

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**



**“Estrategia de Gestión Institucional Participativa para Mejorar el Clima
Institucional, Caso Institución Educativa Inicial N°634 “El Socorro Lajas”,
Distrito Lajas, Provincia Chota, Año 2019”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.**

Autora: Peralta Núñez, Ledy Maribel.

Asesor: Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2021

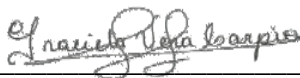
**“Estrategia de Gestión Institucional Participativa para Mejorar el Clima Institucional,
Caso Institución Educativa Inicial N°634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia
Chota, Año 2019”**

Tesis presentada para Obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias con Mención en
Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.



Peralta Núñez, Ledy Maribel.

Investigador



M. Sc. Vera Carpio, Graciela

Presidente



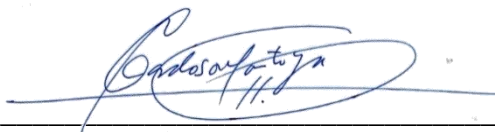
M. Sc. Puicon Cruzalegui, Gloria Betzabet

Secretario



M. Sc. Heredia Carhuapoma, Nancy Liliana

Vocal



Dr. Cardoso Montoya, César Augusto

Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 147-VIRTUAL

Siendo las 10:00 horas, del día lunes 22 de noviembre de 2021, se reunieron via online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/vaw-kvty-jbn>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°981-2021-V-D-NG-FACHSE, de fecha 16 de agosto de 2021, integrado por:

Presidente	: Dra. Graciela Vera Carpio.
Secretario	: Dra. Gloria Betzabet Puicón Cruzalegui.
Vocal	: Dra. Nancy Liliana Heredia Carhuapoma.
Asesor Metodológico	: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL, CASO INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 634 "EL SOCORRO LAJAS", DISTRITO LAJAS, PROVINCIA CHOTA, AÑO 2019"**; presentada por la tesista **LEDY MARIBEL PERALTA NÚÑEZ**, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, mención: Administración de Instituciones Educativas y TICs. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(los) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**

Siendo las 11.00 am horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Graciela Vera Carpio
PRESIDENTE

Dra. Gloria Betzabet Puicón Cruzalegui
SECRETARIA

Dra. Nancy Liliana Heredia Carhuapoma
VOCAL

<<<<OBSERVACIONES:

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRIINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de Investigación y de sus Informes de Investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

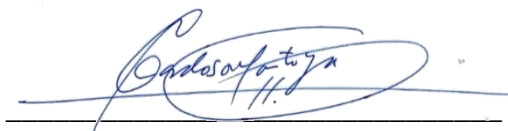
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Ledy Maibel Peralta Núñez**, investigador principal, y **Dr. César Augusto Cardoso Montoya**, asesor del trabajo de investigación “*Estrategia de Gestión Institucional Participativa para Mejorar el Clima Institucional, caso Institución Educativa N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota, Año 2019*” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará 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, 26 de julio del 2021.



Ledy Maribel Peralta Núñez
Investigador principal



Dr. César A. Cardoso Montoya
Asesor

DEDICATORIA

*Dedico mi tesis a aquella persona que
forma parte de mi alma y de mi espíritu.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi esposo y a mis hijos por comprenderme y entender a veces mi mal humor como producto de mi mal carácter.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	3
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.2. BASE TEÓRICA.....	5
1.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.	5
1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.	9
1.3. MARCO CONCEPTUAL.	16
1.3.1. Estrategia de Gestión Institucional Participativa.	16
1.3.2. Clima Institucional.	16
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES	17
2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.	17
2.2. PROCESO HISTÓRICO.	19
2.3. CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE.	
21	
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	22
2.3.1. Tipo, Nivel y Enfoque de la Investigación.	22
2.3.2. Contexto y Sujetos de Investigación.....	22
2.3.3. Diseño de la Investigación.	23
2.3.4. Metodología Aplicada en la Investigación.	23
2.3.5. Población y Muestra.	24
2.3.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	25

2.3.7. Procedimientos para la Recolección de Datos.	25
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	26
3.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.2.1. Realidad Problemática.	32
3.2.2. Objetivos.....	33
3.2.3. Fundamentación.....	33
3.2.4. Estructura de la Propuesta.....	34
3.2.5. Cronograma.....	78
3.2.6. Presupuesto.	78
3.2.7. Financiamiento de la Propuesta.	79
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	80
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.....	82
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Guía de Observación	26
Tabla 2: Opiniones Sobre el Proceso de Planificación de las Actividades de la Institución.....	27
Tabla 3: Solidaridad de los Compañeros de Trabajo al Resolver un Problema Institucional o de Aula	28
Tabla 4: Nivel de las Relaciones Interpersonales entre el Director, Docentes y Administrativos	29
Tabla 5: Nivel de Discusiones y Conflictos por Desacuerdos Internos entre el Director, Docentes y Administrativos	29
Tabla 6: La Participación en las Actividades Institucionales por parte del Director, Docentes y Administrativos	30
Tabla 7: Sentimiento de Pertenencia y de Clima.....	30
Tabla 8: Caracterización de la Gestión Institucional.....	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sistemas de liderazgo según Likert.....	7
Figura 2: Diseño de la investigación.	23
Figura 3: Estructura de la propuesta.	35
Figura 4: El clima institucional.	37
Figura 5: Dimensiones del clima institucional.	39
Figura 6: Buen clima institucional.....	41
Figura 7: Clima institucional y estrategias de gestión.....	43
Figura 8: Hablando sobre el conflicto.	54
Figura 9: Conflictos e imágenes.	55
Figura 10: Resolviendo los conflictos.	57
Figura 11: Motivación y satisfacción laboral.	66
Figura 12: Trabajo en equipo.....	68

RESUMEN

En este tipo de contexto se ha procedido a estudiar el tema del clima institucional. La atmósfera institucional incluye la capacidad de leer y la que tiene la organización para contrarrestar las expectativas razonables de los miembros. La calidad ambiental de una organización se puede “medir” por la satisfacción de sus miembros cuando trabajan juntos en la organización, se habla del ambiente de trabajo, no solo del ambiente humano en general. Cada parámetro del buen entorno de sistema educativo debe estar relacionados con dos necesidades simultáneamente complementarias: la necesidad de aprender y la necesidad de aceptar respuestas a las expectativas humanas. Las instituciones “bien hechas” parecieran llamarlas cualitativamente, lo que podemos denominarlas como factor h (factor humano). La investigación tiene como objetivo, elaborar una estrategia de gestión institucional participativa para mejorar el clima institucional, caso: Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota. Aplicamos guías de observación, de entrevistas, de encuestas y recojo de testimonios. Luego de haber terminado esta parte se procedimos a examinar el problema en relación de la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategia de gestión institucional participativa para mejorar el clima institucional” y se eligieron en mérito a la naturaleza del problema de investigación. Los resultados confirman que en nuestro campo de observación se presenta un deteriorado clima institucional manifestado en: débiles relaciones interpersonales, poca comunicación, falta de organización, relaciones verticales de gestión, los participantes no se sienten valorados ni motivados, lo que existe es un ambiente hostil en perjuicio de la identidad institucional. Concluimos como logros de la investigación, haber justificado el objeto de estudio y haber elaborado teóricamente la propuesta.

Palabras Clave: Estrategia de Gestión Institucional Participativa, Clima Institucional.

ABSTRACT

In the context described above is the issue of the institutional climate. The institutional climate consists of reading an organization from its ability to respond to the legitimate expectations of its members. The environmental quality of an institution is "measured" by the level of satisfaction that its members find when working together in it, we are talking about working climates and not just human climates in general. The parameters for a good institutional educational climate have to do with two demands that coincide and reinforce: the demand to learn and the demand to receive response to human expectations. Institutions that "are doing well" seem to have in their favor something of a qualitative type that we might call factor h (human factor). Our research has aimed to develop a participatory institutional management strategy to improve the institutional climate, case: Initial Educational Institution No. 634 "El Socorro Lajas", Lajas District, Chota Province. We apply observation, interview, survey, and testimonial collection guides. After finishing this part, we proceeded to examine the problem in relation to the Theory of Organizational Climate of Rensis Likert the Theory of Human Relations of Elton Mayo that served as the basis for the proposal "Participatory institutional management strategy to improve the institutional climate" and were chosen on merit to the nature of the research problem. The results confirm that in our field of observation there is a deteriorating institutional climate manifested in: weak interpersonal relationships, little communication, lack of organization, vertical management relationships, participants do not feel valued or motivated, what exists is a hostile environment to the detriment of institutional identity. We conclude as achievements of the research, have justified the object of study and theoretically elaborated the proposal.

Keywords: Participatory Institutional Management Strategy, Institutional Climate.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones solo pueden existir cuando dos o más individuos se reúnen para ayudarse entre sí y lograr metas en común, y esto no se puede lograr a través de la iniciativa individual (Macedo Rodríguez, 2007). Ante la situación anterior, la preocupación por llevar a cabo nuestra investigación, el propósito es enfatizar la relevancia del ambiente institucional como determinante de la efectividad de la participación y desarrollo de los que conforman la comunidad institucional, lo que nos permitirá realizar investigaciones. La reflexión de las instituciones educativas para conseguir un clima institucional propicio, para que los grupos de referencia integrados a ellas puedan interactuar de manera armónica y estén comprometidos con el bienestar de las instituciones educativas y sobre todo de la comunidad educativa.

En el momento en que el “factor H” está bloqueado. Al contar con ambiente laboral nocivo, el primordial indicador es la emoción: malestar. Los efectos perjudiciales de esta ansiedad común son multifacéticos. Si la matrícula escolar es una carga para nosotros, encontraremos mil formas de evitar este clima insalubre o protegernos de los efectos de este clima. Se podría hacer mención a ciertos indicadores de conducta reactiva ante un clima desfavorable: múltiples modos de absentismo (físico, mental y emocional), negatividad, fastidio, peleas excesivas... Es fácil inferir que implican estos comportamientos y en ocasiones insuperables. El obstáculo es lograr el objetivo específico de la escuela: la difusión del conocimiento. Asimismo, podría ser visible el impacto directo de esta situación en la salud de las personas. Un ambiente de trabajo negativo puede provocar enfermedades relacionadas con el trabajo entre todos los participantes.

El **problema de investigación** se resume en la siguiente interrogante: ¿El diseño de una estrategia mejorará el clima institucional, caso Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota?

Objeto de estudio, clima institucional; **campo de acción**: Estrategia de gestión institucional participativa para mejorar el clima institucional, caso Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota.

Objetivo general: Elaborar una estrategia de gestión institucional participativa para mejorar el clima institucional, caso Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota; **objetivos específicos:** Diagnosticar el clima institucional, caso Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota. Explicar las interrelaciones existentes entre las variables y el marco teórico de la investigación Diseñar la propuesta en relación al propósito de la investigación en la Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota.

Hipótesis: “Si se diseña una estrategia de gestión institucional participativa sustentada en las teorías de Rensis Likert y Elton Mayo, **entonces** se mejorará el Clima Institucional, caso Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota, año 2019”

El análisis exigió, primero, un minucioso y repetido trabajo de categorización y recategorización de las respuestas a las preguntas que permiten comprender acerca del clima institucional; finalmente, se procedió a la interpretación de estos últimos. Los datos cuantitativos y cualitativos nos permitieron dar cuenta de la naturaleza mixta de nuestro problema de investigación.

El esquema capitular de nuestra tesis está definido por cinco capítulos. El **Capítulo I**, diseño teórico. El **capítulo II**, Métodos y materiales. El **capítulo III**, Resultados y discusión. El **Capítulo IV**, Conclusiones. El **Capítulo V**, Recomendaciones.

En la parte epílogo de nuestra investigación, leemos la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

Resumen.

Para este capítulo, presentaremos los antecedentes de la investigación, distintos conceptos teóricos, incluida la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, así como la conceptualización de las variables de investigación.

Toda investigación debería contar con tres elementos interrelacionados: marco teórico, objetivos y metodología. Dichas etapas se influyen entre sí y las consideran de manera integral en la práctica investigadora (Gómez, 2009). En definitiva, el marco teórico es elegir teorías, conceptos y conocimientos científicos, métodos y procedimientos. Necesitamos hacer la descripción y explicación del pensamiento crítico en un estado histórico, actual o futuro de manera objetiva (Dieterich, 2001)

1.1. ANTECEDENTES.

En su tesis, **Navarrete (2019)**, se enfocó en liderazgo rector en ambiente institucional y el modo de desempeñarse dentro de su centro laboral. La institución fue la N°7062 en S.J.M, concluyó que según lo arrojado en el chi-cuadrado, muestran que el dato de la variable no es independiente, lo que implica que la variable no presenta dependencia de ambas variables sobre el desempeño docente. En cuanto a la prueba Pseudo R-cuadrado, mostrará el porcentaje de dependencia de un líder gerencial y el ambiente institucional en el desempeño docente. Según Cox y Snell se obtuvo 0,558, lo que significa que el liderazgo ejecutivo y el ambiente institucional tienen un efecto positivo del 39,7% del cumpliendo su rol de docente. No obstante, la dependencia más constante es el coeficiente de Nagelkerke, que se debe a la inestabilidad de la ocupación docente, debido a la I.E. (San Juan de Miraflores) del liderazgo de la institución de educación pública y el 64% del ambiente institucional (p.13)

Serna (2017) se encaminó por el desarrollo de la Gestión Educativa y el Ambiente Escolar de La Unión de Dos de Mayo IE 32207 “Colegio Nacional de Mujeres” de la Región Huánuco, concluyó que: según el autor, ha concretado una relación importante entre la definición de gestión educativa y la escuela. El ambiente se basa en lo obtenido de las encuestas de campo realizadas por los maestros y padres de la IE antes mencionados utilizando el cuestionario. Los resultados de esta investigación probaron la hipótesis propuesta (p.10).

Támara (2015) eligió como variables de estudio al clima y desempeño de personal pedagógico, su estudio se llevó a cabo en la I.E “Innova Schools” - San Martín de Porres”, contó con un total de 100 docentes para ejecutar su investigación. Concluyó que para la variable clima institucional, adaptada por Yolanda Pérez Huamán de la Universidad San Ignacio de Loyola, escrita por Mario Martín, y en el caso de desempeño docente de Héctor Valdez Veloz y adaptada por Luis Salluca (2010) son aplicables las encuestas de la Universidad San Ignacio de la Loyola. El estudio encontró que en la institución educativa existe una correlación significativa entre el ambiente institucional en las instituciones educativas y el desempeño docente (p. 11).

