



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POST GRADO

TESIS

**PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR
EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO
DE COPALLIN - BAGUA 2016.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA

Br. GIOVANNI BECERRA DÁVILA

ASESOR

Dra. DAYSI SOLEDAD ALARCÓN DÍAZ

LINEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN EDUCATIVA

JAÉN – PERÚ

2017

PAGINA DE JURADO

Dr. Félix Díaz Tamay
Presidente

Dra. Elizabet Rojas Vásquez
Secretaria

Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz
Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, GIOVANNI BECERRA DAVILA egresado (a) del Programa de Maestría (X) Doctorado () en Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificación con DNI N° 33588391

Declaro bajo juramento que: programa de estrategias metodológicas para desarrollar la conciencia ecológica en los estudiantes de la institución educativa agropecuario "Toribio Rodríguez de Mendoza"-Bagua 2016.

1. Soy autor (a) de la tesis titulada:
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en la Educación
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

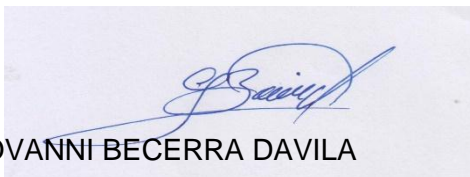
De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 2016

Firma

Nombres y apellidos : GIOVANNI BECERRA DAVILA

DNI : 33588391



DEDICATORIA

A mis queridos padres; Marcelo y Marina quienes con su gran dedicación y esfuerzo en mis aspiraciones profesionales y con sus consejos me acompañan en todo momento.

A mis hijos; Zaira, Max y Nickson por la aceptación y comprensión de las aspiraciones profesionales de mamá.

GIOVANNI BECERRA DÁVILA

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme avanzar en los proyectos de mi vida,

A la familia Becerra Dávila, constantes y pendientes del bienestar familiar.

A los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús”, por el apoyo brindado en el desarrollar de este proyecto.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, en cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis titulada **Propuesta De Gestión estratégica Para Mejorar El Clima Institucional En La Institución Educativa “Sagrado Corazón De Jesús” Del Distrito De Copallín - Bagua** .El trabajo consiste en el diseño de una propuesta de Gestión Estratégica para mejorar el clima Institucional.

Se espera que el presente trabajo de investigación constituya un aporte y se tome como modelo en otras Instituciones Educativas para mejorar el nivel de clima institucional, pretendiendo que al término de la misma y al cumplimiento de los procedimientos estipulados en el reglamento para elaboración y sustentación de tesis 2016, de nuestra casa superior de estudios César Vallejo y obtener el grado de Magister en Administración de la Educación.

Giovanni.

INDICE

	Pág.
Página de jurado.....	ii
Declaración jurada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción	xi
I. CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Formulación del problema.....	23
1.3. Justificación	23
1.4. Antecedentes	25
1.5. Objetivos	31
1.5.1. General	31
1.5.2. Especifico.....	31
II. CAPITULO II MARCO TEÓRICO	
2.1. Base Científica de Gestión Estratégica.....	33
2.1.1. Concepción de Gestión Educativa	35
2.1.2. La cultura Institucional como base para el desarrollo de la Organización Educativa	36
2.1.3. Valores que rigen el Comportamiento Humano en una Institución Educativa	38
2.1.4. Las Relaciones Interpersonales como Sustento de las Organizaciones Educativas.....	41
2.1.5. El Clima Institucional en el marco de la Organización educativa...42	

2.1.6. Teorías que Sustentan la Propuesta.....	43
2.1.7. Clima Organizacional.....	53
2.1.8. Dimensiones del clima Institucional.....	55
2.1.9. Desempeño Laboral.....	60
2.2. Marco Conceptual.....	61

III. CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis	65
3.2. Variables	65
3.2.1. Definición conceptual	65
3.2.2. Definición operacional.....	65
3.3. Metodología	68
3.3.1. Tipos de estudio.....	68
3.3.2. Diseño	68
3.4. Población y muestra.....	69
3.5. Método de investigación	69
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	69
3.7. Métodos de análisis de datos.....	70

IV. CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Presentación y Análisis de la Información.....	72
5. CONCLUSIONES	107
6. SUGERENCIAS.....	108
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS	

RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación sistematiza en su contenido una propuesta de Gestión estratégica para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016., considerando que al realizar el correspondiente análisis de la problemática se constató que, en efecto existe un débil ejercicio de un clima institucional, que limita el desarrollo del proceso de las relaciones humanas.

La investigación se desarrolló, orientada por el diseño pre-experimental utilizando una población de 46 trabajadores, a quienes se les atendió mediante el desarrollo de del test utilizando el diseño de la propuesta basado en diversas estrategias de la gestión estratégica.

El nivel del clima institucional se determinó a través del test, luego se diseñó la propuesta de gestión estratégica elaborado por la investigadora y validado por expertos en investigación científica quienes han tenido en cuenta las dimensiones, indicadores e instrumentos y fundamentado en la Teoría de la Motivación Humana de Maslow, Teoría la gestión estratégica y del clima institucional .

En conclusión se tiene que en la **categoría siempre** se encuentra 01 trabajador, que constituye el 1%, lo que significa que es un porcentaje muy elemental de trabajadores los que desarrollan el nivel del clima institucional, en la **categoría a veces**, se ubica 03 trabajadores, que representan el 3% lo que muestra que existen dificultades para lograr eficientemente el nivel de desarrollan el nivel de un buen clima institucional, en la **categoría rara vez**, se encuentran 13 trabajador que representa a un 13%, lo que muestra que tiene mucha dificultad para desarrollan el nivel del clima institucional

PALABRAS CLAVE: Propuesta, gestión estratégica, clima institucional.

ABSTRACT

The present research work systematizes in its content a proposal of Strategic Management to improve the institutional climate in the Educational Institution "Sacred Heart of Jesus" of the District of Copallin - Bagua 2016., considering that when carrying out the corresponding analysis of the problem was verified That, in effect, there is a weak exercise of an institutional climate, which limits the development of the process of human relations.

The research was developed, guided by the pre-experimental design using a population of 46 workers, who were assisted by the development of the test using the design of the proposal based on various strategies of strategic management.

The level of institutional climate was determined through the test, then the strategic management proposal elaborated by the researcher and validated by experts in scientific research was designed, who have taken into account the dimensions, indicators and instruments and based on the Theory of Motivation Humana de Maslow, Theory strategic management and institutional climate.

In conclusion we have that in the category there is always 1 worker, which constitutes 1%, which means that it is a very elementary porcentaje of workers that develop the level of institutional climate, in the categoría sometimes, there are 03 workers , Which represent 3% which shows that there are difficulties to achieve efficiently the level of develop the level of a good institutional climate, in the categoría rarely, there are 13 worker representing 13%, which shows that has a lot Difficulty to develop the level of institutional climate

KEY WORDS: Proposal, strategic management, institutional climate.

INTRODUCCIÓN

La educación, a nivel mundial juega un rol muy trascendente en el proceso de formación integral de la persona humana, a través del cual se fomente el buen clima institucional evitando los discursos de índole ética y moralizadora que no se evidencian, menos se expresan en el día a día de la escuela, en cuyo contexto se puede afirmar que el desarrollo de actitudes personales que una institución educativa fomenta es irrelevante si no posee un derrotero que marque el prototipo de sociedad que se pretende edificar.

