (16).

De acuerdo a los resultados de nuestra investigación, el clima institucional pasa por graves problemas que se manifiestan en un ambiente social de trabajo malo, una limitada coordinación entre gestores, escasa sinergia, poca responsabilidad, limitados estímulos, poca satisfacción con los resultados, entre otros.

Con estos resultados reiteramos nuestra justificación cuantitativa del problema de investigación.

3.2. Propuesta Teórica.

"Programa de Actitudes Docentes para Mejorar la Cultura Organizacional"



3.2.1. Realidad Problemática.

Un programa de actitudes se revela a través de estrategias, las que estimulan el desarrollo de todas las capacidades físicas, afectivas, intelectuales y sociales. Buscan ajustar los programas y recursos metodológicos a las características individuales de cada agente educativo.

Pero como las estrategias son diversas, es preciso seleccionarlas también en función de las características de las áreas del conocimiento y las actividades que se proponen. Se caracterizan por la interacción como fuente de desarrollo y estímulo para a favor de la cultura organizacional, el enfoque globalizador, la secuencialización de los niveles de dificultad para cada grupo, si es posible, para cada agente; atención individualizada mediante procesos diferenciados dentro de la estrategia, utilización de métodos y recursos variados que potencien la creación y el uso de estrategias innovadoras de búsqueda y organización de los elementos requeridos para solucionar un problema, facilitación de la información previa al comienzo del trabajo de los agentes educativos, valoración de la investigación, exploración y búsqueda de información por parte de los agentes; posibilidad de diversas fuentes de información y recursos metodológicos, entre otros.

3.2.2. Objetivos.

Estimular nuevas actitudes docentes para mejorar la cultura organizacional en el ámbito de estudio.

Estimular comunicaciones interpersonales entre los directivos y docentes, donde se pueda compartir sentimientos, emociones, esperanzas e ideas.

3.2.3. Fundamentación.

Fundamento Teórico.

Nuestra propuesta teórica esta fundamentada en tres teorías. **La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert,** permitió identificar las situaciones interpersonales y emocionales que los gestores perciben como de alto riesgo. Likert aporta cuatro factores: a) pensamientos positivos sobre las ventajas de la convivencia; b) pensamientos sobre las consecuencias negativas del clima laboral; c) estrategias de evitación, solución y d) estrategias innovadoras de búsqueda de apoyo social.

La Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, nos ayudó a tener un nuevo panorama con respecto a cuáles son los principales factores para que un trabajo en equipo pueda tener eficientes resultados, Barnard estipula que deben existir relaciones estables, dar importancia a todos los miembros del grupo sin marcar jerarquía, involucrando a todos en la toma de decisiones; así se logrará alcanzar un objetivo en común.

Las Teorías de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, propone la solución de los conflictos interpersonales (para mejorar la cultura organizacional) a partir de la comunicación entre gestores.

Fundamento Sociológico.

Nos brinda elementos para entender el para qué de una buena cultura organizacional, en un entorno de constante aprendizaje.

El aprendizaje aclara las relaciones con la sociedad en que el sujeto vive e incorpora de este modo al individuo en su comunidad, al proporcionarle una forma de educación mediante la cual su

crecimiento se relaciona vitalmente con las necesidades de las sociedades.

La Sociología nos permite comprender el entorno social. Observamos que la sociedad incorpora en sí misma el hecho educativo o la institución educativa dentro de un contexto social. Si comprendemos este contexto social tendremos elementos adecuados para el desarrollo del estudiante.

Fundamento Pedagógico.

En el Marco del Buen Desempeño Docente en el **Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**; comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional. http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf

Fundamento Filosófico.

Se expresa en torno a la concepción del tipo de hombre que se desea formar, a partir de la buena organización.

La explicitación considera que el ser humano está condicionado por la cultura organizacional - social existente (entorno de los gestores) y por las exigencias, aspiraciones y características de la civilización universal (interdependencia)

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

La propuesta comprende tres estrategias, conformadas por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Las estrategias como programa es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos de la propuesta.

Estrategia Nº 1. Innovación y Participación.

Resumen.

El neologismo estrategia proviene del griego “strategeia”, que significa arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenia tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia. La palabra innovar significa “Introducir una novedad, alterar las cosas introduciendo novedades”. Por tanto, se puede decir que una Estrategia Innovadora es el desarrollo de acciones novedosas que permitan el logro de los objetivos de una organización.

La gerencia del conocimiento es una estrategia organizacional dentro de las instituciones, permite la utilización de los recursos que se poseen de una manera sistemática, coherente y global fundamentada en el uso de la tecnología de la información como una fórmula donde

juegan papel protagónico el valor procedente de las personas (capital humano), el valor generado por la organización y la tecnología (capital estructural) y el valor emanado de las relaciones con el mercado y con los agentes sociales que integran el entorno (capital relacional).

La innovación no es sólo el trabajo de los tecnólogos, sino de todas las áreas funcionales importantes de la Institución. Y el apoyo de estas áreas a las innovaciones debe ser gestionado con audacia y perseverancia desde la alta dirección. En este caso la responsabilidad de los agentes de la educación es nada menos que la adaptación de las instituciones a las innovaciones. La innovación con éxito es resultado de una planificación estratégica acertada que identifica los factores determinantes en la toma de decisiones entre varias alternativas. La política de innovación debe adecuarse a las fuerzas internas y externas específicas en cada momento y que este equilibrio es cambiante con el tiempo.

Fundamentación.

Esta estrategia se fundamenta en la Teoría de Rensis Likert. De acuerdo a este autor nuestra propuesta se enmarca en un clima de tipo participativo, tiene como eje al sistema III y IV: consultivo y de participación en grupos respectivamente. Se basa en la confianza, motivación, comunicación, solidaridad, etc.

Objetivo.

Lograr una participación creativa y democrática en los grupos.

Análisis temático.

La Discusión 66.

El nombre de esta técnica deriva de su creador J. Donald Phillips del Michigan State College y del hecho de que 6 personas discuten un tema durante 30 minutos.