En la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura, **Albañil (2015)** ejecutó su estudio para analizar el clima laboral desde una óptica del campo educativo, se basa en cómo los docentes de la institución perciben las dimensiones más selectas de lo laboral (por ejemplo, comunicación, complacencia profesional y colaboración). Otros factores encontrados en este centro educativo, como el reconocimiento y el trabajo en equipo. Se analizó los antecedentes de la problemática educativa en América Latina, Perú y su impacto, así como la relevancia de lo denominado como “capital humano” y su relación como la vital ventaja de un competidor de la educación, llevó al establecimiento de este problema. En términos de objetivos y supuestos, también hace mención a los antecedentes de investigación en los que se basa el instituto. En el segundo capítulo, se establece un marco teórico a partir de las posiciones y contribuciones de distintos autores que se relacionan con el entorno de trabajo y su escala. Es transcendental indicar que desde las distintas dimensiones del clima que maneja el autor, se han ido adoptando dimensiones

que son importantes para la investigación y adaptadas a la situación actual de las instituciones educativas en gestión pública. En cuanto al tercer capítulo, habla del paradigma de estudio y al diseño empleado, mostrando que esta investigación se desarrolla con base en el paradigma del positivismo y la metodología cuantitativa diseñada con encuestas. Se describió el modelo según dimensiones, subdimensiones e ítems; luego, se introducen los resultados obtenidos, se describen los antecedentes y objetos de investigación, y se adjuntan tablas y gráficos estadísticos relevantes, mostrando su estudio cuantitativo y cualitativo. La conducta de la dimensión se puede determinar de acuerdo con los comentarios del personal. Luego, los maestros discutan si los resultados existen en la declaración del Capítulo I. En conclusión, señala las debilidades y fortalezas de la institución investigadora en cuanto al clima laboral y su escala, y enfatiza que son los docentes quienes han contribuido en mayor medida en el adecuado clima laboral y su capacidad laboral. En estos puntos de vista, el clima laboral de la organización ha pasado de ser rutinario a bueno, pero esto no es del todo satisfactorio. Algunos factores deben fortalecerse en la gestión de la organización (udep.edu.pe)

1.2. BASE TEÓRICA.

1.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

Rensis Likert es un psicólogo organizacional y educador de EE.UU., nacido el 5 de agosto de 1903, famoso por su investigación sobre el estilo de gestión. Desarrolló el modelo de escala y enlace Likert. Años más tarde muere en Ann Arbor el 3 de septiembre de 1981 (Wikipedia, 2013).

Desde 1946, el psicólogo estadounidense Rensis Likert abordó gran cantidad de investigaciones en el Instituto de Estudios Sociales de la Universidad de Michigan en un intento de dar una explicación al liderazgo. Estos trabajos se ejecutaron originalmente con trabajadores en las oficinas de una gran compañía de seguros, debido a ello se encontró que distintos niveles de liderazgo se asocian con diferentes niveles de productividad. Los

departamentos con mayor productividad y aquellos con índices más bajos se gestionan en diferentes estilos (Likert, 1972)

Las particularidades más básicas de los departamentos de mayor productividad son que el supervisor delega más autoridad, ejerce un estilo de supervisión más flexible y se preocupa por lo que piesen y por el bienestar de los empleados. Cuando se obtuvieron resultados similares en otras investigaciones, Likert ultimó que los encargados de supervisar están más interesados en los subordinados que en las tareas son más productivos que los que están más interesados en las tareas, razón por la cual la moral de los subordinados causa depresión y reduce la satisfacción laboral. Más tarde, mientras continuaba su investigación, Likert se dio cuenta de que hay dos dimensiones. La preocupación puesto sobre los subordinados y sobre las tareas son independientes, más que exclusivos. Es decir, se puede desempeñar en una o ambas al mismo tiempo. Calificación baja o alta, que son iguales del resultado obtenido por otros investigadores.

Al mismo tiempo, acompañado de su esposa Jane Gibson, Likert logró concluir que el entorno organizacional de un determinado equipo de trabajo o de los que conforman el reducido grupo de poder depende fundamentalmente del comportamiento de estos últimos. Este comportamiento es el influyente de mayor importancia. La disposición de ejercer esa influencia disminuirá en el grado en que descienda el nivel de jerarquía, pero en igual medida, la influencia del entorno organizacional también será mayor (Likert, 1972)

Likert planteó los siguientes factores para estudiar el entorno en la organización:

- Comunicación fluída
- Tomar decisiones constantemente
- Interesarse por el capital humano
- Poseer influencia sobre el departamento
- Avance tecnológico
- Motivación

Según Likert, la medición del clima organizacional está determinada por el estilo en que es liderada, diseñó un modelo con el fin de asimilar la actitud del líder, el modelo esta fundamentado en lo que él llama un régimen de gestión, que describe diferentes tipos de líderes. Lo que él llama Sistema 1 pertenece al líder, que lidera la autoridad y pretende explotar a los que son dependientes. Los superiores gestionados por el Sistema 2 también son autoritarios, pero al mismo tiempo paternalistas. Controlaba estrictamente a sus subordinados y nunca delegaba poderes. No obstante, les dio una palmada en la espalda y aparentemente les hizo lo que más les conviene. De acuerdo al sistema de gestión 3, un dirigente sigue la conducta del consultor y exige que sus subordinados expresen libremente sus ideas sobre las decisiones, pero reservándose el derecho a decidir lo final.

Los jefes que siguen el sistema 4 utilizan un estilo demócrata, dan ciertas indicaciones a sus empleados, aunque si les permiten ser partícipes plenamente y tomar decisiones basadas en convenios o por votación popular. La subsiguiente figura sintetiza las características básicas de los 4 sistemas de gestión propuestos por Likert en 1972.

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

Figura 1: Sistemas de liderazgo según Likert.

Fuente: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html?m=1>

Ta y como Hodgets expresó, el uso del modelo Likert puede proporcionar a la organización un cimiento suficiente para la determinación del entorno existente, el entorno que debería ser dominante y las modificaciones a realizarse para conseguir el perfil requerido.

Tipos de Variables.

Más tarde, Likert (1972) refinó su modelo conceptual y se dio cuenta de que en organizaciones complejas, varias variables afectarán la conexión del liderazgo con el desempeño, dichas variables son:

- **V. causales:** Suelen ser autónomas de las que penden el perfeccionamiento del evento y las secuelas obtenidas por la entidad. Abarca unicamente aquellas variables que pueden ser controladas por el gobierno, como la estructura organizacional, las políticas, la toma de decisiones, el estilo de liderazgo, las habilidades y el comportamiento.
- **V. de intervención:** Manifiestan el ambiente interno de la organización. Inquietan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la comunicación. Los más valiosos son: desempeño, lealtad, actitud, percepción y motivación.
- **V. de resultado final:** Son los que obtiene la entidad para sus actividades, se caracterizan porque suelen tener cierto grado de dependencia como la producción, el servicio, grado de costos, la calidad y la ganancia.

Como Likert expresaba, no existe una dependencia directa (causalidad) entre las variables causales y las variables de efecto final, pero se deberían considerar las variables intermedias.

Desde su investigación, Likert propuso una categorización de métodos de gestión, que definía 4 perfiles organizacionales.

Con el fin de hacer más fácil su entendimiento, los 4 métodos administrativos se caracterizarán por la misma cantidad de variables: lo que implica tomar una decisión, el proceso de comunicación, la relación interpersonal y el sistema de recompensa y castigo. En cada uno de los cuatro sistemas de gestión, estas cuatro variables tienen características diferentes.

Likert (1972) se ocupa de la conducta humana dentro de las organizaciones. Para él, las variables de gestión (como el estilo de gestión, la estrategia, la estructura organizativa, etc.) son variables causales, y los elementos de comportamiento se denominan variables de intervención y crean respuestas, denominadas variables de resultado.

1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

George Elton Mayo, cuya fecha de nacimiento es el 26 – 12 – 1880, es un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial, especialista en las teorías de organización, relaciones interpersonales y movimientos de relaciones interpersonales. Muere en Guildford, el 7 – 9 – 1949 (ORG, 2013)

La “*teoría de las relaciones humanas*” (también conocida como “*Escuela de Humanidades y Administración*”) desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores apareció en Estados Unidos como resultado directo del experimento Hawthorne, es esencialmente una corriente de resistencia y movimiento. Oponerse a la teoría administrativa clásica (Administracion.com, 2013).

La teoría clásica intentaba incorporar una filosofía empresarial totalmente nueva, una civilización técnica, en la que el avance tecnológico y los métodos de trabajo son los temas que más preocupan a los directivos. Aunque la teoría clásica es hegemónica y no ha sido cuestionada por ninguna otra importante teoría de la administración en los primeros cuarenta años de este siglo, sus principios no siempre han sido aceptados con calma, especialmente entre colaboradores y sindicatos. En democracias como en EE.UU, los ya mencionados consideran la gestión científica como un medio complejo de explotar

a los trabajadores y beneficiar los intereses del patrón, y lo interpretan como este método. Al estudio de Hoxie se le consideró como uno de los iniciales llamados a la tiranía del sistema Taylor, demostrando que el gobierno se fundaba en principios que no eran adecuados para el modo de vida de los estadounidenses.

La teoría de las relaciones interpersonales surge de las ganas por enfrentar el gran instinto a eliminar el trabajo inhumano, tendencia que inicia con la utilización de métodos duros, científicos y exactos que la mano de obra debe seguir.

Las cuatro razones primordiales de la aparición de la teoría de las relaciones humanas son: (administracion.com, 2013):

1. Es necesario **pasar por el proceso de humanización y democratización** de la administración, deshacerse de las concepciones rígidas y mecanizadas de la teoría clásica y adaptarla al nuevo modo de vida de la población estadounidense. De este modo, la teoría de las relaciones interpersonales se ha transformado en un típico corriente de EE.UU predestinado a generalizar las ideas administrativas.
2. El **progreso de las denominadas humanidades**, principalmente el desarrollo de la psicología y la sociología, igualmente como su dominio erudito en evolución y sus ensayos iniciales al aplicar en las organizaciones industriales. Precisamente dichas humanidades han tenido que demostrar progresivamente las deficiencias de los manuales de la teoría clásica.
3. La **filosofía pragmática de Dewey y la psicología dinámica de Lewin son fundamentales para el humanismo en la gestión**. A Elton se le atribuye el rol de precursor de la escuela. Dewey (indirectamente) y Levine (directamente) hicieron grandes contribuciones a su visión. De igual forma, aunque ninguno de los autores del movimiento original mantuvo una relación directa con su obra, solo el hecho de que tuvo contacto directo con el mayor público de Estados Unidos en ese momento, la sociología de Pareto es la base.

4. Las **conclusiones del experimento** realizado bajo el mando de Elton Mayo en 1927 – 1932 probaron los primordiales supuestos de la teoría de la gestión clásica.

Experimento de Hawthorne: (Mayo, 1988).

En el año de 1924, la Academia Nacional de Ciencias realizó una encuesta bajo los supuestos de la Agencia de Ciencias para comprobar la relación entre la producción y la luminosidad del lugar de trabajo. No hace mucho, Elton Mayo realizó una encuesta sobre una industria textil, la tasa de rotación de empleados de la industria es alta, alrededor del 250% por año, y probó varios planes de incentivos salariales sin éxito. Mayo introdujo descansos, delegó las decisiones de planificación de la producción a los operadores y contrató a una enfermera. En un corto período de tiempo, surgió el espíritu de equipo, aumentó la producción y disminuyó la rotación de personal.

En el año de 1927, el Consejo Nacional de Investigación inicia con el llevado a cabo en la fábrica de Western Electric Company en Chicago, precisamente cerca de Hawthorne, a fin de comprobar la correlación entre la potencia de la luminosidad y la eficacia de producción de los trabajadores. El experimento se convirtió en uno de los más famosos y fue regularizado por Elton Mayo. Posteriormente, fue utilizado en el estudio de sobre las consecuencias del agotamiento laboral, los accidentes, rotación del personal y estado físico de los ambientes en el que se trabaja. Los científicos llegaron a confirmar que los efectos experimentales se ven afectados por variables psicológicas. Luego, trataron de dejar de lado los factores psicológicos que eran desconocidos e irrelevantes, estos factores psicológicos se vieron obligados a extender el experimento hasta 1932, debido a la crisis de 1929 es que se por culminado el trabajo de Elton Mayo.

En el experimento de Hawthorne se llegó a las siguientes conclusiones.

Hiso posible el describir cada principio elemental de la escuela de relaciones interpersonales. Entre las principales conclusiones y teniendo en cuenta la publicación de Gallaga (2003) se consiguen indicar los siguientes:

- Los grados de fabricación pende de la unidad social: Se encuentra que los grados productivos no se determina por las capacidades físicas o fisiológicas del que trabaja (descrita en la teoría clásica), lo hace por las reglas y perspectivas sociales que implicadas al trabajador. Sus destrezas sociales establecen su habilidad y grado de eficiencia, no su habilidad para ejecutar operaciones de efectividad adecuadamente dentro del turno previamente determinado. Entre más participe socialmente en los grupos de trabajo, mejor será su aptitud hacia la producción. Si los trabajadores reúnen las buenas ambientes físicos y fisiológicos en el área de trabajo y no tienen integración social, entonces el desequilibrio social se verá reflejado en su eficiencia.
- Socialmente evaluar la conducta de los colaboradores: El estudio ejecutado en Hawthorne muestra que la conducta personal está íntegramente respaldada por el grupo. A menudo, cada trabajador actúa o reacciona de modo aislado, es decir, en lugar de considerarse como parte de un grupo, hace sus labores individualmente. Los trabajadores no responden a la gestión, la toma de decisiones, las medidas legales, las recompensas y los castigos como individuos aislados, sino como parte de grupos sociales cuyos comportamientos se ven afectadas por el código de conducta del grupo. La amistad de los trabajadores y los grupos sociales tiene un significado trascendente para las organizaciones, por lo que se deben considerar aspectos significativos de la teoría de la gestión.

La teoría hace que la conducta en lo social del trabajador se oponga al proceder automático presentado por la teoría clásica basada en el átomo humano.

- Galardones y sanciones sociales: se descubrió que los trabajadores capaces de producir a niveles superiores o inferiores a las metas y de las normas socialmente determinadas perdieron el amor y el respeto por sus colegas. La conducta laboral está condicionada por reglas o patrones sociales. Todos los grupos sociales formarán dogmas y perspectivas relacionadas con la gestión administrativa, las mismas que (ya sean reales o ficticias) no solo afectan las disposiciones, sino que además afectan los códigos de conducta o estándares de conducta aceptados del grupo, y utilizan esto

para evaluar a sus miembros. Si cumplen con estos códigos y estándares, entonces son buenos colegas, si violan estos códigos y estándares, son colegas terribles o socios desleales.

Para Taylor y gran parte de los escritores clásicos predomina el concepto del hombre financiero, según el cual el salario y el estímulo económico motivarán y motivarán a las personas. Por lo tanto, casi todos los pioneros de la gestión científica han formulado planes de incentivos de compensación para calcular la eficiencia y reducir el coste operativo.