El presente Trabajo de Investigación está estructurado en capítulos:

En el primer capítulo se aborda el problema de investigación, que hace referencia al planteamiento del problema. Asimismo se formula el problema y se justifica la investigación, así como se determina los antecedentes del estudio y se plantea los objetivos, tanto general, como específicos.

El Segundo Capítulo contiene las teorías que sustentan la investigación, así como el marco conceptual, que semánticamente direcciona el presente estudio

En el Tercer Capítulo se considera la hipótesis, las variables, la metodología, el tipo de estudio, la población y muestra, los métodos de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Los datos obtenidos se procesaron e interpretaron haciendo uso de la estadística descriptiva.

En el Cuarto Capítulo, se detalla la discusión de los resultados interpretando y analizando cada tabla presentada, respondiendo de esta manera a los objetivos planteados.

Finalmente se presentan las conclusiones y sugerencias a las que se arribaron, luego del análisis e interpretación de los resultados obtenidos después de la aplicación del post test; las referencias bibliográficas de todos los libros y otros medios consultados; así como los anexos que sirvieron para explicar y aclarar el proceso de investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

“La gestión, tal como la avizoró, recién, al finalizar el siglo pasado ha entrado en un proceso de revolución y como tal ha desencadenado una serie de cambios y transformaciones en la naturaleza interna”. Drucker (1996) señala que:

El sentido de conducción de las diversas organizaciones, entre ellas, las de carácter educativo, adquiriendo real preponderancia la práctica de las buenas relaciones interpersonales que propicien un clima institucional adecuado. La crisis o malestar social como lo llaman algunos ha generado impactos en la sociedad actual trastocando sus estructuras. El mundo en crisis, bajo el auspicio de la globalización, donde el nuevo encargo social apunta a la educación y sus actores en sus diversos niveles genera la exigencia y existencia de paradigmas que sean capaces de lograr en las futuras generaciones habilidades y capacidades que los hagan competentes. (p.15)

“El proceso de globalización viene propiciando profundos cambios en la sociedad mundial, generando el enriquecimiento desmedido de un pequeño sector de la población en el mundo y el acelerado empobrecimiento de las mayorías afincadas en los países subdesarrollados”. Drucker (2003) señala que:

El acercamiento de las fronteras, vía Internet, la televisión por cable; en nuestro país, los diarios “chicha” de circulación nacional y los programas televisivos que se están dedicando a difundir la cultura de la violencia, la prostitución, la corrupción, la violación sistemática de los derechos humanos contribuye, lamentablemente a promover en el seno de las familias, de las organizaciones actos que menoscaban la integridad personal, profesional e institucional quebrantando las relaciones humanas y propiciando un clima institucional inadecuado. La Era de la Sociedad de la Información, si bien es cierto, por un lado, pretende acaso mejorar el accionar humano, pero por otro está generando un gran deterioro de la humanidad por la deficiente práctica de valores. “En el entorno político económico se debe señalar que los graves problemas que afectan a la humanidad están incidiendo notablemente en su desarrollo. Entre estos

problemas actuales de la sociedad baste con señalar la globalización, desintegración, desempleo, pobreza, marginación, violencia, guerras, degradación, endeudamiento, exclusión, discriminación, explotación, persecución, hambruna, analfabetismo, intolerancia, degradación del medio ambiente y la polarización del conocimiento. Empero en el orden científico técnico se debe destacar los avances en el estudio del genoma humano, el desarrollo del Internet, la revolución de la eficacia ecológica y energética, las culturas virtuales, la educación permanente del adulto y las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC). Es una época de la explosión, tanto del conocimiento como de la información". "Los conocimientos envejecen con gran rapidez, por lo que es necesario estar preparados para la búsqueda constante de los últimos adelantos en su esfera de actuación, con auto preparación constante a lo largo de la vida. Aprender a aprender. La educación está llamada a jugar un papel importante, que estará en dependencia del papel e importancia, que la sociedad el estado y los gobiernos le otorguen a los cambios y transformaciones que son necesarios en el ámbito educativo para elevar la calidad". (p.10)

Este fenómeno es más evidente en el Perú que se ubica hoy en la lista de los países más pobres y débiles mostrando un marcado déficit en sus niveles de integración. Vilacha (2003) señala que:

No sólo por su gran diversidad étnica cultural, sino por sus altos índices de desigualdad, pobreza, miseria y muerte aunado a la existencia de un Estado que desde hacía mucho tiempo ha dejado de cumplir su rol; un Poder ejecutivo en crisis; un Congreso de la República. profundamente desacreditado, ocurriendo lo mismo con el Poder Judicial y los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales, instancias en las que ha calado muy hondo la corrupción y la injusticia, realidad de la que no escapan las instituciones educativas, olvidadas por el Estado, en las que sistemáticamente se han ido instalando grupúsculos de politiqueros, quienes generan terribles pugnas al interior de los Centros Educativos generando conflictos y resentimientos, a veces, hasta irreconciliables por la deficiente práctica de las relaciones humanas, precaria formación en valores, originando un clima institucional desfavorable, socavando los cimientos de estas instituciones, contrariamente, a los fines nobles para los que fueron creadas; es decir ofrecer servicios educativos de calidad en aras de promover la formación integral de los

estudiantes, con el agregado de que en nuestro país existe un sin número de familias quebradas, embarazos precoces, divorcios, madres solteras, niños abandonados; además la proliferación de lacras como la delincuencia, el pandillaje, la prostitución, la infidelidad y violencia, hechos ante los cuales nuestro sistema educativo no puede permanecer impávido e indiferente, sino que tiene que asumir su responsabilidad proponiendo alternativas viables y sostenibles que, contribuyan a cambiar este estado de cosas. (p.13)

El Perú está saliendo de dos de las décadas más duras de su historia republicana. Pérez (2004) señala que:

“En los 80, la hiperinflación y un terrorismo desenfrenado y cruel y en los 90 una economía en receso y una dictadura corrupta que empobrecieron a los peruanos, agudizaron las desigualdades, quebraron las instituciones e hicieron que gran parte de la población perdiera la esperanza y abandonara los valores de tolerancia, honestidad, transparencia, respeto, entre otros, dejando una profunda secuela de negatividad, temor, resentimientos, egoísmo, una sociedad polarizada, organizaciones, entre ellas, las Instituciones educativas, con una gestión inadecuada y una deficiente práctica de las relaciones interpersonales, no obstante de que éstas constituyen las vinculaciones sobre las cuales se construye las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa y son el soporte marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo, interacciones que se traslucen tanto en opciones personales como en las vinculaciones funcionales en torno a los desempeños que la institución requiere”. (p.48)

Las relaciones interpersonales tienen como base a la comunicación y el éxito que experimentemos en nuestra vida depende en gran parte de la manera cómo nos relacionemos con los demás. Pérez (2004) señala que:

“La comunicación juega un importante papel en la actividad educativa, no sólo como elemento que garantiza la interacción entre las personas, sino también y por encima de ello, en el desarrollo de las relaciones humanas. La actividad educativa es comunicativa por excelencia, en la que se manifiestan todas las funciones que le son inherentes a esta última; informativa, afectiva, valorativa y reguladora de la conducta”. (p.10)