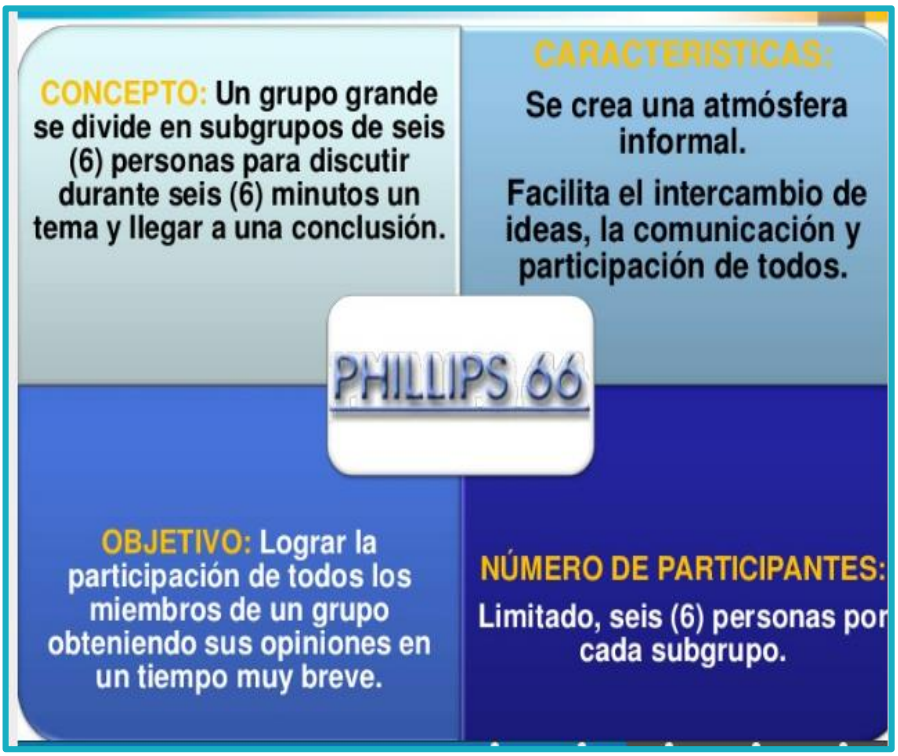
Permite y promueve la participación activa de todos los miembros de un grupo, por grande que éste sea; obtiene las opiniones de todos los miembros en un tiempo muy breve; llega a la toma de decisiones, a obtener información o puntos de vista de gran número de personas acerca de un problema o cuestión.

Esta técnica desarrolla la capacidad de síntesis y de concentración; ayuda a superar las inhibiciones para hablar ante otros; estimula el sentido de responsabilidad, dinamiza y distribuye la actividad en grandes grupos.

La Discusión 66 proporciona tiempo para que participen todos, provee el blanco para la discusión por medio de una pregunta específica cuidadosamente preparada, y permite una síntesis del pensamiento de cada pequeño grupo para que sea difundida en beneficio de todos.

El "Phillips 66" puede usarse tanto en clases comunes como en eventos especiales de grupo. No es de por sí una técnica de aprendizaje, no enseña conocimientos ni da información (salvo la eventual que aparezca en la interacción). Facilita en cambio la confrontación de ideas o puntos de vista, el esclarecimiento y enriquecimiento mutuo, la actividad y participación de todos los gestores estimulando a los tímidos o indiferentes. En un grupo de discusión, el "Phillips 66" es útil para obtener rápidamente opiniones elaboradas por subgrupos, acuerdos parciales, decisiones de

procedimiento, sugerencias de actividades, tareas de repaso y de comprobación inicial de la información, antes de tratar un nuevo tema.



Fuente: https://es.slideshare.net/Lilianamoranrivera/tecnica-phillips-66

Fuente: https://es.slideshare.net/Lilianamoranrivera/tecnica-phillips-66

Sentido de Pertenencia.

Objetivo.

Fortalecer el sentido de pertenencia grupal a través de reconocer atributos y diferencias comunes entre los miembros del equipo e identificar la importancia de alegrarle el día a los demás.

Descripción.

El facilitador pide a los participantes que se dividan en parejas lo más rápido que puedan y que identifiquen tres aspectos que tengan en común.

Sin perder tiempo, el facilitador pide que ahora formen subgrupos de 3 participantes y que identifiquen tres aspectos que tengan en común.

Forman subgrupos de 4 participantes y también identifican tres aspectos que tengan en común. De esta forma se continúa hasta integrar al grupo completo.

Después, el facilitador reúne a los participantes para que cada uno comente su vivencia y haga un comentario positivo que le alegre el día a uno de sus compañeros.

Fuente: https://centinela66.files.wordpress.com/2011/01/sentido-de-pertenencia-e-identidad.jpg

Diálogo y Reflexión.

Objetivo.

Identificar la capacidad de comunicación de cada persona.

Descripción.

El facilitador explica a los participantes que la dinámica consta de dos partes, la primera es de diálogo y en la segunda se reflexiona acerca de la participación mediante el intercambio de ideas.

El facilitador brinda a los participantes diferentes temas, deben de escoger uno solo: La etapa del diálogo (educación, futuro, comunicación entre todos los presentes).

Ya seleccionado el tema, se trazan las directrices básicas:

1. Todos deben aportar ideas.
2. No se aceptan críticas, con el fin de favorecer la participación espontánea.
3. Se grabara la sesión para después analizarla.
4. Se concluye la discusión a la hora decidida de antemano.
5. Se realiza el diálogo.
6. Después el facilitador distribuye a los participantes la hoja de trabajo (autoevaluación) para que la contesten.
7. Después de que hayan contestado la hoja de trabajo pide voluntarios para que comenten sus respuestas; el facilitador estimula a los participantes para que le hagan preguntas.
8. El facilitador guía un proceso, para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido a su vida.

Desarrollo Metodológico.

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

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

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.

Fecha: Agosto, 2018.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia

Estrategia Nº 1			
Cronograma por Temas	**Tema Nº 1**	**Tema Nº 2**	**Tema Nº 3**
8:00 a.m.			
9:30 a.am			
10:15 a.m.			
11:00 a.m.	**Receso**		
12:00 p.m.			
1:15 p.m.			
2:30 p.m.	**Conclusión y Cierre de Trabajo**		

Evaluación de la Estrategia

Estrategia:……...