Taylor confirmó que, si se elige un método apropiado, se seleccionan los intérpretes adecuados en función de sus particularidades físicas y se proporciona un plan de compensación que se base en la fabricación, acrecentará en proporción a la eficiencia de los empleados, lo que generará la mayor posibilidad. Si las condiciones ambientales lo permiten, su capacidad fisiológica alcanza su límite.

Elton en colaboración de sus seguidores consideraban que la motivación económica es el segundo factor más importante para la determinación del desempeño de la mano de obra. De acuerdo a la teoría humanista, su vital motivación de los individuos es la obligación por reconocer, identificarse socialmente y participar en las acciones del grupo social a las que no están acostumbrados. Esto dio lugar al concepto de hombre social.

Las distinciones y multas no financieras pueden afectar gravemente el comportamiento de los empleados y limitar en gran medida los resultados de los programas de incentivos financieros. Si bien estas distinciones sociales y morales son más simbólicas que sustantivas, tienen una influencia concluyente de motivación y bienestar de los trabajadores.

- Grupos no formales: los trabajos tradicionales solo se enfocan en los aspectos de formalidad de una entidad (autoridad, compromiso, exclusivismo, investigación de tiempos y tendencias, elementos generales de gestión, estudio por departamentos,

etc.), mientras que, en Hawthorne, los estudiosos casi se enfocan en los hechos no formales, todos los aspectos de la entidad (grupos con informalidad, conducta social del trabajador, afirmaciones, cualidades, perspectivas, etc.). La empresa comenzó a ser considerada como tal, ya que está compuesta por varios grupos sociales no formales, y su organización no siempre coincidía con lo formal (el propósito y estructura que la empresa los define).

Los grupos no formales forman la organización humana de la empresa, que suele ser lo opuesto a la formalidad determinada por la dirección. Estos grupos precisan acerca de su reglamento de conducta, el modo de recompensar o sancionar socialmente, las metas, el nivel de valores sociales, reconocimientos y perspectivas, y cada participante las que suele asimilar e integrar sus actitudes y conductas.

- Relaciones interpersonales: en las organizaciones, las personas forman parte de algún grupo social y están en continua interacción social. Para dar una explicación y probar la conducta humana en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas realiza un estudio en profundidad de esta interacción social. Las relaciones interpersonales se entienden como labores y actitudes consecuencia del contacto entre individuos y grupos.

Todos tenemos una personalidad hondamente especial, lo que afectará la conducta y las posturas de aquellos que estén en contacto con ellos, y será muy influenciado por sus compañeros. En el proceso de exploración del entendimiento, aprobación y participación, los individuos intentan infiltrarse con las demás personas o grupos en específicos para satisfacer sus intereses y deseos más directos. La conducta se ve perjudicado por el entorno y múltiples actitudes y normas que no son formales y existen en diferentes grupos.

Por la presencia de varios grupos y las relaciones que son ineludibles, se desarrollan oportunidades para las relaciones laborales. Solo al comprender la naturaleza de estas relaciones interpersonales los gerentes pueden obtener resultados de excelencia por parte

de los subordinados: el entendimiento de las relaciones interpersonales ayuda a crear una atmósfera que alienta a todos a expresarse libre y saludablemente.

- Calidad de lo que comprende el trabajo: El modo más efectivo de repartición de las labores no es que tenga un mayor grado de especialización (por lo que hay una mejor dispersión). Aunque no les importa mucho este aspecto, Elton y sus ayudantes confirmaron que la extrema especialización que defienden las teorías clásicas no garantiza una mayor eficiencia organizacional. Por ejemplo, se observó que los trabajadores en la sala de montaje de la terminal cambian de puesto con frecuencia para impedir la mecanización del trabajo, el mismo que va en oposición de la política de gestión de la empresa. Estas transformaciones tuvieron un impacto negativo sobre los niveles de producción, pero claramente mejoraron la moralidad de todo el grupo.

Desde estas conjeturas, se puede demostrar que lo que contiene y la naturaleza del trabajo afecta en gran medida la moral de los empleados. El trabajo fácil y monótono de modo constante se vuelve monótono y aburrido, lo que tiene un impacto negativo sobre las posturas de los trabajadores y reduce la eficiencia y la satisfacción del trabajo.

- Destacar el aspecto emocional: Los factores emocionales poco conscientes e inclusive irracionales de la conducta humana han atraído a la mayoría de los primeros en la “teoría de las relaciones humanas”. Por eso, ciertos autores los denominan sociólogos de la organización.

Chiavenato (2006) expuso lo que Elton definía lo siguiente:

1. Trabajar es una actividad de grupo típica.
2. El operador responde no como una persona aislada sino a modo de grupo social.
3. La tarea fundamental de la gestión administrativa es cultivar élites que puedan comprender y comunicarse.
4. Hemos pasado de una sociedad firme a una sociedad flexible, pero hemos descuidado las capacidades sociales.

5. La motivación de los seres humanos es estar juntos y ser reconocidos.
6. La civilización industrial conduce al colapso de grupos.

1.3. MARCO CONCEPTUAL.

1.3.1. Estrategia de Gestión Institucional Participativa.

El modelo de gestión y la gestión participativa son procesos que se centran en:

A través de la participación activa de los integrantes del equipo se podrá con los objetivos marcados y los distintos modos en las que la organización podría asignar o compartir el poder (el poder de influencia en la conducta de las personas) para evaluar y utilizar la información, aunque la responsabilidad última de la decisión recae en el equipo, en el líder, quien en última instancia decidirá lo mejor para todos. Los colaboradores influyentes harán sus propios aportes. En este sentido, los gerentes deben involucrar a cada colaborador, contribuir al trabajo, apreciar al miembro y tener una administración más franca, comprometida y flexible (Aular, 2018)

1.3.2. Clima Institucional.

Según la investigación realizada:

El ambiente institucional afecta el desempeño laboral, porque un docente que encuentra obstáculos o incomodidades en el ambiente laboral no se desarrollará como a él le preocupa. Ya que no está en conformidad con las relaciones interpersonales. Por lo tanto, a este estudio se le considera relevante debido a que espera establecer el modo en que el clima institucional afecta el desempeño profesional. En estos casos se suele utilizar la correlación de Pearson, que favorece a la determinación de la medida en que el clima institucional afecta el desempeño laboral de los docentes (Calcina, 2014)

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

RESUMEN: En este capítulo, se procedió a describir la ubicación geográfica del objeto de investigación y de la institución donde se realiza la investigación. Presentación sobre la evolución de la historia y las tendencias, y presenta la situación histórica contextual del objeto de investigación de modo cualitativo y cuantitativo, y proporciona datos estadísticos relacionados con problemas actuales.

2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

Departamento de Cajamarca, pertenece a Perú, ubicado en el norte del país. Los departamentos limítrofes son los departamentos de Piura y Lambayeque al oeste, La Libertad al sur, Amazonas al este y territorio ecuatoriano al norte. Consiste en las zonas de sierra y selva de las cuencas de los afluentes del río Marañón y la parte alta de ciertas vertientes del Pacífico (Wikipedia; 2014)

Cajamarca se extiende al norte con Ecuador. Al sur con La Libertad; al oeste con Piura, Lambayeque y La Libertad; al este con el Amazonas. Su capital, Cajamarca, es una ciudad del mismo nombre ubicada en la Cordillera de los Andes, tiene una vista panorámica desde el cerro San Apolonia. Cajamarca en la actualidad es el núcleo económico, turístico, industrial, comercial, cultural y minero de la sierra norte del Perú.

- **Longitud oeste:** entre meridianos 78°42'27" y 77°44'20".
- **Latitud sur:** 4°33'7".
- **Altura de la capital:** 2.720 msnm.
- **Densidad demográfica:** 43,7 habitantes/km².
- **Número de distritos:** 127
- **Número de provincias:** 13

Provincia Chota.

Chota forma parte de las trece provincias de Cajamarca. Limita al norte con Cutervo. Al este se encuentran Utcubamba y Luya (Amazonas); al sur las provincias de Hualgáyc y Santa Cruz; y al oeste Chiclayo y Ferreñafe (Wikipedia 2020).

Su población es aproximadamente de 165.000 habitantes, siendo el tercero entre la población de Cajamarca. Las complicaciones de salud más críticos son: la mortalidad materna y la desnutrición crónica.

Distrito Lajas.

Está dentro de los 19 distritos de Chota, son gestionadas por el Gobierno Regional de Cajamarca. Al norte se encuentran el distrito de Chijirilip y la provincia de Cutervo. Al sur con el distrito de Chugur; al este con el distrito de Chota; y al oeste con los distritos de Utcyacu y Cochabamba (Wikipedia 2019).

La región fue creada en el gobierno del presidente Ramón Castilla de conformidad con la Ley N°12301 del 29 – 12 – 1856.

El 27 – 11 – 1924, durante el Motín de Chota contra el gobierno de Leguía, se libró la Batalla de Churucancha, en la que las tropas del comandante Raúl Zavala se rebelaron contra los rebeldes bajo la dirección del coronel Samuel del Alcázar. En primera instancia, esto daba la alusión de ser una victoria para los rebeldes, pero temprano el 28, “Chetillanos” llegó para rescatar al ejército y derrotar a los rebeldes.

Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”

En el 2014 el Director de la Institución Educativa N° 101006, comunidad de El Socorro, Distrito de Lajas, profesor Segundo Fernández Vallejos, en coordinación con las autoridades y padres de familia en diversas reuniones acordaron solicitar la creación del

nivel de educación inicial en lugar del programa PRONOEI, ante la Unidad de Gestión Educativa Local Chota logrando la creación de dicho nivel con el N° 634, código local N° 741653 y código modular 1659275 y Resolución Directoral UGEL N° 0921 de fecha 24/04/2014, Siendo la primera docente y directora a la vez Nancy Elisabet Campos Saavedra, en el año 2015 y 2016 trabajo como docente y directora, Isidora Burga Vásquez, en el año 2017 Andrea Menor Ochoa y a partir del 2018 a la actualidad labora como directora y docente, Ledy Maribel Peralta Núñez. Su funcionamiento continúa en un ambiente del nivel primario en calidad de prestado (Secretaría Docente)

2.2. PROCESO HISTÓRICO.

Actualmente, la investigación sobre el clima institucional tiene 50 años. Muchos estudios examinan cómo el clima afecta una amplia gama de resultados, incluida la salud mental, las reclamaciones de compensación, el ausentismo, la resignación, el acoso y la violencia, los comportamientos de seguridad, el rendimiento escolar y las finanzas situación de la escuela (Stephen, 1999)

El ambiente institucional nace de la idea de que las personas tienden a vivir en un contexto de alta complejidad y dinamismo, esto se debería a que las organizaciones suelen estar conformadas por individuos, grupos y sociedades que provocan distintas formas de actitud y perjudican el medio ambiente. Por ello, Méndez (2006) indicó que el fundamento del clima institucional es la sociología, en la cual la definición sobre organización en la teoría de las relaciones interpersonales resalta la relevancia que tienen los colaboradores en sus puestos laborales y ser partícipes dentro del sistema social. Concreta el clima institucional como consecuencia del modo en que los individuos fijan métodos de interacción social y el modo en que estos métodos se afectan por los valores, actitudes y métodos de dogmas y su entorno interno.

La definición anterior puede confirmar que la atmósfera del sistema es el identificar las particularidades de cada individuo que integran el sistema, estas afectarán su conducta, por lo que es obligatorio que realicen estudios, considerando los componentes materiales y humanos, y sus visiones sobre cosas. Los individuos están al alcance de su organización.

Pues, para percibir el clima organizacional, es obligatorio entender la conducta de los individuos, la distribución de la organización y sus procesos (García, 2009)

El clima o entorno profesional forma parte de los que determinan las labores formativas. Efectivamente, un buen ambiente no solo es propicio para la organización y el proceso de gestión, sino que también contribuye a la innovación y al cambio, por lo que si quieres mejorarlo debes considerar las opiniones de los participantes institucionales.

Resolver los diferentes aspectos de la educación es de gran trascendencia, porque muchos problemas educativos que existen hoy en día se refieren a problemas que no están estrictamente relacionados con la enseñanza, sino que están relacionados con aspectos y factores del contexto y del sistema que inciden indirectamente en el resultado educativo final (Cornejo y Redondo, 2001: 12).

El ambiente institucional podría ser un eslabón o impedimento para desempeñarse eficientemente, y también porque podría ser un componente que distinga e influye en la conducta de sus constituyentes. En definitiva, es la expresión particular del capital humano y directivos que forma la “percepción” de la entidad de la que son parte. Esto contiene los sentimientos que los trabajadores establecen desde la intimidad o distanciamiento con su jefe, colegas y demás trabajadores, los mismos que podrían manifestar en asuntos de autonomía, estructura, homenaje, consideración, amabilidad, soporte y apertura (García Solarte, 2009).

En la mayoría de las organizaciones se busca la mejora continua del entorno, en el caso particular de los centros educativos se pretende mejorar la calidad educativa y constantemente buscan incrementar la eficacia de los servicios brindados sin la necesidad de ir perdiendo el capital humano y sin tener que perjudicar el clima institucional.

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

El ambiente institucional hace referencia a un conjunto de particularidades del ambiente de trabajo que distinguen múltiples actores y son considerados como los principales componentes que inciden en su conducta. El factor clima logra explicar en gran medida el estilo de desarrollar el proceso de gestión en la organización, porque es una variable que incide en sus secuelas, por lo que la producción, la calidad, la satisfacción y la creatividad de los seres humanos están relacionadas con el clima.

El desarrollo de un clima Institucional negativo dentro de nuestra institución educativa expresa su realidad subjetiva:

Pésimo clima institucional: “La característica principal que propicia los conflictos entre quienes formamos parte de nuestra institución educativa, esto se relaciona con las deficientes relaciones interpersonales, mala comunicación, composición y seguridad, la existencia de grupos bien establecidos y poca flexibilidad y apertura en las actividades sociales con los demás. El individualismo docente es percibido por ellos mismos” (Entrevista docente. Mayo, 2019).

Ausencia de comunicación: “La mala comunicación entre el Director, docentes y administrativos afecta el entusiasmo de los empleados, no hay espacio para la interacción y más la comunicación es vertical y como consecuencia cada quien va por su camino” (Entrevista docente. Mayo, 2019).

Falta de organización: “Soy consciente que no hago uso de los medios de gestión, por ende, no existe una buena planificación educativa, lo que genera falta de identidad institucional. En última instancia yo solo tomo las decisiones” (Testimonio del Director. Mayo 2019).

Ambiente laboral desmotivador: “En realidad no tengo ganas de trabajar, no me siento motivado de ir a mi centro de trabajo, lo único que existe son conflictos, no hacen caso al

director y los docentes cada uno por su lado. A nosotros no nos toman en cuenta” (Entrevista a un administrativo. Mayo 2019).