“Las relaciones interpersonales en nuestro país se ven seriamente entorpecidas por diferentes factores, entre los cuales, podemos citar al autoritarismo; que no es sino, una imposición de la propia opinión sin argumentos y la intolerancia y desprecio por lo que otros piensan; el individualismo reflejado en una postura de aislamiento y clausura y centrismo en el cometido particular; el infantilismo que se manifiesta en una actitud de inmadurez en las reacciones, el no asumir los propios errores, incapacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás, reacciones airadas y sin control y aplazar decisiones de urgente respuesta; la indiferencia, expresada en la displicencia y desinterés por el quehacer común y la frialdad en el trato o negación a la aproximación a los demás”. (Pérez 2004, p.16)

“Es conocido ampliamente que el sujeto construye de manera subjetiva significados de su realidad, a través de su capacidad perceptiva y de los procesos de transmisión intencionada que despliegan los agentes sociales y los aparatos interinstitucionales de la sociedad”. Ayala (2000) señala que:

“Es decir, internaliza y estructura los saberes que pertenecen a la comunidad en que está inmerso y que le permiten adaptarse a su realidad, donde aprende a sufrir, a disfrutar y a trabajar; el hombre así, participa en la vida cotidiana con todos los aspectos de su individualidad. En ella pone todos sus sentidos, todas sus capacidades intelectuales, sus habilidades manipulativas, sus sentimientos, pasiones, ideas, ideologías”. “El hombre internaliza costumbres, tradiciones, normas, saberes, habilidades y valores que le imprimen una huella y lo determinan como un ser de un espacio y de un tiempo concretos”. (p.10)

El valor es una categoría axiológica que ha sido milenariamente trabajada, sobre todo, por filósofos y desde el siglo pasado por antropólogos y sociólogos. Pauchard (2001) señala que:

“Si bien desde Aristóteles hasta nuestros días la categoría de valor ha sido definida y redefinida, de manera sucinta implica todo aquello que contribuye al enriquecimiento de aquellos componentes esenciales del ser humano, es todo objeto de preferencia o elección, creencia duradera de un específico modo de

conducta de carácter personal o socialmente preferible a otro modo de conducta o estado final opuesto o contradictorio", equivale a lo que nos agrada, se identifica con lo deseado, es el objeto de nuestro interés, es la cualidad o propiedad de un objeto que le confiere ser, es lo bueno, real o ideal, deseado o deseable, para la persona y/o la sociedad". (p.196)

"Por consiguiente, urge que las Instituciones Educativas en nuestro país, incluidas aquellas de Educación Superior Universitaria y No Universitaria se involucren en un proyecto de Formación en Valores, internalicen en la mente de los futuros maestros conceptos relacionados sobre el particular, de manera que cuando ejerzan la noble, delicada y difícil función de modelar la mente de niños y jóvenes lo hagan a partir de una positiva práctica de valores y formen como debe ser a los futuros ciudadanos de nuestra Patria". Pauchard (2001, p.10)

En nuestro país existen instituciones en crisis organizacional, administrativa y funcional, en las que se evidencia un clima institucional deficiente. } Banda (2002) señala que:

"A pesar de que éste tiene que ser óptimo para que posibilite la participación eficiente de los trabajadores de la institución, porque de lo contrario termina socavando la Entidad. Este fenómeno se produce también por la falta de una comunicación fluida, horizontal y empática. La comunicación interhumana es entendida como el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento y acuerdo común. La comunicación es indispensable para lograr la coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados". (p.10)

La eficiencia y productividad de las instituciones tiene como fuente de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas relaciones humanas. Banda (2002) señala que:

"Lo que impulsa a los directivos a aplicarse en su propia capacitación en relaciones humanas como la puesta en práctica de programas destinados a

mejorar el clima institucional. Y si a esto le adicionamos el hecho de que en nuestro país existe un gran número de familias quebradas, realmente, nuestro desarrollo está seriamente cuestionado. La gestión de una Institución Educativa supone hoy, atención a un número importante de frentes pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global; de entre todos resulta muy especialmente destacable el clima institucional; toda vez que, si éste es óptimo posibilita una decidida participación de los docentes y no docentes en la vida de la Institución”. (p.10)

Según Banda (2002) señala que:

Si el clima institucional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa. Cuando la dialéctica entre tarea pesada y satisfacción insuficiente se da en un clima institucional deficiente deviene feroz batalla que arruina y termina debilitando a la institución. La Dirección de una Institución Educativa debe considerar que la calidad del clima institucional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos.

“La posibilidad de incidir positivamente sobre el clima humano y profesional de la institución depende en gran medida de cuatro índices aplicables a la Dirección”. Banda (2002) señala que:

a) Claridad de objetivos. b) Capacidad de liderazgo. c) Actitud dialogante. d) Facultad de decisión. Sin claridad de objetivos lo que se diluye no solo es el clima sino la propia institución; sin capacidad de liderazgo no es posible comunicar los objetivos y menos obtener las complicidades y colaboraciones necesarias; sin diálogo no es posible la construcción de un equipo profesional en el que los proyectos personales interaccionen de modo colaborativo con los objetivos institucionales; sin posibilidades de tomar decisiones, incluso unipersonales, la gestión no existe El Clima Institucional es el producto de la multitud de interrelaciones que desarrolla la Institución Educativa; es el ambiente en el cual se desarrollan las acciones y actividades institucionales; es el ecosistema resultante

de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución, tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal, por tanto tiene que ser favorable a fin de que la institución logre sus objetivos, metas y proyectos posibilitando la participación de todos los actores educativos. Empero, la exacerbada centralización de decisiones, entre otras causas, ha debilitado la capacidad de gestión y la toma de decisiones de las propias Instituciones Educativas, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una Gestión por Valores. Ello demanda, necesariamente, la generación de un clima institucional que estime la individualidad, respete las diferencias y forje identidad generacional. (p.10)

“Es necesario cambiar las instituciones, volverlas forjadoras de participación, de respeto y de valoración por toda expresión de identidad y diferencias individuales y grupales”. PAUCHARD (1997) señala que:

Volverlas, en suma, generadoras de un clima institucional que posibilite el ejercicio de valores en lo cotidiano, en las aulas, los patios, en las instancias de decisión. Instituciones que cambian para transformarse en espacios protectores de derechos y responsabilidades de niños, jóvenes, maestros y padres de familia. Instituciones, en suma, que aportan de manera sustancial a la construcción de un proyecto de sociedad que cree en la democracia. En toda organización el comportamiento de sus integrantes no es el resultado de los factores organizacionales existentes, externos y principalmente internos, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima institucional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. El clima institucional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos; por ello muchas instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano a quien se debe ofrecer calidad de vida laboral. (p.13)

“Es necesario que la institución defina políticas claras de bienestar institucional orientadas al mantenimiento de un ambiente que favorezca el

crecimiento personal y colectivo de sus miembros”. PAUCHARD (1997) señala que:

asegurando la coherencia entre la filosofía de la institución y la realidad cotidiana de su quehacer. El respeto por la opinión ajena, las condiciones adecuadas de participación, de remuneración y de ejercicio de la autoridad son entre otros factores que facilitan un clima institucional adecuado. El Clima institucional, entonces, tiene que ser propicio para el logro de los objetivos y metas de la entidad educativa, en la que directivos y maestros depongan ciertas actitudes negativas y desarrollen su trabajo en función de la Institución educativa. (p.19)