Fecha:……

Facilitador:……...

Institución:……...

Opciones de evaluación (puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente
2 = Regular
3 = Bueno
4 = Muy Bueno
5 = Excelente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Evaluación del facilitador

Mostró dominio del tema:	1	2	3	4	5
Motivó la participación del grupo:	1	2	3	4	5
La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:	1	2	3	4	5
Solventó las dudas de manera:	1	2	3	4	5
La metodología aplicada en esta estrategia fue:	1	2	3	4	5
La relación entre el facilitador y los participantes fue:	1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la estrategia?

……

……

…….....

.

Evaluación de las temáticas de la estrategia.

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:	1	2	3	4	5
La claridad y secuencia de los temas presentados fue:	1	2	3	4	5
La interacción entre la teoría y práctica fue:	1	2	3	4	5
Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:	1	2	3	4	5
Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:	1	2	3	4	5
La duración del taller lo considera:	1	2	3	4	5

La puntualidad en el inicio de la estrategia fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la estrategia para mejorar?

……

……

…….....

Aspectos generales de la estrategia

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la estrategia para mejorar?

……

……

……

Conclusiones de la estrategia.

1. El desarrollo de las temáticas propuestas permitirán integrar a los directivos y docentes de manera activa, participando en el logro de objetivos de la institución.
2. Este acercamiento ayudo a que cada uno de ellos identificará su sentido de pertenencia a uno y otro grupo formado en el desarrollo de la estrategia, además pudieron aceptar sus diferencias.
3. Superado estas diferencias empezó la comunicación y creatividad de manera más fluida entre los integrantes de los grupos.

Recomendaciones.

1. Es primordial apostar por otras dinámicas antes de comenzar a disminuir la tensión entre directivos y docentes.

2. Es necesario utilizar otras dinámicas que permitan la integración de los grupos y la mejor comunicación entre ellos.

Bibliografía.

- **HERNÁNDEZ**, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Méjico.
- **MONROY**, Anameli. (1999). Dinámica de Grupos. Editorial Pax. México.
- **FRITZEN**, Silvino. (1984). 70 Ejercicios Prácticos de Dinámica de Grupo. Editorial Sal Terrae. España.

Estrategia Nº 2. Integración Social.

Resumen.

Se busca establecer la solidaridad y la cohesión de los gestores involucrados en la organización de nuestra Institución, empezando por las necesidades de reconocimiento e incentivo de cada uno de los participantes. Las actividades que se van a realizar en esta estrategia nos permitirán una cultura organizacional humanizada: Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Fundamentación.

La estrategia está fundamentada en la Teoría de las Relaciones Humanas, la misma que manifiesta: “El nivel de producción depende de la integración social”; esta teoría nos permite orientar la estrategia hacia una optimización de la cultura organizacional, partiendo de la integración de gestores.

Objetivo.

Establecer un espacio de trabajo interactivo y cooperativo.

Análisis Temático.

Para poder establecer un espacio de trabajo interactivo y cooperativo, creemos que es prioritario proporcionar a los participantes una capacitación relacionada con sus necesidades internas, sus valores, sus percepciones y sus potencialidades, es por ello que en nuestro primer tema proponemos el desarrollo de los Grupos T.

Grupos T.

Podemos definir al Grupo T como "Un grupo relativamente inestructurado en el cual los individuos participan para aprender". El aprendizaje está enfocado al mismo participante, a los demás participantes, a las relaciones interpersonales, a los procesos de grupo y a los sistemas sociales mayores.

Así como en otras técnicas, la selección del lugar de trabajo y el arreglo físico del mismo, tienen una gran importancia en el desarrollo del trabajo grupal. El conductor no debe ocupar un lugar preponderante sino debe quedar intercalado con el resto del grupo. Se sugiere elegir un sitio específico de reunión y, de ser posible, un sitio nuevo o que resulte poco familiar para los participantes. A esta situación la denominamos "isla cultural", y su propósito es aislar al individuo del contacto con sus experiencias cotidianas, así, se consigue que la persona disponga de mayor cantidad de tiempo para pensar y sentir todo aquello que ocurre en el grupo.

La labor en este tipo de grupos requiere que durante las horas de trabajo queden excluidos los roles sociales, los títulos, y, en general, cualquier situación que tienda a marcar diferencias entre los participantes. Se recomienda solamente el uso de los nombres propios. Debido a que se busca una participación más activa de los demás miembros, el rol del conductor tiende a ser más pasivo, y sus intervenciones como conductor son poco frecuentes. Todas estas consideraciones hacen posible que el grupo se desarrolle en una atmósfera permisiva y libre.

Con respecto al tiempo podemos decir que los Grupos T son de duración corta, dos semanas en reuniones de varias horas al día.

Las metas generales son: Proporcionar a los participantes una capacitación relacionada con sus necesidades internas, sus valores, sus percepciones y sus potencialidades, ayudándolos a descubrir y a percatarse de sus dificultades en sus patrones de participación, así como a experimentar conductas más integradoras con la ayuda de los demás participantes.