En nuestro ámbito de estudio se presenta un deteriorado clima institucional, que se manifiesta a través de los siguientes indicadores:

El clima institucional tiene naturaleza multidimensional, lo que exige una gestión efectiva a fin de que exista eficacia y eficiencia, es decir, conseguir los objetivos, las metas, lograr resultados loables y conseguir el uso óptimo de los recursos humanos. Gestionar es lograr resultados.

2.3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

La relevancia de dicha metodología es que proporcionan una visión que permite a los analistas realizar investigaciones. Por otro lado, la tecnología y los procedimientos (métodos) proveen de las herramientas necesarias para convertir esta visión en realidad (Strauss & Corbin, 2002)

2.3.1. Tipo, Nivel y Enfoque de la Investigación.

El tipo de investigación por su profundización es descriptivo, por su finalidad básica, por su nivel descriptivo y por el enfoque mixto, pues responde a un diseño descriptivo propositiva.

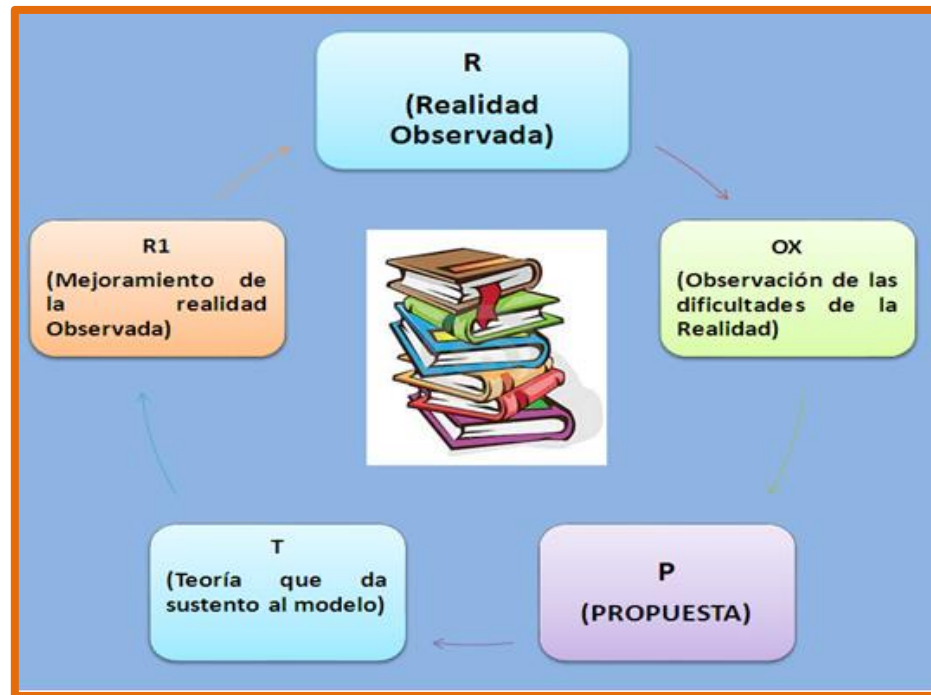
2.3.2. Contexto y Sujetos de Investigación.

La investigación se realizó en la Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota.

Los sujetos de la investigación son el Director, docentes y administrativos de la Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota.

2.3.3. Diseño de la Investigación.

La investigación adoptó el diseño descriptivo propositiva, pues responde al enfoque mixto:



*Figura 2: Diseño de la investigación.
Fuente: Elaborado por el investigador.*

2.3.4. Metodología Aplicada en la Investigación.

Para realizar esta investigación utilizamos métodos teóricos y empíricos, y son estos métodos los que nos permiten diseñar la propuesta.

- **Método empírico:** utilizado para diagnosticar problemas y monitorear objetos de investigación, para lo cual se procedió a aplicar herramientas de recolección de información relacionadas con las técnicas de recolección de información.
- **Métodos teóricos:** Los que se han utilizado apoyan a estudiar las teorías necesarias que nos ayudan a establecer el entorno institucional.

- **Método del resumen:** Reúne las partes apartadas del estudio para lograr el todo. El análisis y la síntesis son procesos que se complementan, ya que uno sigue de cerca al otro durante la ejecución.
- **Método de análisis:** A través del análisis se estudiaron los hechos y fenómenos, y se apartan sus elementos constitutivos para la determinación de la importancia, su correlación, su organización y los métodos de trabajo de estos elementos. Este proceder facilita el procesamiento de los hechos de las partes difíciles en el tiempo, porque en el proceso de observación, atención y descripción, cada parte se puede comprobar por separado.
- **Método inductivo:** Se empleó para identificar el problema del área de aprendizaje, se muestra al observar determinadas tareas realizadas por el docente en el aula.
- **Método Historia-Lógica:** Ayuda a recopilar teorías y determinar el nivel de clima institucional.

2.3.5. Población y Muestra.

Población.

La delimitación de la población está definida por el Director, la totalidad de docentes y administrativos de la Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota, o sea (Secretaría Docente):

1 Director

15 docentes

2 administrativos

N : 18 participantes

Muestra.

La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño de la población, y como la población es homogénea y pequeña estamos frente a un caso de población muestral, vale decir:

$$n = N = 18 \text{ participantes}$$

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

Materiales.

Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

- **Datos Primarios:** Utilización de guías de observación y de encuesta, instrumentos que nos orientaron a conocer el clima institucional. Así mismo la entrevista aplicada (a los docentes y administrativo para recoger sus percepciones sobre el problema). También, recurrimos al método cualitativo, esto es, al testimonio.
- **Dato Secundario:** Emplear el fichaje (bibliográfica o textual) para el recojo de la información y elaborar la base teórica.

2.3.7. Procedimientos para la Recolección de Datos.

- Coordinación con el Director.
- Coordinación con los docentes.
- Coordinación con el personal administrativo.
- Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resumen:

En este capítulo, se presenta la información de manera ordenada y categorizada por tablas estadísticas, lo que nos permite analizar e interpretar los resultados del trabajo de campo, teniendo como gestores al Director, educadores y personal administrativo de la IE Inicial N°634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota. También hacemos conocer nuestra propuesta.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

La población considerada en nuestra investigación es de 18 participantes, el Director, 15 docentes y 2 administrativos.

Tabla 1: Guía de Observación

Dimensiones	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Relaciones interpersonales	Niveles de comunicación	1	1	2	7	7	18
	Directivo – docentes – ad.	1	2	2	6	7	18
	Docentes - docentes	--	2	2	6	8	18
	Directivo – docentes – ad.	1	2	2	6	7	18
Relaciones entre agentes educativos	Docentes - docentes.	1	1	2	7	7	18
	Docentes – ad.	--	2	2	6	8	18

Dimensiones	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Conflictos o problemas de grupo	Tipos de conflicto	1	2	1	7	7	18
	Agentes educativos	--	2	2	6	8	18
	Efectos institucionales	1	2	2	6	7	18
	Liderazgo	--	2	2	6	8	18
	Toma de decisiones	1	1	2	7	7	18

Fuente: Guía de observación aplicada. Junio 2019.

Interpretación.

Del total de observados, en cuanto a relaciones interpersonales ya sea entre directivo, docentes y administrativos la mayoría demuestra que se llevan a cabo de manera pésima o mala, dando a entender las deficiencias en cuanto a la comunicación dentro de la institución; la relación entre agentes educativos también oscila entre malo y pésimo dando a entender que hay poco nivel de confiabilidad entre miembros institucionales, además de ello vemos que existen conflictos o problemas de grupo lo cual no beneficia a la mejora del clima institucional.

GUÍA DE ENCUESTA

Tabla 2: *Opiniones Sobre el Proceso de Planificación de las Actividades de la Institución*

Categorías	N°	%
Muy favorable	--	--
Favorable	6	33.33
Desfavorable	12	66.67
Pésima	--	--
Total	18	100.00

Fuente: Guía de encuesta aplicada. Junio 2019.

Interpretación.

De un total de 18 gestores encuestados, 12 que representan el 66.67 % no están de acuerdo con el proceso de planificación de las actividades institucionales, consideran que existe mucho pragmatismo y poca comunicación con los demás agentes educativos; de otro lado, el 33.33% si están de acuerdo con lo planteado.

Tabla 3: *Solidaridad de los Compañeros de Trabajo al Resolver un Problema Institucional o de Aula*

Nivel de Respuestas	Nº	%
Valor que se practica institucionalmente siempre	1	5.6
Valor que se practica casi siempre	2	11.1
A veces, por coyunturas de trabajo	3	16.7
Ocasionalmente, sin convicción de equipo	4	22.2
No existe, predomina el individualismo	8	44.4
Total	18	100.00

Fuente: Guía de encuesta aplicada. Junio 2019.

Interpretación.

De un total de 18 gestores encuestados, el 16.7 % opinan que a veces por concepto de coyunturas de trabajo sus colegas docentes contribuyen a realizar y mejorar alguna actividad o problema. Le sigue en orden de importancia un 44.4% de encuestados que opina que no existe convicción de trabajo en equipo, y 22.2% que sólo ocasionalmente se reúnen para trabajar juntos por alguna actividad en común. Y en un tercer término el 5.6% considera que el valor de la solidaridad se practica con convicción institucional.

Tabla 4: *Nivel de las Relaciones Interpersonales entre el Director, Docentes y Administrativos*

Categorías	N°	%
Muy buenas	2	11.11
Buenas	3	16.67
Regulares	3	16.67
Negativas	10	55.55
Total	18	100.00

Fuente: Guía de encuesta aplicada. Junio 2019.

Interpretación.

Del total de encuestados de 18 agentes educativos, el 16.67% opina que las relaciones interpersonales son buenas y regulares respectivamente, 11.11% son muy buenas. Sin embargo, un 55.55% opina que las relaciones interpersonales son negativas. Se percibe una polarización entre las relaciones de los agentes educativos.

Tabla 5: *Nivel de Discusiones y Conflictos por Desacuerdos Internos entre el Director, Docentes y Administrativos*

Categorías	N°	%
Muy alta frecuencia	10	55.56
Alta frecuencia	5	27.78
Regular frecuencia	2	11.11
Pocas a inexistentes	1	5.56
Total	18	100.00

Fuente: Guía de encuesta aplicada. Junio 2019.

Interpretación.

El 55.56% de los encuestados considera que con alta frecuencia se presentan ciertas manifestaciones de conflictos o discusiones entre los participantes. Le sigue en orden de importancia el 27.78% que considera que existe ese tipo de comportamientos con alta frecuencia. Sólo el 5.56 % considera que tales actitudes no se dan ni se presentan.

Tabla 6: *La Participación en las Actividades Institucionales por parte del Director, Docentes y Administrativos*

Categorías	N°	%
Excelente	--	--
Muy buena	02	11.11
Buena	04	22.22
Regular a deficiente	12	66.67
Total	18	100.00

Fuente: Guía de encuesta aplicada. Junio 2019.

Interpretación.

El 66.67% de encuestados opina que por lo general la participación es regular a deficiente, a diferencia del 11.11% que califica como muy buena la participación.

Tabla 7: *Sentimiento de Pertenencia y de Clima*

Categorías	N°	%
Muy bueno	2	11.11
Bueno	2	11.11
Regular	4	22.22
Excluido	10	55.56
Total	18	100.00

Fuente: Guía de encuesta aplicada. Junio 2019.

Interpretación.

El 55.56% tiene un sentimiento bajo de pertenencia institucional; es decir se siente excluido, no motivado, no importante para la gestión institucional su participación. De otra parte, el 11.11% asume entre muy bueno y bueno el sentimiento desarrollado de pertenencia institucional respectivamente.

Tabla 8: *Caracterización de la Gestión Institucional*

Categorías	Nº	%
Excelente	1	5.56
Muy Buena	2	11.11
Buena o aceptable	4	22.22
Deficiente	11	61.11
Total	18	100.00

Fuente: Guía de encuesta aplicada. Junio 2019.

Interpretación.

61.11 % de encuestados caracterizan la gestión institucional como deficiente a diferencia del 5.56% que la califica como excelente.

Los referentes empíricos de la observación y de la encuesta expresan la realidad objetiva de nuestra institución educativa, agregado a la realidad subjetiva, nuestro objeto de estudio responde a un enfoque mixto con diseño descriptivo propositiva.

3.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.

“Estrategia de Gestión Institucional Participativa para Mejorar el Clima Institucional, Caso Institución Educativa Inicial N°634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota”

3.2.1. Realidad Problemática.

Estas estrategias estimulan a que se desarrollen todas y cada uno de las capacidades intelectuales, físicas, sociales y emocionales. Pretenden ajustar el plan y los recursos del método conforme a la personalidad de cada gestor.

Estas estrategias son diversas, también deben seleccionarse de acuerdo a las particularidades del área del saber y la actividad propuesta.

La estrategia de gestión institucional participativa propuesta abarca transversalmente toda institución, se parte de una concepción integracionista de gestión, considerando de que tanto efectúa métodos de gestión el directivo, el docente, el administrativo; sin embargo, si completan la tarea de forma separada sin una misión o una visión clara para el futuro, con la posibilidad de que dichos esfuerzos no provoquen los resultados más excelentes que conduzcan a la capacitación de estudiantes competentes e íntegros. La estrategia de gestión institucional en sus acciones se concibió un modelo humanista, para lo cual la formación y capacitación a largo plazo de sus agentes educativos tiene como objetivo que las personas tengan un proyecto de vida claro, con una estructura, con capacidad de realización, autonomía, capacidad de innovación, capacidad de comunicación y bajo el liderazgo de una actitud de trabajo en equipo, están decididos a liderar con éxito el proceso de transformación organizacional y prepararlos para cambios a largo plazo y hacer ajustes. Se asume que los agentes educativos que conforman la Institución Educativa Inicial deben tener la capacidad de conocerse a sí mismos, con sentido de autocrítica que haga posible el replanteamiento de su accionar institucional. La propuesta plantea aportar con un sistema de trabajo en equipo que asegure la intervención creativa, la sinergia y la solidaridad grupal.

3.2.2. Objetivos.

1. Identificar la misión de la institución a fin de que mediante una estrategia apropiada reconcilie las diferentes opiniones de los miembros que conforman la comunidad educativa y se hagan partícipes en la gestión institucional.
2. Realizar una investigación interna y externa para Identificar las amenazas y oportunidades; así como identificar las fortalezas y debilidades de la institución.

3.2.3. Fundamentación.

Fundamentación Teórica.

La participación es el principal medio para garantizar una gestión democrática. El concepto de participación se basa en el principio de independencia, que representa la capacidad de los individuos y grupos para tomar autodeterminación (es decir, liderar su propio destino). **El modelo de Estrategia de Gestión Institucional Participativa** puede permitir que las instituciones educativas utilicen efectivamente sus propias ventajas para aprovechar sus oportunidades externas y minimizar el impacto de las amenazas externas, promoviendo así la realización de sus fines institucionales.