“La región Lambayeque, provincia de Chiclayo no está exenta de esta espantosa realidad, la cual constituye una enorme amenaza para las Instituciones Educativas del área de influencia de esta provincia y específicamente para el Colegio Nacional de José Leonardo Ortiz de Chiclayo”. Señala que:

se encuentra atravesando una profunda crisis que afecta a miles de estudiantes que allí estudian, a otra igual cantidad de padres y madres de familia, a un enorme potencial de exestudiantes; crisis que se manifiesta por una pésima gestión institucional y administrativa, inexistencia de un liderazgo fuerte y facultado por parte del Director que permita tener objetivos claros para tomar decisiones y que facilite la realización de los proyectos personales de los trabajadores y así mejorar cualitativamente el clima institucional y con él toda la gestión; formación inadecuada del personal docente y no docente, que en vez de gestionar la noble misión para la cual fueron perfeccionados se dedican a generar atroces pugnas al interior del Plantel quebrantando las relaciones humanas y el buen clima institucional que siempre debe imperar; no existe una correcta práctica de valores por la carencia de un proyecto que, precisamente, forme en valores con la finalidad de construir no sólo una Institución Educativa sólida sino también una sociedad justa, fraterna, transparente y solidaria.

“En este contexto, consciente del rol que me compete asumir como docente del Colegio Nacional de José Leonardo Ortiz me he propuesto emprender un Trabajo de Investigación que coadyuve a la solución del problema que afronta la Institución Educativa que lesiona y deteriora el prestigio y la imagen institucional ganados por espacio de 148 años, no sólo en el ámbito local, sino también nacional e internacional, hecho que se produce porque entre el Personal Directivo, Docente y Administrativo no se ejercita la práctica de los valores y las buenas relaciones interpersonales generando un deficiente clima institucional,

mejoramiento de las relaciones interpersonales y un favorable clima en la Institución Educativa, en la medida de que, si el clima institucional se manifiesta en las formas de relación interpersonal y de mediación positiva de conflictos y en las maneras cómo se definen y ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios y prácticas a fin de que la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos constituyan el clima de la I.E” .

“De esta realidad no escapa el Colegio Nacional Sagrado Corazón de Jesús de Copallín, Bagua .En este contexto es fundamental disfrutar de relaciones interpersonales armónicas, porque es satisfactorio y placentero, y es trágico el no tenerlas; puesto que van en desmedro no sólo de las personas sino también de las instituciones”. “En suma, no es posible ni una buena calidad de vida y menos aún, una vida feliz, sino se tiene buenas relaciones humanas y que la eficiencia y productividad de las Instituciones Educativas en el Perú tienen como fuente de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que practique buenas relaciones interpersonales, las cuales han surgido desde que el hombre tuvo necesidad de formar grupos por motivos y factores. Hay relaciones humanas desde que hay seres humanos; toda vez que desde el comienzo los hombres se han dado cuenta que se necesitaban mutuamente, primero para poder sobrevivir, más luego con el correr del tiempo para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad. Todos los días y a toda hora se viven las relaciones humanas”.

En este escenario, el Personal Directivo debe tratar a los trabajadores de manera justa, ofreciéndole condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable. Pauchard (1997) señala que:

Comunique con claridad el trabajo diario y que proporcione retroalimentación en cuanto a la actuación de los servidores; de igual forma, ellos deben responder con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad a la organización. Si el Director no motiva a sus trabajadores, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren, porque los empleados sentirán que son uno más dentro de la organización y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo limitándose, únicamente, a cumplir con las funciones que les han sido asignadas. (p.17)

Por tanto es imprescindible que quienes tienen la gran responsabilidad de gestionar los destinos de las instituciones educativas en nuestro país lleven a cabo urgentes acciones en lo que significa el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los actores educativos, promoviendo una cultura de respeto, confianza y valoración de los demás; una comunicación fluida y horizontal que asegure un claro entendimiento entre los miembros de la comunidad educativa y un ejercicio de liderazgo democrático y participativo, de lo contrario deviene el caos y la desorganización que obstaculizan el logro de los objetivos institucionales. Pauchard (1997, p.48).

La Institución Educativa **“SAGRADO CORAZON DE JESUS”**, avizora el desarrollo de una educación integral, inclusiva y de calidad, basada en la práctica de valores, forjar estudiantes líderes, con elevada identidad cultural, conciencia ambiental y ciudadana, que logren habilidades técnico productivas y empresariales, para acceder con éxito al mundo laboral y profesional, gracias a la participación docentes, padres de familia y autoridades comprometidos con la educación.

La Institución Educativa JEC **“SAGRADO CORAZON DE JESÚS”** de Copallín de la provincia Bagua, región Amazonas, tiene como misión brindar una educación

integral a los estudiantes, con principios humanísticos, científicos, tecnológicos, éticos y morales. Ofrece una educación de calidad a adolescentes de 12 a 17 años de edad, con docentes capacitados e innovadores pedagógicos. Desarrollo liderazgo provincial en la utilización de las tecnologías de información y la comunicación (TIC)

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en la I.E se cuenta con personal docente y no docente los mismos que están organizados como se describe:

1 Director, 1 Jefa de taller de Departamento, 2 Coordinadores Pedagógicos, 1 coordinador de Tutoría, 1 Coordinador de Instrumentos de Servicio Tecnológicos, 1 administradora, 2 secretarias (1 de JEC y 1 de la I.E) , 2 guardianes, 1 personal de Mantenimiento, 2 auxiliares de Educación, según contrato Cas además de la Secretaria JEC , CIST y administradora ; 1 apoyo pedagógico, 3 vigilantes .

Los maestros docente un total de 6 varones y 7 mujeres con jornada pedagógica de 30 horas, los docentes coordinadores con 12 horas de carga horaria pedagógica, en toda la comunidad educativa se evidencia la falta de coordinación y empatía en el desempeño de su función.

Organizacional demostrados en los vínculos de amistad, compañía, respeto y cordialidad los que han quebrantado y hacen que la labor educativa se desarrolle de manera deficiente, insegura y no saludable. En esta investigación se proponen diferentes posibilidades de acción

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida la Propuesta de Gestión estratégica Mejora el clima Institucional en la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” Copallín – Bagua 2016 ?.

1.3. Justificación:

Las relaciones interpersonales presentar niveles no óptimos lo que dificulta lograr un buen clima en la institución, por lo que el tesis se propone llevar a cabo esta

investigación que está orientada a una propuesta de gestión por y su aporte se sustenta en los siguientes aspectos:

Aspecto pedagógico:

“La **gestión pedagógica** (también gestión académico curricular y didáctica), a la cual corresponde el manejo y conducción de todos aquellos procesos que hacen posible el proceso enseñanza aprendizaje desde el campo curricular y didáctico; por tanto involucra las actividades de planeamiento y organización destinadas a garantizar la óptima combinación de los factores educativos que hacen posible el proceso E-A, el óptimo racionamiento de los agentes educativos para obtener como resultado personas formadas de acuerdo a un perfil deseado y deseable, dicha combinación no sólo implica relaciones técnico pedagógicas, sino también una relación personal, social y humana”.

Aspecto didáctico:

La propuesta se elaborará teniendo en cuenta estrategias de gestión por valores, permitirá a la comunidad educativa adquirir capacidades y actitudes positivas frente al desarrollo positiva de relacionarse, y en el docente la posibilidad de emplear nuevos recursos metodológicos haciendo uso del contexto en su labor profesional, de modo que el desarrollo de las temáticas propuestas sean fáciles de asimilar por la institución.