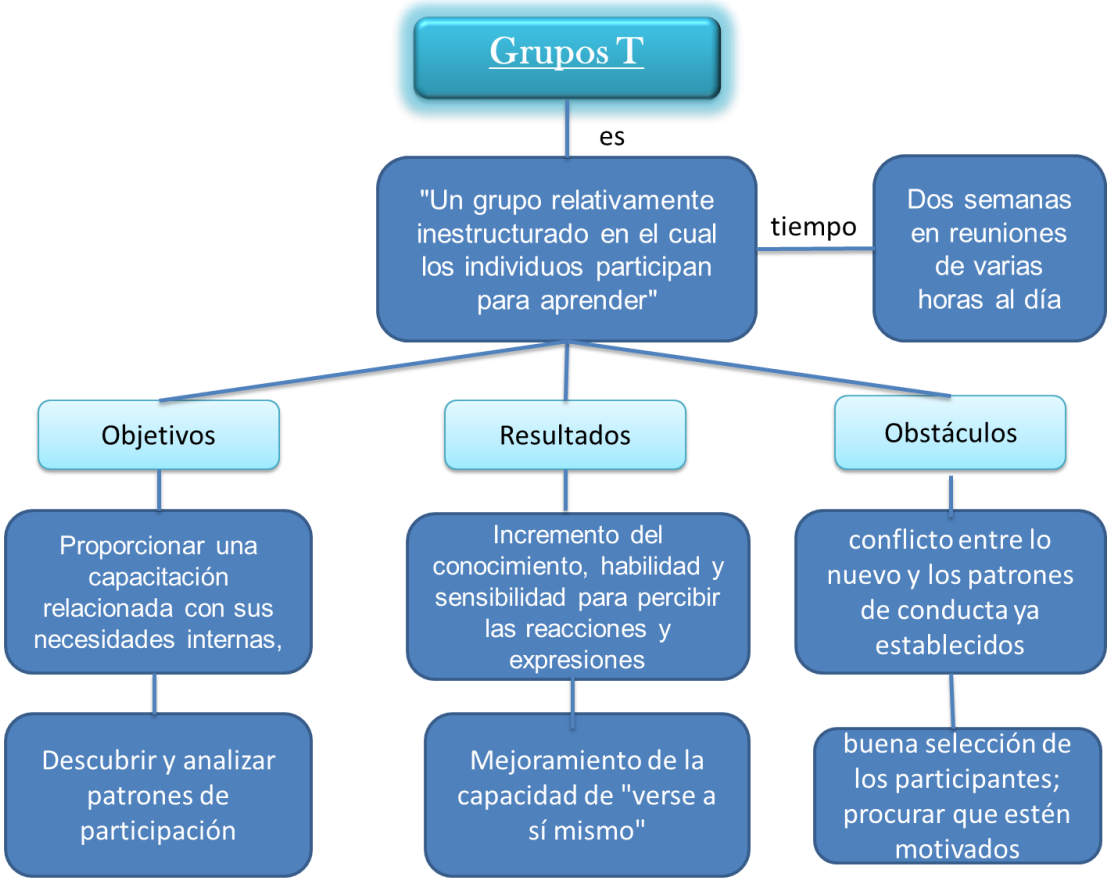
En función de estos objetivos generales, se han identificado siete áreas específicas de aprendizaje para los directivos y docentes:

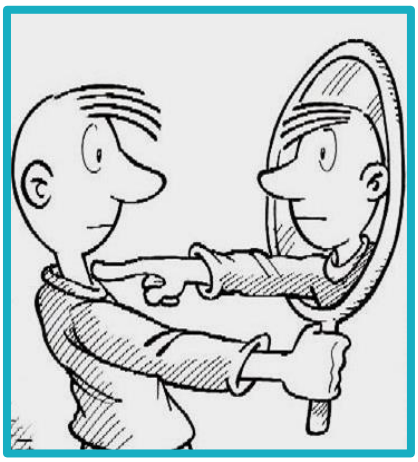
- Incremento del conocimiento, habilidad y sensibilidad para percibir las reacciones y expresiones emocionales, tanto personales como las de los demás miembros del grupo.
- Aumento de la habilidad para percibir y para aprender los efectos de las acciones propias a través de la captación de los sentimientos personales y de los sentimientos de los demás.
- Desarrollo y clasificación de valores y metas personales, acordes a aproximaciones objetivas y científicas, en base a las acciones y decisiones personales del grupo.
- Mejoramiento de la capacidad de "verse a sí mismo", y captación de conocimientos que hacen congruente la relación de los valores, metas y actitudes personales con actuaciones conscientes.
- Adquisición de conductas más satisfactorias y adecuadas en relación con el medio ambiente.
- Transferencia del aprendizaje ocurrido en el laboratorio a situaciones cotidianas.
- Crítica del propio proceso de aprendizaje, o sea, "aprender cómo aprender".

Sin embargo, de acuerdo a las características del ser humano, este aprendizaje puede verse impedido por barreras personales e intragrupales. Las más frecuentes son: Búsqueda de respuestas tempranas y fáciles, conflicto entre lo nuevo y los patrones de conducta ya establecidos, resistencia al rompimiento de patrones de

conducta establecidos y a la internalización de nuevos, resistencia para compartir sentimientos y conductas de otros, falta de habilidad para evaluar conductas, estructuras conceptuales pobres para planear la dirección del cambio, incapacidad de trasladar las experiencias de la sesión a los de la vida cotidiana.

Para vencer estas barreras, se sugiere una buena disposición de los participantes; procurar que éstos estén lo suficientemente motivados para seguir adelante pese a las trabas que puedan suscitarse, y tener la capacidad de aprender de la experiencia y transferir este aprendizaje a otros contextos sociales.





Fuente: http://desarrolloorganizacional7b.blogspot.com/2011/12/grupos-t.html

Yo te Entiendo y te Comprendo.

Objetivo.

Desarrollar las habilidades de ver las cosas desde el punto de vista opuesto al propio.

Descripción.

El facilitador forma dos subgrupos, a los cuales les pide formar dos círculos, uno dentro del otro.

Les entrega a los participantes un documento que contiene un tema controvertido como base para la discusión.

Se inicia la discusión y pasados diez minutos el facilitador indica al subgrupo de adentro, que cada uno va a tomar una posición opuesta a sus propios puntos de vista y argumentar a favor de ella al continuar la discusión. El subgrupo de afuera, debe asegurarse de que los del círculo de adentro no defiendan sus originales puntos de vista.

Posteriormente se invierten papeles, para después comentar su experiencia.

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

Fuente: https://www.google.com

Nadie es Más ni Menos que Nadie.

Objetivo.

Que los participantes identifiquen la importancia del objetivo común como factor integrador del gran grupo.

Descripción.

El facilitador divide al grupo en 2 ó 3 equipos del mismo número de integrantes.

Una vez formado los equipos les pide que se sienten y fijará un depósito de piezas al centro de cada equipo. Les indica que el objetivo es que cada persona deberá armar su rompecabezas.