Asimismo, se tiene la **Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert**, en la que se indica que el clima dentro de la organización se determina por el tipo de líder, presentó un modelo para estudiar el comportamiento de los líderes y la teoría humanística de Elton Mayo, quien propuso una filosofía totalmente diferente de gestión, la civilización técnica, know-how y los métodos laborales son los temas que más preocupan a sus administradores.

Fundamentación Filosófica.

Basada fundamentalmente en una buena organización y se expresa en torno al concepto de los tipos de personas a formar.

Considerando fundamentalmente que cada individuo se encontraría supeditado por las ya existentes relaciones sociales (contexto de los administradores) y las necesidades, demandas y particularidades de la civilización general (interdependencia).

Fundamentación Psicológica.

Incluye una comprensión general de si el clima social de una organización es propicio para lograr los objetivos de la organización. Incluye conocer las actitudes, pensamientos y sentimientos del agente educativo; si los que son parte del sistema son felices y tienen probabilidades de convertirse en individuos; conocer cuál es el sentido general de felicidad y sentirse confiado en sus propias habilidades; y el nivel de identidad con la organización, interacción activa con pares y con otros actores.

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

Son tres los talleres que conforman la propuesta de esta investigación, la estructura de cada taller es contener un resumen general, la fundamentación del mismo, lo que se pretende conseguir (objetivo), desarrollo de la temática, metodología, evaluación. Se cierra con las conclusiones y recomendaciones respectivas. Es importante señalar que, cada actividad se elaboró de manera específica, graduada y sistemática para cumplir con los objetivos del estudio.

“Estrategia de Gestión Institucional Participativa para Mejorar el Clima Institucional, Caso Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota”

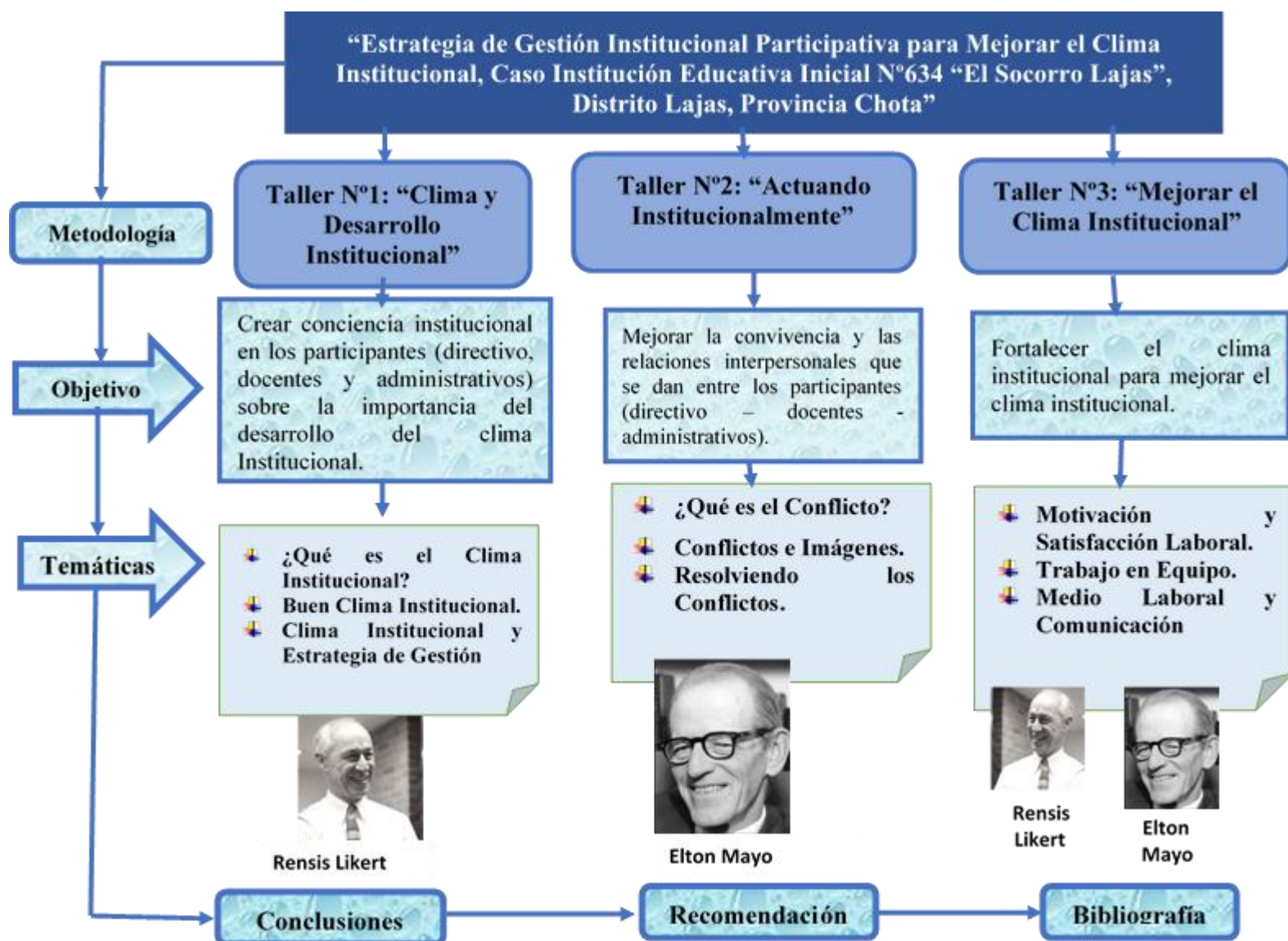


Figura 3: Estructura de la propuesta.
Fuente: Elaborado por el investigador.

Taller N°01: “Clima y Desarrollo Institucional”

Resumen.

El clima institucional hace referencia al medio que se crea y vive en la organización profesional, las emociones y la manera en que dichas variables perjudican al desempeño de los participantes.

Se cree que, el ambiente institucional pasa a ser parte de la cultura organizacional, significa que, forma parte de la propia personalidad de la organización y es tan cambiante como la conducta de cada uno de los trabajadores. Posterior a la comprobación del clima de la organización y su relevancia para la mejora de la misma, se analizan los efectos conseguidos, el fin principal es crear recomendaciones para la corrección, mejora y mantenimiento de los resultados positivos en el ambiente de trabajo (Durán, 2008)

Fundamentación.

El taller está fundamentado en la **teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert:** El entorno organizativo de un grupo de trabajo o grado diferenciado en particular depende fundamentalmente de la conducta de los superiores. Este comportamiento es la influencia de mayor relevancia. El poder para practicar dicho dominio reduce a medida que disminuye el nivel, pero en ese mismo grado de medida, la influencia del entorno organizacional es mayor (Likert, 1972).

Objetivo.

Crear conciencia institucional en los participantes (directivo, docentes y administrativos) sobre la importancia del desarrollo del clima Institucional.

Análisis Temático.

Tema N°01: ¿Qué es el Clima Institucional?

Se procede a emplear el material digital como las diapositivas para presentar en detalle el concepto de clima institucional.

¿QUE ES CLIMA INSTITUCIONAL?

- Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea.
- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales.



CARACTERÍSTICAS

- El clima institucional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.
- Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.
- Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

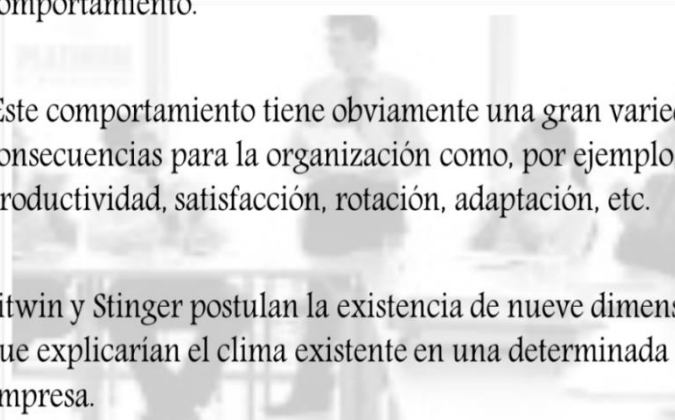


Figura 4: El clima institucional.
Fuente: <https://www.bing.com>

9 dimensiones...

- **1. Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **2. Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **4. Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **6. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **7. Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **8. Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **9. Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



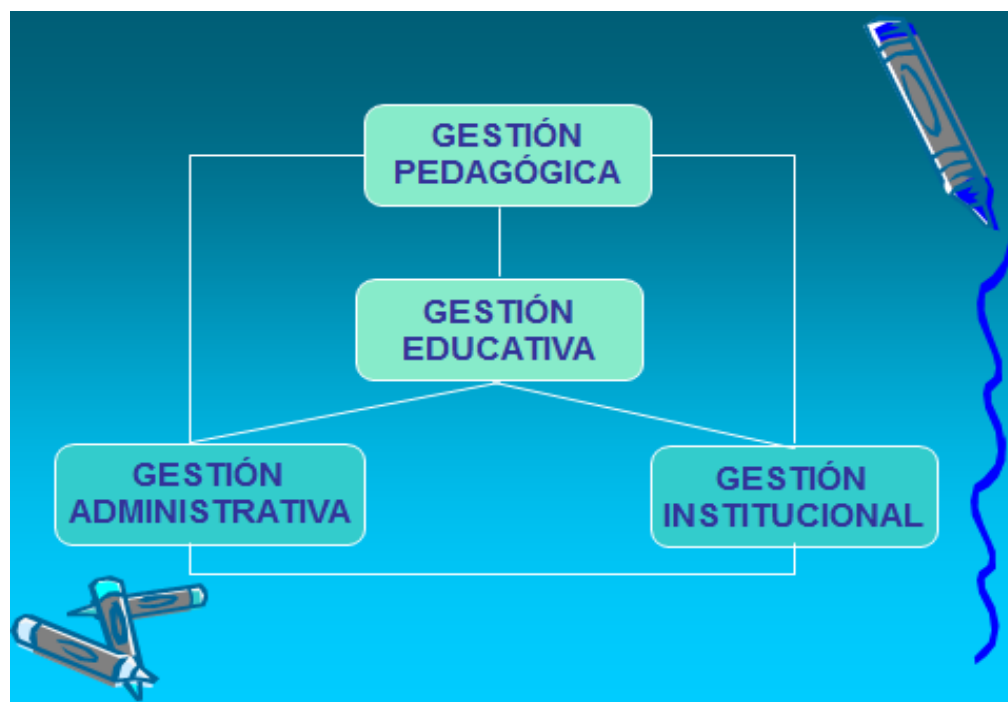
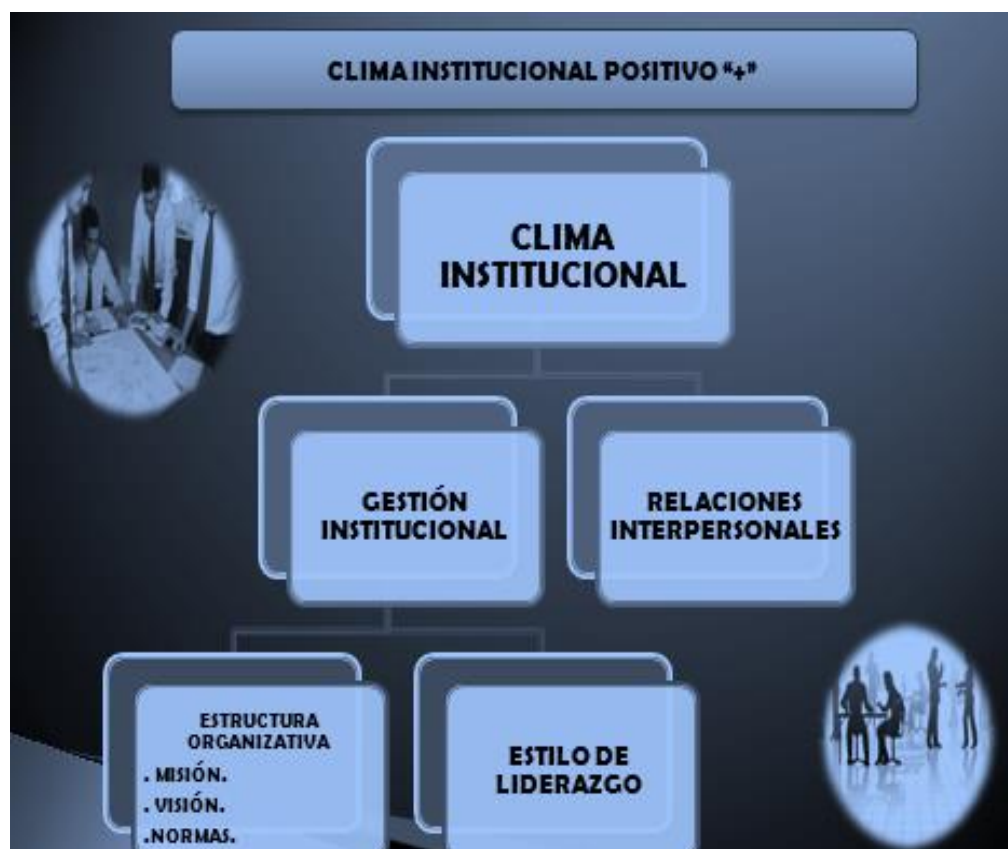
Figura 5: Dimensiones del clima institucional.

Fuente: <https://www.bing.com>

La presentación de la información nos permitirá trabajar con varios grupos de participantes, en el sentido de que sean capaces de contestar a las interrogantes según cada característica, además nos permitirá establecer el tipo de ambiente institucional desarrollada dentro de la institución.

Tema N°02: Buen Clima Institucional.

El tema está basado en el discurso del anfitrión y se asistirá tanto cuando se forme el grupo de trabajo como en la sesión plenaria donde se planteen las dudas.



¿ QUÉ SABES DE ..?

¿Es el hombre bueno por naturaleza? (Rousseau)

¿ Podría el hombre actual vivir sin la sociedad?



¿ Actuamos como deseamos o estamos influidos por nuestro entorno?

¿ Qué buscamos en las relaciones sociales?

Clima Institucional Favorable

- Creencias normativas, valores, y supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización.
- Fenómeno con varios niveles de significados interrelacionados:

Artefactos y patrones de conducta
Valores y creencias normativas
Supuestos básicos subyacentes

OBSERVABLE
↑
↓
INOBSERVABLE

Figura 6: Buen clima institucional.
Fuente: <https://www.bing.com>

Tema N°03: Clima Institucional y Estrategia de Gestión.

La estrategia busca mejorar el clima institucional y sirve de base a los dos talleres siguientes.