Aspecto metodológico:

La metodología que se utilizará en la propuesta de gestión estratégica estará referida al uso de métodos en la investigación como el hipotético deductivo, en la que se probará la aplicación de una metodología educativa para mejorar las relaciones interpersonales, la cual podrá ser replicable a contextos similares al establecido en la presente investigación.

Aspecto social:

La construcción y desarrollo de la sociedad, en la formación del educando tiene fundamento social y científico:

En lo social se centra, indudablemente, en el análisis de las relaciones existentes entre las relaciones interpersonales y la sociedad actual, como es el caso del institucional, referida a la búsqueda de un proceso de reflexión y crítica realizadas por una comunidad educativa de su entorno en situaciones de la vida cotidiana.

Por tanto el presente trabajo de investigación beneficiará directamente a los estudiantes matriculados en el nivel de educación Secundaria de la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” muestra de estudio, pero indirectamente también va a favorecer a toda la población escolar de esta Institución Educativa.

Dialogar con los padres de familia para que sean capaces de comunicarse con sus menores hijos y maestros con la finalidad de realizar un trabajo compartido y ofrecer un trato adecuado, respetuoso y sincero; y de esa manera la Institución Educativa se convertirá en un lugar de armonía y propicio para que ofrezca una educación de calidad y de esta manera contribuir al desarrollo integral y sostenido de su pueblo, región y país

1.4. Antecedentes.

“Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa F.M.F. Construcciones C.A en la ciudad de Bogotá – Colombia”; Ortega y Piña (2005) Realizó un estudio de:

Tipo descriptivo cuantitativo utilizando un cuestionario en base a la teoría de Víctor Vroom y, mediante el modelo de análisis factorial obtuvo una adecuada validez de constructo. Su población estuvo conformada por 15 empleados que representan la población total, los datos arrojados por la investigación afirman que el 100% opinó que la motivación es de gran importancia al momento de realizar sus labores, ya que el hecho de estar motivados les permite ejecutar sus tareas

con más entusiasmo, mayor rendimiento entre otras cosas, contribuyendo de esta manera al éxito y desarrollo de la organización, sin embargo ellos no están realmente motivados, esto ratifica de manera categórica que la empresa descuida y no toma en cuenta los factores motivacionales que estimulan al empleado dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales. (p.10)

APRECIACIÓN CRÍTICA.

“Esta investigación evidencia orientaciones que permite implementar estrategias para mejorar el clima y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús –Copallín – Bagua”.

Quintero, Africano y Faria (2008) *“Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago – VADECOL”* indica:

Realizó una investigación de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo, con una población de 82 trabajadores y la muestra de 45 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados; se aplicó el cuestionario de 36 preguntas con cinco alternativas que fue validado mediante juicio de expertos y la confiabilidad del instrumento se obtuvo de los resultados de la prueba piloto. Se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral. (p.10)

APRECIACIÓN CRÍTICA.

La investigación se relaciona con el presente trabajo desarrollado, ya que ayuda a diseñar un modelo de Gestión por valores para mejorar las relaciones interpersonales y generar un buen clima institucional en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Copallín – Bagua ..

Villamil Pineda y Sánchez Fonseca (2012) *“Influencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad de Choloma”.*
Afirma:

El enfoque de esta investigación es cuantitativo con un alcance correlacional. Para la recolección de datos se trabajó con una encuesta, que es un instrumento en forma de cuestionario, el cual posee un índice de Cronbach de 0.928, con un total de 65 preguntas; y para la obtención de las respuestas se utilizó el modelo de escala de Likert. Se tomó como base ocho dimensiones para la variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y, para la variable satisfacción laboral, seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). De una población de 355 empleados, se tomó una muestra de 154 empleados encuestados. Se determinó que existe un 64% de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la municipalidad de Choloma; con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80. (p.5)

APRECIACIÓN CRÍTICA

El presente estudio los investigadores construyen una batería de preguntas que contemplan las variables a estudiar y que los sujetos o muestra significativa de ellos, tienen que contestar. Posteriormente el análisis estadístico de los datos les permite obtener con certeza si su hipótesis es verdadera o falsa. Esta propuesta es utilizado mucho en las ciencias de la conducta como la sociología y la psicología, con buenos resultados y es de mucho aporte a la presente investigación

Palma Carrillo, S. (1998) *“Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”*. Realizó una investigación de:

Tipo descriptivo correlación cuantitativa donde utilizó la escala de motivación de Steers, R. y Brausteind D, y la escala de medición de clima organizacional del Litwin, G. La muestra está conformada por 473 trabajadores a tiempo completo, entre docentes y empleados administrativos de tres universidades privadas de la ciudad de Lima; el análisis de correlación entre motivación y clima laboral permite afirmar que no existe una directa asociación entre las mismas; ambos aspectos evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí, sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación, presenta mejor puntuación los docentes

y trabajadores con más de cinco años de servicio, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo. (p.102)

APRECIACIÓN CRÍTICA_

El estudio realizado por el autor antes mencionado permite tener una idea de cómo aplicar estrategias que favorezcan actitudes referidas a mejorar el clima laboral; y que de alguna forma va a contribuir en la elaboración de nuestro modelo de Gestión por valores para mejorar las relaciones interpersonales y generar un buen clima institucional en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús – Bagua.

Chang Yui, A. (2010) “*Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de las necesidades predominantes según la teoría de las necesidades de McClelland en los médicos del hospital nacional Arzobispo Loayza (tesis inédita de maestría)*”. Universidad nacional mayor de San Marcos:

Se realizó un estudio cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal; bajo el modelo de selección no probabilístico de voluntarios, la muestra estuvo integrada por 63 médicos, pertenecientes a los siguientes grupos: anestesiología, cirugía general, medicina interna, cirugía especialidades, medicina especialidades, gineceo obstetricia y pediatría. El instrumento empleado fue una encuesta basada en la teoría de las necesidades según McClelland, que consta de 15 preguntas formuladas con la técnica de Likert, y validada por Steers y Brausteind en 1976. La encuesta permitió clasificar el grado de motivación laboral en alto, medio, o bajo; y determinar si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. Los resultados obtenidos evidenciaron que la motivación laboral fue alta en el 95.2%, media en el 4.8% y ninguno de los encuestados mostró un bajo grado de motivación laboral. Las variables que se relacionaron directamente con el grado de motivación laboral fueron: edad y tiempo de servicio. La condición laboral de “contratado por locación de servicio”, demostró intervenir de manera inversa a las variables antes mencionadas. No aportaron significancia estadística a la motivación laboral, el estado civil ni el grupo de especialidad. El tipo de

necesidad predominante encontrado entre los participantes estuvo distribuido de la siguiente manera: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%. (p.106)

Navarro y Romero (2006) en su trabajo de investigación titulado “Diagnóstico del clima organizacional y motivación laboral de la Institución educativa Nacional Pedro A. Labarthe de la ciudad de Chiclayo”, tesis para obtener el grado de Magíster en Docencia y Gestión Educativa, concluyen en que:

La mayoría de los trabajadores no reciben el apoyo de la autoridad inmediata superior para realizar un trabajo eficiente, trasluciendo que no se sienten motivados en su gran mayoría. También concluyen que la opinión del personal docente y no docente de esta institución, está dividida ya que unos manifestaron que sus autoridades educativas no poseen buena planeación del trabajo; que la organización adolece de un carácter sistematizado; trayendo como consecuencia el deterioro del clima organizacional, siendo afectado directamente a la motivación laboral; componente de suma importancia para que los trabajadores se sientan a gusto en la ejecución de sus labores. (p.16)

Gallo B. y Gallo M. (2009) en su trabajo de investigación titulado “Influencia del Clima Organizacional en la Motivación laboral del docente en la Institución Educativa Santa Magdalena Sofía de la ciudad de Chiclayo”, tesis para obtener el grado de Magíster en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa. Concluyen que:

La motivación laboral de los docentes de esta institución es buena, lo cual indica que los docentes se esfuerzan para obtener un gran dominio en su trabajo y que sienten el impulso de realizar trabajos de calidad, y de realización personal aprovechando plenamente su potencial y capacidad. Con respecto a la correspondencia existente entre clima organizacional y la motivación laboral de los docentes se concluye que sí existe una relación muy estrecha entre ambas variables. (p.10)

Herrera (2011) en su trabajo de investigación titulado “Motivación, satisfacción y clima laboral de los docentes de la I.E. Karl Weiss de la ciudad de

Chiclayo”, tesis para obtener el grado de Magíster en educación. A partir de los resultados obtenidos concluye que:

El 98% de los docentes de esta institución tienen un nivel medio de motivación, siendo la dimensión identidad y autonomía la más significativa mientras que la dimensión retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracteriza el nivel de motivación baja. Las dimensiones que generan una motivación media en los docentes se caracteriza por la identidad, la cual está relacionada con la importancia de los resultados que logran del trabajo y las oportunidades que éste les ofrece para su realización personal; y la autonomía, dimensión bajo la cual consideran que la responsabilidad con la que asumen su trabajo, les facilita tomar decisiones con grados de libertad generados por sus competencias. Así mismo los docentes consideran que no es tan bueno el ambiente que hay entre sus compañeros y sienten que no es el mejor trato el que se les da. El motivo principal por lo que el personal está prestando servicios a la institución (p.109)

Hashimoto (2004) en su trabajo de investigación titulado “Relación entre la motivación y el desempeño de los trabajadores administrativos y docentes de la FACEAC-UNPRG. Lambayeque – Chiclayo. FACEAC (Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables)”. Concluye que:

Existe una alta relación entre la motivación y el desempeño del personal que elabora en FACEAC- UNPRG y que esta debe ser estudiado ya que cada grupo de trabajadores (docentes administrativos) presenta factores motivacionales distintos y sus expectativas también son diversas. Además es por la necesidad de un sueldo seguro por parte del estado y cabe mencionar que se esfuerzan para que las cosas salgan bien en la institución, aunque algunas veces el personal siente que no se les reconoce dicho esfuerzo. Que, la FACEAC- UNPRG necesita de un plan de motivación para mejorar el desempeño tanto docente como administrativo, lo que a su vez mejoraría la percepción que los usuarios tienen del desempeño de ambos grupos ya que de esto dependerá el desarrollo organizacional. (p.185)

Vejerano y Jurado (2009) en su trabajo de investigación “Análisis y evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Señor de Sipan SAC – Chiclayo”. afirma:

Según sus resultados se pudo inferir que la comunicación es el punto débil del clima laboral. Los empleados no conocen adecuadamente las metas y objetivos de la institución, pero tienen claro de quién tiene la autoridad sobre su trabajo y cuáles son las actividades que se deben realizar. Sin embargo algunos de ellos realizan trabajos que corresponde a otras personas. El grupo en su mayoría acostumbra dar ideas y sugerencias a su jefe, sin embargo pocos empleados manifestaron que suelen dar una opinión cuando no están de acuerdo con alguna orden, casi todos tienen conocimiento para dar un buen servicio y opinan que son honrados, puntuales, cuidadosos con el equipo y herramientas a su cargo y les interesa dar una buena atención a los clientes. (p.105)

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general.

Proponer la Propuesta de Gestión Estratégica para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Copallín – Bagua 2016.

.1.5.2. Objetivos específicos.

- Identificar el nivel del clima institucional en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Copallín –Bagua 2016, a través de una Test.
- Diseñar un propuesta de Gestión Estratégica para mejorar el Clima Institucional en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Copallín –Bagua 2016
- Describir las teorías de Propuesta De Gestión Estratégica para mejorar el Clima Institucional Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús

Copallín –Bagua 2016.

- Validar la Propuesta De Gestión Estratégica para mejorar el Clima Institucional Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Copallín – Bagua 2016 .

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. BASE CIENTÍFICA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA:

Concepción de Gestión.

Las organizaciones, entendidas como las estructuras administrativas y funcionales, manejadas por gestores, es decir aquellas personas que guían, dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los empleados; son los motores que propulsan a las tres economías mundiales dominantes: Estados Unidos, Japón y Alemania. Los gestores y directivos fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana. Ivancevich (1996, p.106)

En este contexto, la concepción de gestión se enmarca a partir de varias perspectivas:

La Gestión como proceso.

Según Ivancevich (1996) señala que: *“La gestión es, precisamente, un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa”*

La Gestión como disciplina.

La gestión como disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial. Ivancevich (1996, p. 71)

La Gestión y las personas.

La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que

asumen la responsabilidad principal para la realización del trabajo en una organización. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Ivancevich (1996, p.17)

“La gestión trata de la acción humana, por ello la definición que se dé al respecto está siempre sustentada en una teoría explícita o implícita de la acción humana”. Ivancevich (1996) afirma:

Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco se obtienen definiciones, las que por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas. Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos implica que es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, la gente y los objetivos superiores de la organización. La gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone para lograr lo que se desea. Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos sugiere concebir la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra. Gestión, en palabras de Peter Drucker es proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados. En esta nueva era las jefaturas y gerencias son los responsables de la aplicación y rendimiento del saber. (p.48)

Gestión, semánticamente, significa conducción u orientación de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema técnico administrativo. Casassus (2000) señala que:

Técnicamente se la entiende como el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos medios para lograr los propósitos establecidos fines. Conjunto de políticas orientaciones o directrices que norman y promueven el desarrollo de la organización que guían el accionar de la Institución. La gestión,

entonces, armoniza medios recursos, procesos, actividades y fines objetivos o propósitos a alcanzar, así como guía las acciones y decisiones. (p.12)

2.1.1. Concepción de Gestión Educativa.

“La Gestión Educativa la definimos como el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias estructuradas”. Cruces (2005) señala que:

Convenientemente para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un encargo social determinado. Es la actuación básica del directivo. La Gestión Educativa es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: Educar. El objetivo primordial de la Gestión Educativa es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiante. (p.13)

“La Gestión Educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro Educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional”. Cruces (2005) señala que:

La gestión Educativa debe entenderse como una forma de administración, gerencia o conducción y como tal puede y debe contemplar el uso de las herramientas y técnicas que utiliza la ciencia administrativa aplicada a otros campos; entonces ejercida desde las instituciones educativas debe constituirse en la gestión de recursos que la sociedad pone en sus manos para lograr objetivos o fines que en su jerarquía más alta está referida a la formación integral de ser humano. La gestión educativa abarca tres formas concretas de ejercicio: La gestión institucional que comprende la marcha de la organización educativa en su conjunto que en sentido prospectivo debe destacar la creación de un ambiente o clima institucional propicio construido sobre un tejido óptimo de relaciones interpersonales y una adecuada cultura institucional y de otra parte el ejercicio de las funciones administrativas básicas: planificación, organización, dirección y control. (p.102)