Las piezas son exactas para que cada integrante del equipo pueda armar su rompecabezas, no deberán sobrar piezas y deberán formar

igual número de rompecabezas como integrantes tenga el equipo. Les indica que las reglas son:

1. No podrán hablar durante todo el ejercicio.
2. No podrán realizar ninguna señal ni con los dedos ni realizando gestos o movimientos de cabeza, ni con el cuerpo.
3. Deberán permanecer con una expresión impávida, podrán mirarse a los ojos, pero no hacer movimientos con los ojos.
4. La única forma de intercambiar las piezas será colocándolas al centro (depósito de piezas).
5. Sólo podrán tomar las piezas que se encuentren en el centro (depósito de piezas).
6. Los observadores no podrán hablar ni realizar ningún movimiento.
7. La actividad iniciará cuando el facilitador lo indique.
8. Cuando el equipo termine, deberá indicarlo levantando las manos.

Al instante que termine de dar las instrucciones les indica a los grupos que ya no pueden hablar ni realizar ninguna clase de comunicación.

El facilitador reparte las piezas a todos los integrantes y da la señal de empezar.

Se termina la actividad cuando los equipos hayan terminado de armar sus rompecabezas.

Por último, el facilitador guía un proceso para que el grupo analice la importancia de un objetivo común como aspecto integrador de un gran grupo.

Fuente: http://wildwindmarketing.com

Desarrollo Metodológico.

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

Partes Componentes de la Estrategia	Acciones
Introducción	• Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. • Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). • Evaluación formativa del progreso de los participantes. • Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.

Conclusión	• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. • Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. • Síntesis del tema tratado en la reunión. • Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. • Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.

Fecha: Setiembre, 2018.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia.

Estrategia Nº 2			
Cronograma por Temas	**Tema Nº 1**	**Tema Nº 2**	**Tema Nº 3**
8:00 a.m.			
9:30 a.am			
10:15 a.m.			
11:00 a.m.	**Receso**		
12:00 p.m.			
1:15 p.m.			
2:30 p.m.	**Conclusión y Cierre de Trabajo**		

Evaluación de la Estrategia.

Estrategia:……...
Fecha:……
Facilitador:……...
Institución:……...

Opciones de evaluación (puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente
2 = Regular
3 = Bueno
4 = Muy Bueno
5 = Excelente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Evaluación del facilitador

	1	2	3	4	5
Mostró dominio del tema:	1	2	3	4	5
Motivó la participación del grupo:	1	2	3	4	5
La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:	1	2	3	4	5
Solventó las dudas de manera:	1	2	3	4	5
La metodología aplicada en esta estrategia fue:	1	2	3	4	5
La relación entre el facilitador y los participantes fue:	1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la estrategia?

……

……

Evaluación de las temáticas de la estrategia

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio de la estrategia fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría de la estrategia para mejorar?

……

……

……..

Aspectos generales de la estrategia

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la estrategia para mejorar?

……

……

……

Conclusiones de la Estrategia.

1. Cuando se halla capacitado a los participantes, podrán descubrir y percatarse de sus dificultades en sus patrones de participación, y experimentarán conductas más integradoras con la ayuda de los demás participantes.
2. La comunicación en los grupos distintos y con temas opuestos presentan al inicio actitudes de diferencias muy marcadas que luego son superadas por la interacción entre todos.
3. Los grupos se integran de la mejor manera cuando identifican el objetivo común, lo que permite que se superen todos los malos entendidos.

Recomendaciones.

1. Será necesario ampliar las dinámicas de cooperación haciendo que cada uno de los presentes desarrolle su habilidad de escuchar y de actuar frente a los demás con soltura.
2. Es prioritario aplicar estas dinámicas y el desarrollo de las temáticas para poder alcanzar una buena cultura organizacional que nos permita tener educación de calidad.

Bibliografía

- **BEAL**, G. BOHLEN, J y RAUDABOUGHT, J. (1964). Conducción y Acción Dinámica del Grupo. Argentina, Kapelusz. 332 p.
- **HERNÁNDEZ**, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Méjico
- **ROBBINS**, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación: Colombia.

Estrategia Nº 3. Interactuación entre Directivos y Docentes.

Resumen.

La interactuación es esencial para mejorar la cultura organizacional, a través de ella se puede compartir esperanzas, sentimientos, ideas. La interactuación es la clave para que los agentes de la educación mejoren los tipos de supervisión, las relaciones de dependencia, los sistemas de incentivos, el apoyo social, la interacción con los demás.

Fundamentación.

Nuestra estrategia se basa en la Teoría del Clima Organizacional (Likert) y la Teoría del Comportamiento Organizacional (Barnard). A través de estas teorías se propone mejorar la cultura organizacional a través del acuerdo de las ideas contradictorias.

Objetivos.

Mejorar la cultura organizacional a través de la interactuación directivos docentes.

Análisis Temático.

Conversaciones Oportunas.

Objetivo.

Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.

Descripción.

El facilitador explica los objetivos del ejercicio y da una breve plática sobre las habilidades para conversar en grupo.

Posteriormente distribuye una hoja de las habilidades para el círculo de conversación, un lápiz y una tarjeta con tópico a cada participante.

Divide al grupo en subgrupos pequeños de siete a diez miembros cada uno y les explica que durante los siguientes veinte minutos los participantes:

- Hablarán con los participantes de su equipo, pero sólo hablarán sobre el tema escrito en la tarjeta o sobre los temas que los demás introduzcan.
- Practicarán las habilidades enumeradas en la hoja de habilidades por lo menos una vez.
- Mantendrán grupos de seis a siete participantes durante toda la duración de la actividad, esto es, sí uno o dos miembros de un grupo se reúnen con otro grupo, uno o dos miembros de ese grupo (al que acaban de integrarse) deberán interrumpir su conversación al instante para reunirse con el grupo de donde provienen esos dos participantes.
- El facilitador contesta cualquier pregunta y supervisa la dinámica.

Al término de la actividad el facilitador pide a los participantes que formen grupos de cuatro o cinco miembros para discutir sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?

2. ¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrió, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?
El facilitador les pide que hagan un resumen y compartan los resultados de la discusión y presenten los resultados.

Al término de la actividad el facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Modo de Comunicación.

Objetivo.
Que los participantes identifiquen su estilo de comunicación.

Descripción.
El facilitador coloca en el centro del salón una serie de objetos e instrumentos musicales y les solicita a los participantes tomen uno de ellos.
El facilitador dirige a los participantes para que realicen diversas conversaciones rítmicas utilizando los objetos.

Al término de la actividad, el facilitador guía un proceso de reflexión sobre la vivencia.

Fuente: https://www.google.com

Acuerdo Común.

Objetivo.

Identificar conductas empáticas en la búsqueda del consenso en trabajos de grupo.

Descripción.

El facilitador explica los objetivos del ejercicio. Cada participante recibe una de las formas de trabajo escogido por el facilitador. La tarea es clasificar los temas de acuerdo a las instrucciones del formato. Los participantes deben trabajar en forma independiente durante esta fase.

Se forman subgrupos y se le pide a cada uno que clasifique los temas por consenso. Debe haber un acuerdo sustancial (no necesariamente unánime) para la puntuación asignada a cada tema. Se establecen tres reglas principales durante esta fase:

1. No se obtendrá promediando.
2. No se obtendrá por votación o por “mayoría”.
3. No habrá “tratos de caballeros”.

El facilitador presenta a los participantes varias sugerencias sobre cómo se puede lograr el consenso:

1. Deben evitar argumentar buscando ganar como individuos. Lo que es “correcto” es el mejor juicio colectivo del subgrupo como un todo.
2. Los conflictos acerca de las ideas, las soluciones, las predicciones, deben servir como ayuda y no como un estorbo en el proceso de búsqueda del consenso.
3. Los problemas se resuelven mejor cuando los miembros del grupo, en forma individual, asumen su responsabilidad tanto de escuchar como de ser oídos, de modo que todos estén incluidos en la decisión.

4. Las conductas para reducir la tensión, pueden ser útiles si no se liman asperezas con anticipación durante un conflicto sin sentido.

5. Cada participante tiene la responsabilidad de monitorear el desarrollo del trabajo, así como el de iniciar el proceso de discusión, cuando el trabajo es poco efectivo.

6. Los mejores resultados fluyen de la fusión de la información lógica y emocional. Los juicios de valor sobre lo que es mejor, incluyen sentimientos de los participantes acerca de la información y el proceso de toma de decisión.

Al término de la actividad los subgrupos se reúnen en sesión plenaria para mostrar sus resultados. Si hubo respuestas “correctas” se ponen a la vista de todos.

El facilitador guía un proceso para que el grupo analice la fase de búsqueda del consenso, empleando las siguientes preguntas:

- ¿Qué conductas ayudaron a buscar el consenso?
- ¿Qué conductas lo dificultaron?
- ¿Qué modelos de toma de decisiones se presentaron?
- ¿Cuáles fueron las personas que más influyeron?

  ¿Cómo descubrió el subgrupo sus fuentes de información y cómo las utilizó?

Fuente: https://www.google.com

Desarrollo Metodológico.

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

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

Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.

Fecha: Octubre, 2018.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de la Estrategia.

Estrategia Nº 3			
Cronograma por Temas	**Tema Nº 1**	**Tema Nº 2**	**Tema Nº 3**
8:00 a.m.			
9:30 a.am			
10:15 a.m.			
11:00 a.m.	**Receso**		
12:00 p.m.			
1:15 p.m.			
2:30 p.m.	**Conclusión y Cierre de Trabajo**		

Evaluación de la Estrategia.

Estrategia:……...

Fecha:……

Facilitador:……...

Institución:……...

Opciones de evaluación (puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente	1	2	3	4	5
2 = Regular	1	2	3	4	5
3 = Bueno	1	2	3	4	5
4 = Muy Bueno	1	2	3	4	5
5 = Excelente	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Evaluación del facilitador

	1	2	3	4	5
Mostró dominio del tema:	1	2	3	4	5
Motivó la participación del grupo:	1	2	3	4	5
La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:	1	2	3	4	5
Solventó las dudas de manera:	1	2	3	4	5
La metodología aplicada en esta estrategia fue:	1	2	3	4	5
La relación entre el facilitador y los participantes fue:	1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la estrategia?

……

……

…….....

Evaluación de las temáticas de la estrategia

	1	2	3	4	5
La revisión de los contenidos se cumplió de manera:	1	2	3	4	5
La claridad y secuencia de los temas presentados fue:	1	2	3	4	5
La interacción entre la teoría y práctica fue:	1	2	3	4	5
Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:	1	2	3	4	5
Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:	1	2	3	4	5
La duración de la estrategia lo considera:	1	2	3	4	5
La puntualidad en el inicio de la estrategia fue:	1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría a la estrategia para mejorar?

……

……

…….....

.

Aspectos generales de la estrategia

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la estrategia para mejorar?

……

……

……

Conclusiones de la Estrategia.

1. Los directivos y docentes desarrollarán habilidades para conversar asertivamente.
2. Los distintos estilos de comunicación de los directivos y docentes serán compartidos en la estrategia de manera dinámica e interactiva.
3. Estos diferentes estilos de comunicación serán puestos en la estrategia como temas de discusión, finalmente serán resueltos a través del consenso.

Recomendaciones.

1. La estrategia debe aplicarse en la I.E. a fin de impulsar otra cultura organizacional.

2. La estrategia deben desarrollarse con frecuencia para mejorar los conflictos que dificultan una correcta cultura organizacional en todas las instituciones educativas.

Bibliografía

- **ANDER-EGG**, E. (1995). Técnicas de Investigación Social. Lumen Argentina 24º edición.
- **BORISOFF**, Víctor. (1991). Gestión de Conflictos. Madrid.
- **HERNÁNDEZ**, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Méjico
- **RALP**, Nicholz. (2005). Comunicación Eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

Fecha por Estrategia	**Estrategia 1**				**Estrategia 2**				**Estrategia 3**			
Meses 2018	**Agosto**				**Setiembre**				**Octubre**			
Semanas	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Actividades												
Coordinaciones previas	■				■				■			
Convocatoria de participantes		■				■				■		
Formalización de estrategias			■				■				■	
Conclusiones				■				■				■

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos.