LA PERTENENCIA A UN CONTEXTO SOCIAL

Los individuos son seres sociales.
El hombre tiende a vivir en sociedad.

La pertenencia a un grupo
Afecta al comportamiento

El comportamiento social es producto de una serie de "impulsos".

Necesidad de "afiliación" e identificación

Con todos los influjos del ambiente:
¿ Es posible ser uno mismo frente a todo lo que nos rodea?



AUTOESTIMA Y COMPORTAMIENTO SOCIAL

La autoestima es la medida en que una persona se aprueba y se acepta a sí misma.



El "ego ideal" es el tipo de persona que a uno le gustaría ser.

Las personas se presentan a sí mismas de una cierta manera y tratan de que los demás acepten esa imagen (autopresentarse)

EL ESPACIO PERSONAL

¿ Nos comportamos igual cuando estamos solos que en aglomeraciones?

¿ Cómo soportamos las aglomeraciones?

Factores que pueden influir en el comportamiento en las muchedumbres:

- La anonimidad o desindividualización
- La inhibición social
- Sobrecarga cognoscitiva.



Figura 7: Clima institucional y estrategias de gestión.

Fuente: <https://www.bing.com>

Desarrollo Metodológico.

Para la realización de este taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Motivación.• Comunicación de los objetivos de la reunión.• Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.• Síntesis del tema tratado en la reunión.• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.

Fecha: Agosto, 2019.

Periodo: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller

Taller N°1			
Cronograma por Temas	Tema N°1	Tema N°2	Tema N°3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Nombre del taller:

Fecha de ejecución:

Facilitador:.....

Institución:.....

Puntaje de la Evaluación.

Tener en cuenta los siguientes valores para marcar las interrogantes. Se sugiere marcar con X el valor que mejor considere.

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

Evaluación del Facilitador.

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller ha sido:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....
.....
.....

Evaluación de las Temáticas del Taller.

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 ha sido:

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 del taller fue:

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

Aspectos Generales del Taller.

La hora de inicio definida para el taller 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 del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....
.....

Conclusiones.

- El desarrollo de las temáticas logrará integración institucional.
- Las temáticas propuestas permitirán conocer la realidad institucional.
- La última temática permitirá identificar las características institucionales.

Recomendación.

- Profundización de las temáticas.

Bibliografía.

Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Monroy, A. (1999). *Dinámica de grupos*. Editorial Pax. México.

Fritzen, S. (1984). *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Editorial Sal Terrae. España.

Taller N°02: Actuando Institucionalmente.

Resumen.

El taller dotará a los participantes de la capacidad de analizar y explicar sus escenarios de desarrollo y trabajo, aceptando los problemas y conflictos que puedan identificar en él.

También tiene como objetivo motivar a los que van a participar, que desarrollen adecuadas relaciones interpersonales y además a ser amistosas. Como dice su misma etimología, esperamos que los participantes se desarrollen en el sentido para convivir y socializar.

También esperamos desarrollar una cadena de métodos individuales (exposición y experiencia, cambio de opiniones) para estimular comportamientos para obtener beneficios individuales, colectivos, laborales e institucionales.

Fundamentación.

Fundamentado en la **Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo**; los individuos tienen que participar en los grupos sociales que existen en la organización y están en una incesante relación social. Las relaciones interpersonales son comportamientos y cualidades que se desarrollan desde el contacto entre personas y grupos. Cada uno tiene su propia personalidad única, lo que afecta los comportamientos y actitudes de otros individuos con las que entran en contacto, desde otra perspectiva, también están influenciados por otras personas (Administracion.com, 2013).

Objetivo.

Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales que se dan entre los participantes (directivo – docentes - administrativos).


Análisis Temático.

Para el desarrollo de este taller se procedió a detallar en que consiste cada tema, esto con el fin de corregir las dificultades por las que atraviesa institución.

Tema N°01: ¿Qué es el Conflicto?

Se hace una reflexión sobre la definición de conflictos y sus características, luego trabajaremos en grupos las siguientes temáticas.

La verdad es que la palabra conflicto se refiere a:



- Situaciones que nos toca vivir normalmente.
- Tiene que ver también con situaciones no previstas que debemos resolver.
- O con la presencia de puntos de vistas diferentes sobre una misma situación.
- Si observamos nuestra vida cotidiana, nos daremos cuenta de la existencia de conflictos en las familias, en los trabajos, en las calles, en los gobiernos.
- El conflicto, en este sentido, es un hecho básico de la vida, y una oportunidad permanente para crecer y aprender.

¿Qué hacemos con los conflictos?

En muchas relaciones se trata de evitar todo tipo de conflicto, porque nuestra cultura tiende a desvalorizar y crear cierto temor frente a las diferencias de opinión o a situaciones que nos llevan a tener que presentarnos como "diferentes" a otros. Nuestra tendencia más bien es a ser lo más parecidos posibles entre todos y evitarlos.



Niveles de Conflicto

Estos pueden ser:

a. Conflictos intra personales:

Son aquellos que ocurren dentro de la persona.

b. Conflictos interpersonales:

Son aquellos que se generan entre dos o más personas.

c. Conflictos intra grupales:

Estos conflictos se presentan dentro de un grupo, organización, institución, país, etc.

d. Conflictos intergrupales:

Son aquellos que se originan entre dos o más grupos, países, instituciones, etc.

e. Conflictos fronterizos:

Cuando involucran los distintos niveles del conflicto, es decir, cuando ocurre un conflicto a nivel interpersonal y a nivel intergrupar.

CONFLICTO INTERPERSONAL



- Situación de desacuerdo, entre dos o más personas, en la que cada una de las partes tiene intereses o posiciones contrapuestas. (Elia Roca).



DIFERENTES FORMAS DE ENTENDER LOS CONFLICTOS



- Así, hay quienes piensan que el conflicto tiende a desestabilizar a las personas y causarles un daño o dolor, por lo que es habitual y comprensible que estas personas tiendan a evitarlo o eliminarlo.



Conflicto en las Organizaciones

- La subjetividad de la percepción.
- La tendencia a ver como ataques personales la discrepancia con los hechos o las cosas.
- La información incompleta.
- Las faltas de comunicación.
- La desproporción entre las necesidades de las personas y las instituciones.
- La diferencia de intereses incluyendo aspectos socio-económicos y culturales.



Actitudes asertivas ante los conflictos

- Evitar o reducir ciertos conflictos.
- Dialogar
- Buscar soluciones gana-ganas
- Diferenciar entre posición e interés.
- Negociar
- Técnica de solución de problemas.



Somos responsables de lo que hacemos

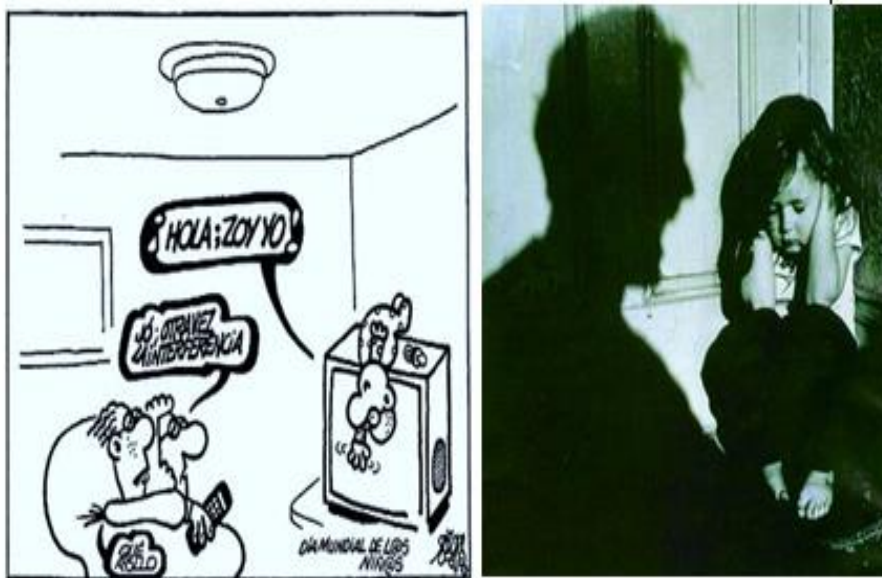


Figura 8: Hablando sobre el conflicto.

Fuente: <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

Tema N°02: Conflictos e Imágenes.

Tiene como objetivo concienciar a los participantes y analizar la realidad del trabajo que realizan. Formamos un grupo de dos o tres personas. Le damos a cada grupo una copia ampliada de una de las historias que se enumeran a continuación. Le solicitamos a cada equipo que realizara un análisis, incluyendo cómo comenzó el análisis, qué sucedió y qué soluciones positivas proporcionaron. Exigimos que reflexionen sobre lo que nos presentan.

Y ¿tú qué necesitas?

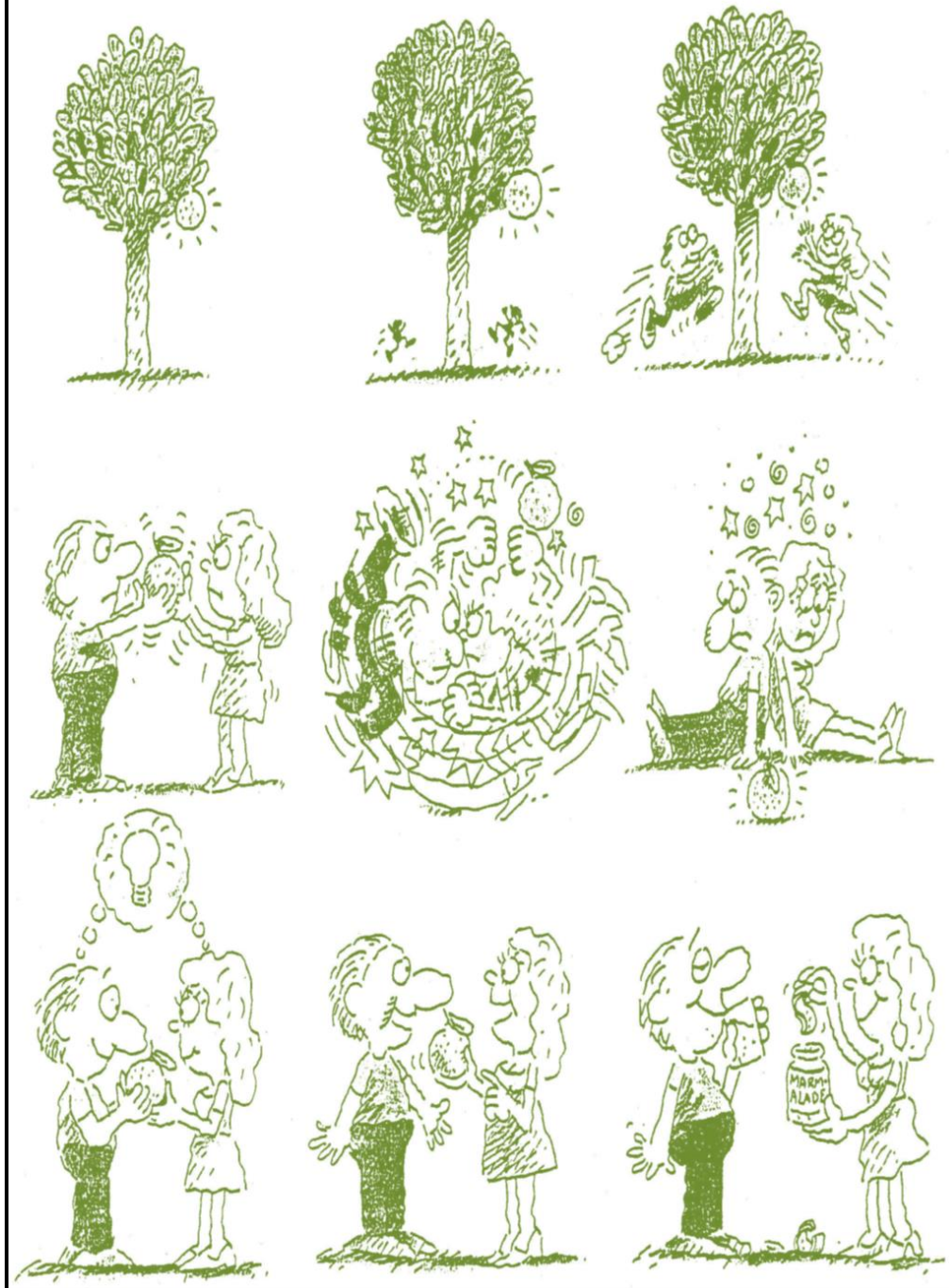
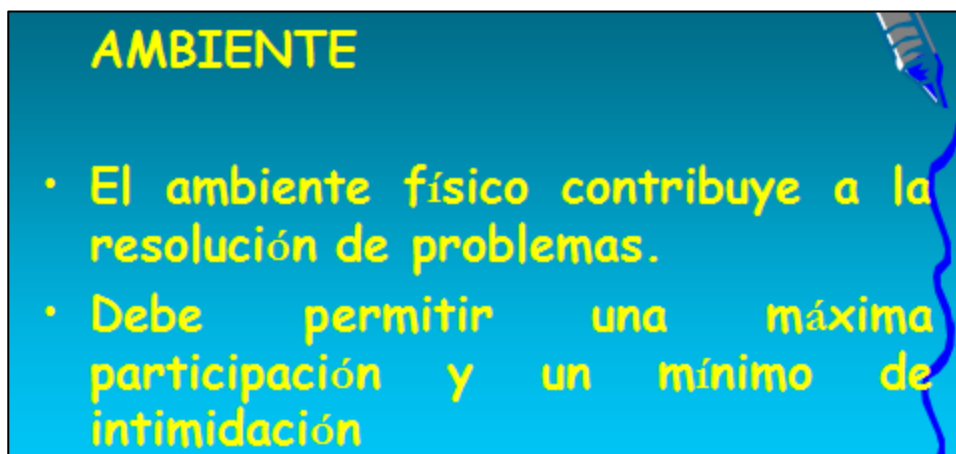


Figura 9: Conflictos e imágenes.
Fuente: Imagen de Google.

Tema N°03: Resolviendo los Conflictos.

Lo que se pretende en este taller es que los participantes puedan disponer de lo necesario en cuanto a habilidades y hacer frente a los conflictos de la organización donde trabajan para así llegar a alcanzar los objetivos planteados por la organización, con las metas y se logre la satisfacción laboral y las buenas relaciones interpersonales. Para el desarrollo del taller se les exige que consideren los conflictos con los demás. Déjelos que lo escriban. No hace falta escribir detalles. Pídale al participante que salga y trate de resolver su conflicto. Se sienta al frente del grupo. Otra persona está sentada a su lado y lo ayudará. El primero en explicar el conflicto en detalle a los demás. Notamos la reacción de la otra, su comportamiento, su forma de escuchar, su petición. Discutimos el trabajo de dos personas con el grupo. Invitamos a otros voluntarios que quieran ser la segunda persona y analizar diferentes modos de ayudar.

Una vez finalizada la tarea, el grupo discutirá la utilidad de la actividad y los conocimientos que se ha aprendido de ella. ¿Cómo se puede ayudar a quienes nos preguntan por sus dificultades? Escucharemos ¿Sabemos preguntar? ¿Cómo asesoramos?



AMBIENTE

- El ambiente físico contribuye a la resolución de problemas.
- Debe permitir una máxima participación y un mínimo de intimidación

REDUCCIÓN DE LA INTIMIDACIÓN

- Las relaciones interpersonales amistosas reduce la intimidación.
- En un ambiente intimidatorio se manifiestan los “mecanismos de defensa”.
- Los problemas interpersonales pasan a ser objetivos del grupo.

TOMA DE DECISIONES Y MANEJO DE CONFLICTOS

- La resolución de conflictos debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

FLEXIBILIDAD DE ORGANIZACIÓN

- El grupo debe formular un programa sobre la base de necesidades y la formulación de objetivos.

*Figura 10: Resolviendo los conflictos.
Fuente: Imagen de Google.*

Desarrollo Metodológico.

Para la realización de este taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Motivación.• Comunicación de los objetivos de la reunión.• Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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 del Taller.

Fecha: Setiembre, 2019.

Periodo: Una semana por cada tema

Desarrollo del Taller.

Taller N°2			
Cronograma por Temas	Tema N°1	Tema N°2	Tema N°3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Nombre del taller:.....

Fecha de ejecución:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Puntaje de la Evaluación.

Tener en cuenta los siguientes valores para marcar las siguientes interrogantes. Se sugiere marcar con X el valor que mejor considere.

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

Evaluación del Facilitador.

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller ha sido:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....
.....
.....

Evaluación de las Temáticas del Taller.

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 ha sido:

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 del taller fue:

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

Aspectos Generales del Taller.

La hora de inicio definida para el taller 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 del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....
.....

Conclusiones.

- El conocimiento del significado de conflicto permite a los participantes analizar la realidad laboral en la que se desenvuelven.
- El tema de “nuestros conflictos” representados en imágenes, ayuda que la convivencia y lo que implica socializar se fortalezca día con día.
- El taller “Resolviendo los Conflictos” ayuda a los participantes a manejar y al mismo tiempo poder desarrollar las habilidades necesarias para hacer frente a todo tipo de conflicto.

Recomendación.

- Los participantes ante los problemas institucionales necesitan ser capacitados a fin de asimilar nuevos conocimientos y sentimientos.

Bibliografía

Jares, X. (2001). *Educación y conflicto*. Editorial Popular. Madrid.

Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Taller N°03: Mejorar el Clima Institucional.

Resumen.

La satisfacción laboral, la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo son las claves para fortalecer el clima organizacional.

Tenga siempre presente que la clave para llegar al éxito son los factores humanos, si estos se localizan en un contexto desagradable y el trato no es bueno, tenga la plena seguridad de que el éxito organizacional será difícil de conseguir.

Fundamentación.

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert: El entorno organizacional de un equipo de trabajo o grado jerárquico en particular depende fundamentalmente del comportamiento de los superiores. Este comportamiento es la influencia de mayor relevancia. La capacidad de ejercer dicha influencia, causa una reducción al grado en que este disminuye, pero de igual modo, la influencia del entorno organizacional es mayor (Likert, 1972.)

También se fundamenta en la **Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo**, necesidad de humanización y democratización de la administración (Administracion.com, 2013)

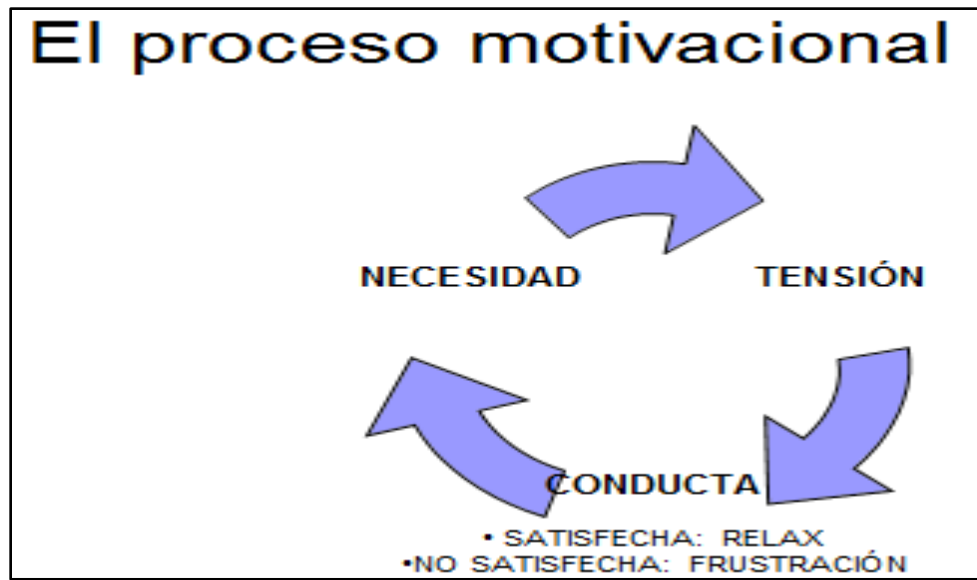
Objetivo.

Fortalecer el clima institucional para mejorar el clima institucional.

Análisis Temático.

Tema N°01: Motivación y Satisfacción Laboral.

Se expondrán los temas de motivación y satisfacción laboral, y luego se realizará el trabajo en equipo, donde se presentarán casos reales, en los que habrá que buscar soluciones.



Técnicas de motivación laboral

- Promoción en el trabajo.
- Política salarial.
- Ambiente de trabajo.
- Valoración hombre-puesto de trabajo.

MEDIOS PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN

- La observación y valoración de las actitudes de los trabajadores.
- Los cuestionarios o listas de preguntas.
- Las entrevistas
- Las encuestas
- Análisis de las condiciones de trabajo

Satisfacción laboral

- Reacción afectiva de agrado o complacencia que se suscita en una persona por la presencia o ausencia de una situación específica de trabajo
- La reacción afectiva de desagrado o disgusto se denomina insatisfacción y tiene como efectos:
 - ✓ Ausentismo
 - ✓ Quejas
 - ✓ Reclamos
 - ✓ Acción Colectiva

SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO

- ▶ Correlación alta sobre todo en trabajos de **alta complejidad**
- ▶ Relación entre la satisfacción y...
 - **conductas de aproximación laboral** (incremento del esfuerzo, puntualidad, etc.)
 - **conductas de ciudadanía** (apoyo y colaboración con compañeros, mantenimiento del clima laboral, etc.)
- ▶ Modelo de **Sector** que relaciona la satisfacción y las conductas de abandono de la organización

SATISFACCIÓN LABORAL

- ▶ Razones culturales, funcionales e históricas de la importancia de la satisfacción laboral
- ▶ **Locke**: “estado emocional placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”



Figura 11: Motivación y satisfacción laboral.
Fuente: <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

Tema N°02: Trabajo en Equipo.

La exposición se centrará en la definición y características de lo que es trabajar en equipo: el estilo de trabajo que trae consigo consecuencias el grupo de valores, los que se encargan de sustentar un determinado estilo de trabajo, generalmente a esto se le conoce como la cultura laboral. A partir de ello nace la modalidad de trabajar en equipo, haciendo hincapié a un cambio directo en la cultura laboral y en la cultura de las organizaciones.

EQUIPO DE TRABAJO	GRUPO DE TRABAJO
	
<ul style="list-style-type: none">• El liderazgo es compartido por varios.• La responsabilidad es tanto individual como conjunta.• El equipo tiene un objetivo específico y diferente de otros equipos, pero contribuye al conjunto de la organización.• Se generan productos que son fruto del trabajo colectivo.• Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa.• Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo.• Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.	<ul style="list-style-type: none">• Poseen un/a líder/esa fuerte y centrado/a en la tarea• La responsabilidad por los resultados es individual.• El propósito del grupo no es diferente al del resto de la organización.• El producto del trabajo se genera en forma individual.• Tienen reuniones informativas eficaces.• La eficacia se mide en forma indirecta mediante los efectos que se producen en el resultado global de la compañía (resultados financieros).• Se discute, se decide y se delega.

Algunas **capacidades y habilidades** que la gente que trabaja en equipo debe aprender, poner en práctica y enseñar a otros son:

- Saber escuchar
- Dar y recibir crítica constructiva
- Dar y recibir elogios y apoyo espontáneamente
- Poder decir NO SE con humildad
- Poder decir NO, sin culpa
- Aprender a pedir ayuda
- Reconocer que otros/as saben más
- Darse oportunidad de aprender de otros/as
- Dar y recibir confianza
- Buscar información y opiniones diferentes
- Desarrollar creatividad para resolver diferencias
- Expresar sentimientos
- Desarrollar tolerancia a la frustración
- Expresión positiva de ideas y emociones
- Capacidad de postergar gratificaciones
- Desarrollar capacidad de empatía (ponerse en el lugar de el/la otro/a)
- Disposición para cambiar de opinión
- Aprender a buscar y valorar tanto las diferencias como el consenso



Algunas condiciones personales, necesarias para trabajar en equipo son:



Figura 12: Trabajo en equipo.

Fuente: http://www.isd.org.sv/publicaciones/documents/Trabajoenequipo_001.pdf

Luego se pasará a desarrollar el siguiente trabajo:

El asunto de desarrollo de CARI (confianza, apertura, realización, interdependencia), utiliza modelos de autodiagnóstico grupal.

- I. El anfitrión informa el objetivo de la actividad y simplifica el proceso. Dígales a los participantes que deberían estudiar al modelo CARI examinando las distintas partes de dicho modelo y luego viendo cómo funciona en el grupo de trabajo.
- II. El anfitrión organiza a los participantes en seis grupos (de 3 integrantes) y reparte papel y lápices. Les dijo que cada equipo construirá un mecanismo de equipo de trabajo ideal basado en uno de los 4 procesos de crecimiento de CARI. Se especifican varios participantes para cada subgrupo. Cada equipo tendrá 5m para la presentación del modelo hacia sus compañeros. Aliéntelos a desarrollar su creatividad al hacer sus exposiciones y dígales que pueden usar juegos de rol, de ficción o cualquier otro método de soporte para comunicar sus modelos de manera efectiva.
- III. El moderador explicó de modo breve los cuatro conceptos de CARI (los mismos que podrían anotarse en el rotafolio para que los miembros los discutan más adelante). La siguiente es una breve descripción de los cuatro factores CARI.
 - El equipo desarrolla un modelo y prepara su exposición (30 minutos)
 - El anfitrión debe indicar que se consideró la dimensión CARI, determinaron el modo de operación del equipo de trabajo y prepararon un informe de diagnóstico.
 - Cada uno de los equipos presentará su propio modelo e informará su desempeño en función del modelo (5 minutos).
 - Una vez finalizadas todas las exposiciones, el moderador coordina un debate acerca de las 4 definiciones de CARI y el modo en que estos se integran, la idea es que los participantes trabajen en equipo y se formulan tres o cuatro

generalidades que representan la interrelación entre las dimensiones del CARI (20 minutos)

- Cada uno de los grupos hace la presentación de su informe, incluye definiciones, ejemplos, casos, etc.
- Se lleva a cabo un debate sobre el modelo CARI con todo el grupo.
- El moderador orienta el proceso para que el grupo pueda analizar cómo pueden aplicarse en la vida diaria.

Ante los temas anteriormente expuestos podemos decir que tanto, las relaciones interpersonales como el trabajo en equipo coadyuvan al desarrollo de la Institución y a favorecer el clima institucional.

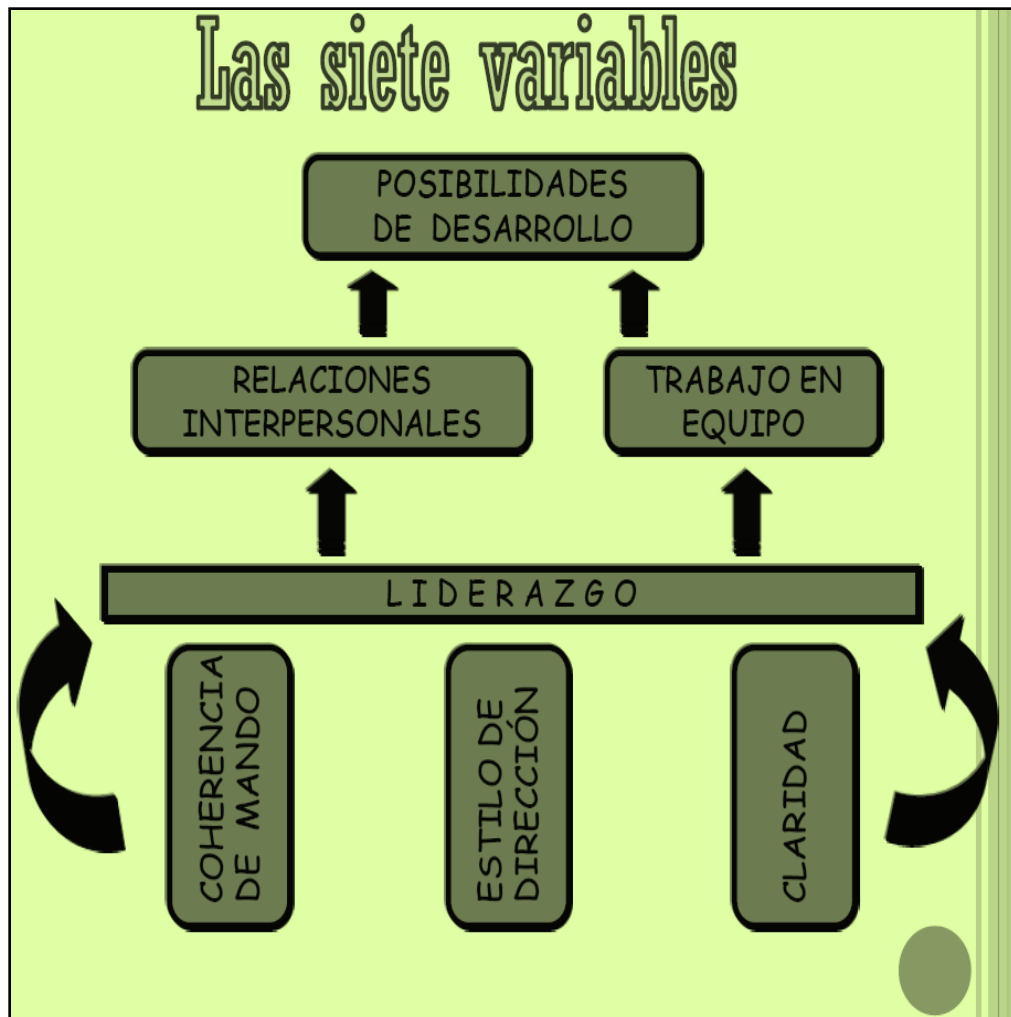


Figura 13: Las 7 variables de las posibilidades de desarrollo.