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
1	Capacitador	S/ 150.00	S/ 450.00
1	Facilitador	S/ 250.00	s/ 750.00
Total			**S/1100.00**

Recursos Materiales

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
93	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 55.80
93	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 46.50
1000	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 30.00
93	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 465.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
Total			**S/ 657.30**

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 1100.00
Recursos materiales	S/ 657.30
Total	**S/ 1757.30**

3.2.7. Financiamiento de la Propuesta.

Responsable: CUEVA FUENTES, Edison.

CONCLUSIONES

1. En la Institución Educativa N° 17074 existe inadecuado comportamiento organizacional caracterizado por la carencia de un programa de actitudes docentes expresado en la ausencia de liderazgo, deficiente nivel de comunicación, relaciones interpersonales resquebrajadas e insatisfactorias, falta de motivación a los docentes por la labor realizada.
2. El impacto de la actitud docente, permite evidenciar un trato negativo entre docentes y directivos, escasa solidaridad, insuficiente trato justo y digno, indiferencia; estos hechos dificultan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. El diseño y elaboración de la propuesta está orientada con fines formativos. Se presenta como una alternativa para mejorar la calidad de participación colegiada de los docentes en pro de mejorar la calidad del servicio educativo, de tal manera que el impacto de la actitud de los profesores del nivel secundario se convierta en una importante programa que parte desde la motivación, planificación, el proceso y evaluación de la cultura organizacional.
4. La base teórica con la propuesta se relacionó a través de los objetivos, temario y fundamentación de cada estrategia y las teorías fueron elegidas de acuerdo a la naturaleza del problema de investigación.
5. El trabajo de campo permitió describir, caracterizar y justificar empíricamente el problema de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Ejecutar la propuesta en el ámbito de estudio a fin de superar el problema de investigación.

2. Socializar la propuesta a otras I.E. con el propósito de crear un buen clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUADO ODINA, Teresa. (2003). Pedagogía Intercultural. Madrid, España.
2. AGUILAR, A. (2004). El Diagnóstico de la Cultura Organizacional o las Culturas de la Cultura. U. Coahuila. México.
3. ALMEYDA, Oriando. (2005). Diccionario y Vocabulario Pedagógico. Lima-Perú.
4. ÁLVAREZ VALVERDE, Shirley. (2001). La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología. UNMSM - Perú.
5. BARNARD, Chester. (1938). Teoría del Comportamiento Organizacional.
6. BETANCURT, M., & CASTRILLON, N. (2017). "Análisis de la Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas Públicas de Colombia en los Niveles de Básica Primaria y Secundaria, y Media Vocacional a partir de 1991, en el Marco de la Inclusión y Diversidad Educativa". Medellín.
7. BOLÍVAR, A. (2000). Los Centros Educativos como Organizaciones que Aprenden: Promesas y Realidades. Madrid: La Muralla.
8. CALDERÓN, E. (2017). "Cultura Organizacional en Docentes del ZEGEL-IPAE, Piura, 2016". Piura.
9. CASTRILLON, M. (2017). "Análisis de la Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas Públicas de Colombia en los Niveles de Básica Primaria y Secundaria, y Media Vocacional a partir de 1991, en el Marco de la Inclusión y Diversidad Educativa". Medellín.
10. COVEY, Stephen. (1989). Los Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós.
11. CHIAVENATO, Idalberto. (1998). Administración de Recursos Humanos. MCGraw-Hill.
12. CHIAVENATTO, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial McGraw-Hill. Interamericano. Quinta edición.
13. DOLLY, Blanca. (2007). Administración de Servicios de Alimentación. Editorial universidad de Antioquia.

14. ETKIN, Jorge. (2007). Capital Social y Valores en la Organización sustentable. Ediciones Granica. México.

15. FERNÁNDEZAGUERRE, Tabaré. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo Para México y Uruguay. En http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf

16. FERRÁNDIZ, Alejandra; Lafuente, Enrique y Loredo, José. (2001). La Personalidad Creadora. En el Libro de Prácticas de la Asignatura de Historia de la Psicología (UNED). Barcelona, España.

17. GAIRÍN, J. (1996). La Organización Escolar: Contexto y Texto de Actuación. Madrid: La Muralla.

18. GIRÓN, Mónica. (2004). Encuentros Cara a Cara: Valores y Relaciones Interpersonales en la Escuela. Editorial GRAO. Barcelona, España.

19. HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Méjico.

20. LIKERT, Rensis. (1967). New Patterns of Management, McGraw Hill, 1961 y The Human Organization, McGraw Hill Book Co, New York.

21. LLANEZA, Javier. (2007). Ergonomía y Psicosociología Aplicada. Lex Nova: España.

22. MARTÍN, M. (1996). Organización y Planificación Integral de Centros. Madrid: Escuela Española.

23. MARTÍNEZ, S. (1994). El Clima de Trabajo en Diez Centros de EGB. Universidad de Alcalá. Inédita.

24. MAYO, Elton George. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. Estados Unidos.

25. PALOMO, María. (2008). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. ESIC Editorial, 5ª edición, Madrid, España.

26. ROBBINS, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación, México.

27. SALAZAR, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, Rubén. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes Esenciales en la Productividad Laboral. ACIMED 20(4):67-75.

28. SANDOVAL, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. FCE México.

29. SEGOVIA, R. (2014). "La Cultura Organizacional y su Relación con la Gestión Institucional en las Instituciones Educativas Públicas de Canto Rey-San Juan de Lurigancho". Lima.