Fuente: <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

Tema N°03: Medio Laboral y Comunicación.

Dinámica: El Reflejo.

Mediante el espejo se pueden ver las diferentes posibilidades que poseen los seres humanos para la comunicación y flexibilidad mostrada en la práctica; igualmente favorece a ganar confianza con el otro. Esta técnica no se puede aplicar para la mejora de la comunicación, resulta más efectiva cuando los participantes no se conocen, ya que evita los sentimientos de sentirse ridículos. En la reflexión, recupera las emociones en juego y toma conciencia de las actitudes reflejadas en y con el otro.

Dinámica: Hablando Asertivamente.

Se reparte a cada participante una hoja con una lista de habilidades, las que se usarán dentro del círculo de conversación, un lapicero y una ficha temática.

Divida al grupo en seis subgrupos de tres integrantes cada uno y explique en un máximo de 20 minutos lo siguiente:

- Se hablará con cada equipo, pero únicamente está permitido conversar los temas escritos en las tarjetas o temas introducidos por otros.
- Se pone en práctica las habilidades enlistadas en la tabla de habilidades al menos una vez.
- Durante todo el evento, mantendrán un subgrupo de tres participantes, es decir, si alguno de los integrantes decide cambiar ideas con otro grupo, entonces, se debe considerar que al querer hacerlo se podría interrumpir a los demás. Lo recomendable sería que se acuerde previamente el intercambio de ideas y reunirse en un solo espacio.
- El moderador responde a las preguntas y vigila la dinámica.

Al final del evento, el anfitrión exige a los participantes que formaran un grupo de tres para debatir los siguientes temas:

1. ¿Qué habilidades de conversación practicaste? ¿Qué es lo más fácil o más difícil?
2. ¿Qué tipo de habla o comportamiento encuentra que puede hacer que las habilidades de conversación sean más efectivas?

El anfitrión les pidió que resumieran y compartieran los resultados de la discusión y los expongan.

Al final del evento, el anfitrión guía al grupo a través de un proceso para analizar cómo aplican los saberes que han aprendido en la vida.

Dinámica: Modos de Comunicarse.



Estos juegos se pueden usar en el grupo que inicia el proceso debido a la ayuda recibida para entenderse y comunicarse entre sí. Ante el primer acuerdo, la gente tiene miedo de encontrar otra opción. Algunas personas están atadas; otras están ansiosas; pero al

final, cada pareja inicia una conversación. Algunos necesitarán más tiempo para la conversación. Debes observar atentamente las actividades del grupo y saber cuándo acudir al segundo lema. Por lo general, esto es conveniente cuando el ruido general es alto, es decir, cuando no hay nadie sin una conversación. En el siguiente paso, habrá mucha resistencia: Si no te miro a la cara, será difícil, y así sucesivamente. Lo importante aquí es que los tableros se inclinan juntos, como si observaran si alguien encuentra una comunicación postural y no verbal durante el intercambio. De no ocurrir lo mencionado, el coordinador deberá observar, pero no obligarlo a hacerlo, pues el material será utilizado para análisis y posterior devolución. En el último paso, hubo muchas risas y miedo al ridículo. Algunas personas estarán fascinadas y tendrán éxito, mientras que otras no. En el plenario, a partir de todas las experiencias, se promovieron intensos intercambios, y fue necesario conectarlos para obtener retornos universales, y adjuntar contenido teórico para expresar los hechos.

Desarrollo Metodológico.

Para la realización de este taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Motivación.• Comunicación de los objetivos de la reunión.• Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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 del Taller.

Fecha: Octubre, 2019.

Periodo: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller

Taller N°3			
Cronograma por Temas	Tema N°1	Tema N°2	Tema N°3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Nombre del taller:.....

Fecha de ejecución:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de Evaluación (Puntuaciones).

Tener en cuenta los siguientes valores para marcar las interrogantes. Se sugiere marcar con X el valor que mejor considere.

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

Evaluación del Facilitador.

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller ha sido:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....
.....

Evaluación de las Temáticas del Taller.

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 ha sido:

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 del taller fue:

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

Aspectos Generales del Taller.

La hora de inicio definida para el taller 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 del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

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

¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?

.....
.....
.....

Conclusión.

- Tener en claro que la comunicación, motivación, satisfacción laboral y el trabajo en equipo son sólo alguno de los métodos utilizados para la mejora del clima laboral y sobre todo para alcanzar el éxito.

Recomendación.

- El taller debe desarrollarse para mejorar los conflictos que dificultan un buen clima institucional.

Bibliografía.

Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Lumen Argentina 24° edición.

Borisoff, V. (199)1. *Gestión de conflictos*. Madrid.

Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Méjico.

3.2.5. Cronograma.

Institución Educativa Inicial “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota.									
Fecha por Taller: 2019	Taller N°1			Taller N°2			Taller N°3		
Meses	Agosto			Setiembre			Octubre		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Actividades									
Coordinaciones previas.									
Convocatoria de participantes.									
Talleres.									
Conclusiones.									

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos.

Cant.	Requerimiento	IE	Total
1	Capacitador	S/ 300.00	S/ 900.00
1	Facilitador	S/ 250.00	s/ 750.00
Total			S/1650.00

Recursos Materiales.

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
54	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 32.40
54	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 27.00
1100	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 33.00
54	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 270.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
Total			S/ 192.80

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos humanos	S/ 1650.00
Recursos materiales	S/ 422.40
Total	S/ 2072.40

3.2.7. Financiamiento de la Propuesta.

Responsable: Peralta Núñez, Ledy Maribel.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

Las manifestaciones, las características y los resultados de la aplicación de la observación y encuestas justificaron el objeto de estudio en la Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota

La estrategia de intervención participativa sirve para la identificación de las fortalezas y debilidades del clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 634 “El Socorro Lajas”, Distrito Lajas, Provincia Chota

La propuesta se fundamenta en la base teórica, definida a partir de la naturaleza del problema de investigación, la misma que se relaciona a través de los objetivos, temario y fundamentación de cada taller.

Los talleres responden a los objetivos específicos de la investigación.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

Sugerir al Director ejecutar la propuesta en beneficio de nuestro clima institucional.

Proponer al Director aplicar la propuesta para evaluar su rigor de eficacia.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

- Aguilar, J. & otro. (1998). *Planeación escolar y formulación de proyectos*. México: Editorial Trillas.
- Albañil-Ordinola, Asteria. (2015). “*El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*”. Facultad de Ciencias de la Educación, Maestría en Educación con Mención en Gestión educativa. Universidad de Piura. Microsoft Word - formato_publicaciones (udep.edu.pe)
- Alvarado, J. (1990). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Serie de Trabajos de Ascensos N° 2. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Andrade, A. (1999). *Clima institucional y sus desafíos modernos*. Editorial Abedul. Lima, Perú. Primera Edición.
- Arón, A. & otro. (1999). “*Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*”. Revista Psykhé, 2 (9), 117-123.
- Arón, A. & otro. (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago: Editorial Andrés Bello.
- Calmet, J. (2005). *Educación en el siglo XXI*. Editorial Cultura y Desarrollo, México.
- Candeli, O. (2007). *Los sistemas de control estratégica para las organizaciones educativas*. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Mc Graw – Hill.
- Fernández Aguerre, T. (2004). *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*.
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración , 43-61.
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México.
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- Likert, R. (1972). *System 4*. Amacom.
- Martín, M. (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española.

- Martínez, S. (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.
- Mayo, E. (1988). *The social problems of an industrial civilization*. Ayer Company.
- Méndez Toscano. (2010). *Programa: Maestría en gerencia educativa*. Quito – Ecuador. 06 -07-2010.
- Navarrete, L. (2019). “*El liderazgo directivo en el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. N°7062 en S.J.M.*” UCV, Lima.
- Serna, B. (2017). “*La gestión educativa y el desarrollo del clima escolar de la I. E. Nro. 32207 Colegio Nacional de Mujeres, La Unión de Dos de Mayo, región Huánuco*”. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima.
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención. Desarrollo organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Támara, R. (2015). “*Clima institucional y desempeño docente en la I.E “Innova chools” - San Martín de Porres*”. UCV, Lima.
- Unesco. (2001). *Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.
- Unicef. (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*.
- Valderrama, J. (2000). *Información tecnológica*. Ediciones Granica. México. CIT. Vol. 11.N°1
- Zabalza, M. (1996). «*El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo*». En Domínguez y otros. *Manual de organización e instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.

Linkografía.

- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos16/personal-universitario/personal-universitario.shtml>
- ❖ <http://www.google.com.pe/=teoria+de+recursos+humanos+elton+may>
- ❖ <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>
- ❖ <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
- ❖ <http://proyectosytesis.blogspot.com/2009/04/el-conflicto-organizacional-y-su.html>
- ❖ <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/1207>
- ❖ http://www.google.com.pe/imgres?q=rensis+LICKERT&hl=es&biw=1093&bih=451&gbv=2&tbm=isch&tbnid=PgwQT0qro2_GhM:&imgrefurl=http://teoriaydoosiris.blogspot.com/2010/08/exposicio
- ❖ <http://gestionorganizacional.blogspot.com/>
- ❖ <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
- ❖ <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>
- ❖ <http://proyectosytesis.blogspot.com/2009/04/el-conflicto>
- ❖ http://www.observatorioperu.com/libros/Para%20mejorar_conviveni
- ❖ <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>

ANEXOS

ANEXO N°01



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE OBSERVACIÓN

N° Fecha:

Dimensiones	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Relaciones interpersonal	Niveles de comunicación					
	Directivo –docentes – ad.					
	Docentes -docentes					
Relaciones entre agentes educativos	Directivo –docentes – ad.					
	Docentes-docentes.					
	Docentes – ad.					
Conflictos o Problemas de grupo	Tipos de conflicto					
	Agentes educativos					
	Efectos institucionales					
	Liderazgo					
	Toma de decisiones					



ANEXO N°02

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENCUESTA

Título Profesional:.....

Grado Académico.....

Tipo de Desempeño:.....

Apellidos y Nombres del Encuestador:.....

Lugar y Fecha:.....

Objetivo: El presente instrumento como lo es la encuesta que presentamos, constituye una forma de conocer sus opiniones en relación a la gestión institucional la misma que nos permitirá elaborar una propuesta de gestión.

Código A: Clima Institucional.

1.- Opiniones sobre el proceso de planificación de las actividades de la institución

Muy favorable ☐ Favorable ☐ Desfavorable ☐ Deficiente

2.- Solidaridad de los compañeros de trabajo al resolver un problema institucional o de aula.

- Valor que se practica institucionalmente siempre
- Valor que se practica casi siempre
- A veces, por coyunturas de trabajo
- Ocasionalmente, sin convicción de equipo
- No existe, predomina el individualismo

3.- Nivel de las relaciones interpersonales entre el directivo, docentes y administrativos.

Muy buena ☐

Buena ☐

Regular ☐

Deficiente ☐

4.- Nivel de discusiones y conflictos por desacuerdo internos: directivo, docentes y administrativos.

a.- Muy alta frecuencia ☐

b.- Alta frecuencia ☐

c.- Regular frecuencia ☐

d.- Pocas a inexistentes ☐

5.- La participación en las actividades institucionales, caso directivo, docentes y administrativos.

a.- Excelente ☐

b.- Muy buena ☐

c.- Buena ☐

d.- Regular o deficiente ☐

6.- Sentimiento de pertenencia y de clima institucional agradable

a.- Excelente ☐

b.- Muy buena ☐

c.- Buena ☐

d.- Regular o deficiente ☐

7.- La gestión en relación a la participación, motivación y valores institucionales.

a.- Excelente ☐

b.- Muy buena ☐

c.- Buena ☐

d.- Regular o deficiente ☐



ANEXO N°03
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENTREVISTA

Título Profesional:.....
Grado Académico.....
Tipo de Desempeño:.....
Apellidos y Nombres del Entrevistado:.....
Apellidos y Nombres del Entrevistador:.....
Lugar y Fecha:.....

Código A: Clima Institucional.

1. ¿Qué dificultades observa usted en la gestión de su institución?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Qué opinión le merece la forma de conducir la gestión institucional?

.....
.....

3. ¿Qué importancia le da a la comunicación en la gestión institucional?

.....
.....

4. ¿Qué opina usted sobre las relaciones interpersonales en su Institución?

.....
.....

5. Hasta qué grado está usted satisfecho con la comunicación que existe entre sus compañeros de trabajo

.....
.....

Código B: Estrategia de Gestión Institucional Participativa.

6. ¿Qué opina usted sobre una estrategia de gestión institucional participativa?

.....
.....

7. ¿Una estrategia de este tipo mejorará el clima institucional?

.....
.....

8. ¿Qué teorías deberían fundamentar una estrategia de este tipo?

.....
.....



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Ledy Maribel Peralta Núñez
Título del ejercicio: INFORME 2021
Título de la entrega: INFORME
Nombre del archivo: Peralta_N_ez_Ledy_Maribel.docx
Tamaño del archivo: 10.93M
Total páginas: 100
Total de palabras: 13,723
Total de caracteres: 80,106
Fecha de entrega: 09-jun-2021 11:15p.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 1603853944



INFORME

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Trabajo del estudiante

9%

2

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

4%

3

1library.co

Fuente de Internet

2%

4

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

1%

5

es.wikipedia.org

Fuente de Internet

1%

6

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1%

7

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1%

8

Submitted to EP NBS S.A.C.

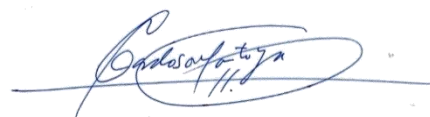
Trabajo del estudiante

<1%

9

www.slideshare.net

Fuente de Internet



		<1 %
10	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	teoriastatianagarnica.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
13	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
14	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<1 %
16	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
18	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
19	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %

Cardenas

20	www.monografias.com Fuente de Internet	<1 %
21	abctexto.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
22	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
23	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	www.dominiodelasciencias.com Fuente de Internet	<1 %
25	carmensofiarubio.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
26	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.flacsoandes.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
28	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	wilbert.kobv.de Fuente de Internet	<1 %
30	www.calibrum.com Fuente de Internet	<1 %
31	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %

32	www.tecnologiaempresarial.info Fuente de Internet	<1 %
33	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
34	cajamarcadeayeryhoy.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
35	revistas.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