30. VALDERRAMA, José. (2000). Información Tecnológica. Ediciones Granica. México. CIT. Vol. 11. Nº1.

LINKOGRAFÍA

- http://www.google.com.pe/imgres?q=ABRAHAN+MASLOW&hl=es&gbv=2&tbm=isch&tbnid=0H85hQdv
- http://www.monografias.com/trabajos7/tere/tere.shtml
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escueladelasrelacioneshumanas/
- www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%203.pdf
- http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml
- http://www.upcomillas.es/servicios/serv_publ_tesi_env.aspx?Tesis=84-8468-156-4
- http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml
- http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional
- http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-Stringer-Clima/267721.html
- http://html.rincondelvago.com/organizacion-empresarial_5.html
- http://www.monografias.com/trabajos42/organizacion-educativa/organizacion-educativa2.shtml
- http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html
- www.proyectos.inei.gob.pe/
- www.publicaciones.urbe.edu/index.

- www.altavista.com
- www.es.wikipedia.org www.monografías.com
- www.monografías.com
- www.minedu.pe
- www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO N° 01

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUÍZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

I. Datos Referenciales:

1. Empleo/Cargo:……
2. Lugar y Fecha de la Encuesta:……..……..
3. Nombre del Encuestador: ……

Código A: Cultura Organizacional

1. ¿Qué tipo de principios institucionales priman en tu I.E.?

a. Democráticos **b.** Equitativos **c.** Éticos **d.** Intolerantes

2. ¿Qué tipo de liderazgo existe en tu I.E.?

a. Democrático **b.** Autoritario **c.** Carismático **d**. Delegatorio

3. ¿Cómo es la participación institucional?

a. Identificando objetivos **b.** Formulando metas

c. Estableciendo prioridades

4. ¿Qué tipo de trabajo impera en tu I.E.?

a. En equipo **b.** Individual

5. Señale el modo de comunicación entre Uds.

a. Amical **b.** Déspota **c.** Indiferente

6. ¿Cuál es la manera de asignación de funciones?

a. De acuerdo al CAP **c.** Por favoritismo

b. Imponiendo **d.** criterios

7. ¿Cómo de demuestra la organización institucional?

a. Cumpliendo tus tareas **c.** Logrando objetivos

b. Estableciendo prioridades

8. ¿Cómo se muestra la identidad institucional?

a. Desarrollando proyectos educativos

b. Fortaleciendo la práctica de valores

c. Evitando el fracaso institucional

d. Predicando con el ejemplo

9. Marque el tipo de comportamiento entre Uds.

a. Consensualizan ideas **c.** No se logran acuerdos

b. Ataques personales **d.** Contradicciones con el líder

10. ¿Cómo se administran los recursos propios?

a. Coordinadamente

b. Atendiendo apetitos personales

c. Improvisadamente

11. ¿Cuál es la causa de la mala organización?

a. Trato inadecuado entre trabajadores

b. Falta de gestión de los directivos

c. Falta de atención a los problemas

d. Falta de toma de las decisiones

12. Identifique a los agentes del conflicto

a. Docente - administrativos

b. Docente - docente

c. Docentes – directivos

13. ¿Qué tipo de cultura organizacional cultivan en tu I.E.?

a. Saludable **b.** Conflictivo **c.** Deteriorado

14. ¿Cómo se demuestra la solidaridad entre agentes de la educación?

a. Contribuyendo a solucionar su problema

b. Te muestras ajeno a ello

15. ¿Cómo se refleja la falta de comunicación, motivación en tu I.E.?

a. Carencia de valores

b. Baja autoestima

c. Falta de comunicación

16. ¿Cuál es el comportamiento frente a los desacuerdos?

a. Eres capaz de decírselo

b. Te mantienes callado

c. Críticas en forma destructiva

17. ¿Cómo se expresa la tolerancia en tu I.E.?

a. Comprensivamente

b. Represivamente

c. Académicamente

18. ¿Cómo se califica el trato entre colegas?

a. Empáticos **b.** Solidarios **c.** Egoístas

19. ¿Cuál es la actitud emocional frente a un conflicto?

a. Agresividad **c.** Empatía

b. Tolerancia **d.** Pasividad

20. ¿Qué tipo de relaciones interpersonales se practican en tu I.E.?

a. Armoniosas **b.** Conflictivas

ANEXO Nº 2

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA

I. Datos Referenciales:

Empleo/Cargo:……
Lugar y Fecha de la
Entrevista:……..
Nombre del
Entrevistado:……
Nombre del Entrevistador:
……

Código A: Cultura Organizacional.

1. ¿Cómo caracteriza el clima organización en su Institución?

   ---

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre participantes?

   ---

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

---

4. ¿Cuáles son las actitudes de los participantes?

---

5. ¿Abordan las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas con el fin de eliminar los obstáculos?

---

6. ¿Se cumplen las reglas en la Institución?

---

7. ¿Hay formalidad en el ambiente donde desarrolla sus diversas actividades?

---

8. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

---

9. ¿Cómo es la supervisión?

Código B: Actitud Docente

10. ¿Qué desafíos deben enfrentar los directivos y docentes frente a este clima organizacional?

---

11. ¿Qué entiende por actitud docente?

---

12. ¿Qué opinión le merecen Rensis Likert, Chester Barnard y Elton Mayo?

---

13. ¿Cómo contribuye la motivación a la efectivización de las actitudes docentes y de los directivos?

ANEXO Nº 3

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Cultura Organizacional	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Ambiente Social	Auditoria						
	Participativa						
Coordinación	Puntualidad						
	Amabilidad						
	Nivel De Compromiso						
Sinergia En El Trabajo	Compañerismo						
	Relación De Carácter Asociativo						
	Cohesión Social						
	Confianza Y Colaboracion						
Responsabilidad	Cumplimiento Tareas Asignadas						
	Autonomía Y Libertad Para Innovar						
	Capacidad Para Enfrentar Problemas						
	Asumir Riesgos						
	Toma De Decisiones						

Liderazgo	Adecuada Comunicación						
	Influencia En El Desempeño						
	Orientación						
	Comprensión						
Estímulos	Incentivos						
	Reconocimiento						
	Tolerancia						
Empoderamiento	Estrés						
	Indiferencia						
	Falta De Identidad						
Satisfacción De Resultados	Alcance De Los Objetivos						
	Satisfacción En El Trabajo						
	Satisfacción En La Carrera						
	Calidad En El Trabajo						