“La gestión administrativa, responsable de aquellos procesos y actividades que tienen que ver con la selección y desarrollo de los recursos humanos estudiantes, maestros y personal administrativo, materiales

infraestructura, mobiliario, medios y materiales, bibliografía y equipamiento y financieros recursos ordinarios y directamente recaudados; así como el conjunto de procedimientos administrativos que se derivan de la interrelación interna y externa”. Cruces (2005) señala que:

La gestión pedagógica también gestión académico curricular y didáctica, a la cual corresponde el manejo y conducción de todos aquellos procesos que hacen posible el proceso enseñanza aprendizaje desde el campo curricular y didáctico; por tanto involucra las actividades de planeamiento y organización destinadas a garantizar la óptima combinación de los factores educativos que hacen posible el proceso E-A, el óptimo racionamiento de los agentes educativos para obtener como resultado personas formadas de acuerdo a un perfil deseado y deseable, dicha combinación no sólo implica relaciones técnico pedagógicas, sino también una relación personal, social y humana. (p.10)

2.1.2. La Cultura Institucional como base para el desarrollo de la Organización Educativa.

“La cultura institucional es el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento e identifican la naturaleza de la misma”. Lorenzi (1996) señala que:

Deberá ser divulgada e internalizada por cada uno de los miembros que integran la familia institucional a fin de que se conozcan y pongan en práctica en forma cotidiana. La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual se realiza el trabajo, guía a sus miembros en la toma de decisiones, en la forma cómo se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, cuál opción se mira de manera favorable desde el comienzo, qué tipo de persona se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la institución; es decir cómo se hace todo en la institución. Toda cultura organizacional debe contener, al menos, cuatro ingredientes que son: tradición, unidad, sentido de pertenencia y reciprocidad. (p.106)

“La tradición sugiere un vínculo común entre el presente y el pasado, la historia de una organización puede aportar experiencias útiles que pueden servir

de guía para interpretar eventos presentes y moldear el futuro”. Lorenzi (1996) señala que:

La unidad se desarrolla en la medida en que la persona se siente parte integral de un todo mayor, para ello es indispensable el ejercicio del liderazgo por parte del director, a quien le corresponde acoger normas y representar valores centrales a través de prácticas, actitudes y sobre todo de ejemplo personal, de manera que, en este caso, el personal docente y administrativo de la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” acojan como propuesta, el director y encaucen su propio comportamiento para que esté acorde y sea coherente con el nivel de la Institución Educativa. El sentido de pertenencia implica ante todo estabilidad, seguridad y satisfacción de pertenecer a un grupo cuyos objetivos y estrategias permiten la propia realización personal; esto se obtiene mediante la identificación de comportamientos deseables y el esfuerzo a través del uso adecuado de elementos de motivación y de la aplicación de principios de afinidad, justicia, lealtad, claridad y reconocimiento. El aspecto de reciprocidad está ligado estrechamente al grado de cohesión organizacional, a los niveles adecuados de participación en los procesos educativos y a la coordinación estrecha de actividades. (p.10)

“La cultura organizacional es el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y que la distingue de otras organizaciones”. Malagón (2003) señala que:

Entiéndase por sistema de significados al conjunto de formas comunes de pensar y actuar de quienes forman parte de una entidad que tienen de peculiar el ser compartidos y definir lo característico de una determinada organización. De esto se deriva los distintos soportes de la cultura de una organización educativa; de un lado el conjunto de valores, ideales, creencias y sus diversas manifestaciones: elementos simbólicos, mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado, que algunos expertos denominan como ideario o filosofía del Centro Educativo y de otro lado el conjunto de actitudes y tipos de comportamiento que de aquellos se derivan. (p.105)

En tercer lugar, el carácter compartido de ellos y por último la peculiaridad de los mismos. Malagón (2003) señala que:

Desde esta perspectiva cobra sentido cuando algunos especialistas afirman que la cultura es a la organización como la personalidad es al individuo. La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Determina la forma cómo funciona la empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. (p.14)

La cultura organizacional es parte de la Identidad Institucional, que es el ideario del Colegio. Malagón (2003) señala que:

puesto que contiene los ideales y rasgos distintivos que sustentan su personalidad; es su peculiar manera de ser y actuar que lo hace inconfundible respecto de los otros Centros Educativos; involucra a la filosofía institucional, que es una integración de principios, criterios y valores que sirven de fundamento epistemológico, antropológico, cultural, social, educativo, afectivo y moral a una Institución Educativa para llevar a cabo su labor, con base en sus características que la diferencian de las demás instituciones del entorno y la diversidad étnica y cultural de la comunidad y región donde se encuentra inmersa. Los principios de la filosofía institucional son el fundamento racional o moral de la conducta de una persona; son las normas básicas que rigen la conducta de los seres humanos. El elemento central para el desarrollo de la filosofía institucional es la misión, que es la declaración inequívoca de los propósitos o fines de la Institución Educativa, que la distingue de otras, es su razón de ser, su naturaleza, el fundamento último de la existencia de dicha Institución Educativa. Otro elemento importante de la filosofía institucional es la visión, que es la declaración precisa y suficiente de lo que una Institución Educativa quiere y espera ser en el futuro. Es una imagen mental de un estado futuro deseado, una descripción de lo que una institución o una persona será dentro de un tiempo determinado hacia el futuro, que se debe expresar en el presente. Es el compromiso de colocar a una institución en una posición determinada. (p.10)

2.1.3. Los valores como ejes que rigen el comportamiento humano en una Institución Educativa.

Los peruanos y latinoamericanos del siglo XXI debemos germinar ahora a través de la internalización de valores como son el respeto, la honradez, la tolerancia, la justicia, la solidaridad, la democracia, entre otros a fin de que en las Instituciones Educativas se promueva un buen ejercicio de las relaciones interpersonales que conlleven a generar un clima institucional favorable. Valor del verbo valere, tener un precio se relaciona con Axiología, que viene del griego “Axon”: lo que vale, lo digno, lo justo, lo que vale la pena. COJAL (2005, p.47)

“Los valores son el conjunto de ideales, de lealtades sociales o de virtudes que deben interiorizarse para promover el desarrollo humano en todas sus dimensiones”. Rivera (2006) señala que:

Son las categorías que rigen el comportamiento humano en una sociedad con el fin de alcanzar lo que se considera bueno y que contribuye al bien común. Son las propiedades de las acciones o los comportamientos que producen beneficios, utilidad, belleza, bondad. Los valores son creaciones humanas y sólo existen y se realizan en el ser humano y por el ser humano Teniendo en cuenta la crisis de valores que padece la humanidad, los latinoamericanos y en particular, los peruanos hacemos énfasis en los valores humanos y sobre todo los que deben practicarse desde posiciones directivas y gestoras hasta los cargos o posiciones más humildes. (p.15)

Piaget dice: Valor es el carácter afectivo atribuido al objeto en función de las necesidades del sujeto. Piaget (1978) afirma:

Pedro Suárez en su Ética Profesional anota: Los valores son patrones o criterios para establecer lo que debe ser considerado como deseable”. Valor significa literalmente algo que tiene un precio, que es querido, es de mucha estima o que vale la pena; consiguientemente, algo por el que uno está dispuesto a sufrir o a sacrificarse, algo que es una razón para vivir y si fuere preciso para morir. Así los valores aportan a la vida la dimensión de significar algo para alguien; son los rieles que mantienen el tren en su camino y le facilitan el desplazarse suavemente. Los valores proporcionan motivos; dan identidad a la persona; le ponen facciones, nombre, carácter. Los valores son algo que ocupa el centro de la propia vida marcando su extensión y su profundidad. Los valores son un conjunto de creencias, principios y normas que orientan y definen el comportamiento institucional; es decir rigen la vida de la institución y la de sus

miembros; constituyen el marco de referencia de la cultura institucional. Los valores deben ser conocidos y aceptados por todos los actores educativos de la institución. Los valores están contemplados básicamente en el comportamiento ético y moral, en el respeto por los demás, en la responsabilidad laboral y profesional, en la calidad en el trabajo, en la responsabilidad personal, en la productividad, en la innovación, en la creatividad y competitividad que la institución logre en el desarrollo de su misión y visión, en los objetivos, en la práctica de los valores sociales propios de la región, en la responsabilidad social, en la disciplina, en las rectitudes, en la calidad del servicio educativo, en el liderazgo personal e institucional; es decir, los valores deben estar en todo el actuar humano en forma permanente. (p.15)

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Malagon (2005) afirma:

Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la institución de las personas. Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas; éstos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales forman la médula de la cultura organizacional. Los valores constituyen el comportamiento motor de la institución. Los valores se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, crean un sentido de identidad del personal con la organización. Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización. (p.16)

Los valores son palabras; sin embargo no hay duda de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y

encauzar los recursos humanos tanto a nivel personal como a nivel de institución. Colina (2006) señala que:

Los valores son los creadores de la integridad y de la responsabilidad, son los forjadores de optimismo y la autoestima y de las definiciones de quiénes somos; se vuelven manifiestos y vivos mediante la acción, incluso la acción de la declaración sincera. Dentro de los valores podemos distinguir niveles diferentes: Un valor de Primer Orden radica en todas las cosas importantes para nosotros y se orienta hacia el comportamiento y es correctivo o defensivo en su propósito; su finalidad es proteger a la gente y las organizaciones de conductas no éticas; un Segundo Orden consiste en el valor de tener valores y se orienta hacia la comprensión y su propósito a menudo es de transformación o de desarrollo, es más está hecho para alentar progreso, aprendizaje, cambio, perfeccionamiento y evolución en las condiciones bajo las cuales trabajan las personas; un Tercer Orden consiste en actuar sobre los valores, incluso, sin darnos cuenta de ellos de forma que se vuelven una parte integral e inseparable carácter y es de propósito integrador o trascendente, apunta a las acciones que fluyan naturalmente desde quiénes somos, en vez de hacerlo desde lo que creemos. (p.16)

Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos reconfiguradas en nuestro cerebro como especie humana de cara a nuestra supervivencia. Colina (2006) señala que:

Aquí surgen: Los valores personales, aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo y responden a la pregunta de ¿qué es para usted lo más importante en la vida?; los valores ético sociales, que constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad y responden a la pregunta ¿qué quiere usted para el mundo? Y encontramos los valores ético morales, que se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales y responden a la pregunta ¿cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?. Los valores tendrán el valor que cada una de las personas y las organizaciones sean capaces de darles así como la prioridad que ellos desean que tengan. (p.17)

2.1.4. Las Relaciones Interpersonales como sustento de las Organizaciones Educativas.

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Fors (2006) señala que:

Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar con los de su especie. Es la interacción por medio de la comunicación entre una persona y el grupo al cual pertenece. Es la capacidad para trabajar juntos con una meta definida haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. Nos ayudan a crecer como individuos respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos. Es la interacción recíproca entre dos o más personas. Es aprender a interrelacionarse con los demás respetando su espacio y aceptando a cada uno cómo es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás. Son el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de personas. (p.19)

“Las relaciones interpersonales se conciben como la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista las relaciones interpersonales constituyen el conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa”. Fors (2006, p.10)

Es el soporte social marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo; la organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros. Destacan las actitudes y el trato personal que se establece entre los miembros de la comunidad educativa, así como las vinculaciones y la comunicación técnico profesional ligada a los desempeños, destacando los nexos profesionales y la relación propiamente educativa, por consiguiente sus componentes sustantivos son las personas o agentes organizacionales y sus vinculaciones a través de la comunicación. Los agentes son el centro o eje de las relaciones interpersonales y son las personas que forman parte de la organización educativa. La persona es la que adopta actitudes y ejerce el trato y es ella la que establece vínculos y la comunicación. Las relaciones constituyen el tejido de interacciones directas que desarrollan los agentes del Centro Educativo, interacciones que traslucen tanto opciones personales como las vinculaciones

funcionales en torno a los desempeños que la Institución Educativa requiere. Fors (2006, p.45)

2.1.5. El Clima Institucional en el marco de la Organización Educativa.

Según el Manual de: Dirección Estratégica Educativa. UNPRG. FACHSE. Clima Organizacional (2006) señala que:

El Clima Institucional es el producto de la multitud de interrelaciones que desarrolla la Institución Educativa. Es el ambiente en el cual se desarrollan las acciones y actividades institucionales; éste tiene que ser favorable a fin de que la institución logre sus objetivos, metas y proyectos posibilitando la participación de los docentes y no docentes, así como también de los padres de familia. Es el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto del nivel interpersonal, microgrupal o macrogrupal. Se trata entonces de un ambiente organizacional típicamente social, pues su naturaleza intrínseca, no es otra que el conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes y elementos; de modo que el carácter que sumen tales interacciones definen un ambiente institucional típico y característico, un sello o estilo particular del colectivo institucional. “Es el conjunto de características psicosociales de una unidad educativa determinado por todos aquellos elementos o factores estructurales, personales y funcionales de la institución que integrados en un conjunto dinámico específico confieren un determinado estilo o tono a la Institución, condicionante a su vez, de los distintos productos educativos. (p.16)

Según el Manual de Dirección Estratégica Educativa. UNPRG. FACHSE. Clima Organizacional (2006) señala que:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por aquellos que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral .El clima institucional es una metáfora que intenta expresar las valoraciones y percepciones que la institución produce en relación con las expectativas de sus miembros. (p.19)

Fundamentación Filosófica y Psicológica de la Propuesta de gestión estratégica para mejorar el clima Institucional en la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del distrito de Copallin.

2.1.6. Teorías que Sustentan la Propuesta:

Teoría de las Relaciones Humanas.

La Teoría de las Relaciones Humanas, también denominada Escuela Humanística de la Administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Elton Mayo (1976) señala que:

Surgió en los Estados Unidos y fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, la que pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. (p.79)

“En tal sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”. Elton Mayo (1976, p.76)

La Teoría de las Relaciones Humanas surgió sobre la base. Elton Mayo (1976) señala que:

a. “La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de

las relaciones humanas se convirtió en un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos, los cuales deben ser reconsiderados, en el Colegio Nacional Sagrado Corazón de Jesús a efectos de que el personal docente y no docente tenga una participación decidida en la toma de decisiones y en la gestión de la Institución Educativa”.

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

c. “Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción”.

d. “Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración”.

“El experimento de Hawthorne permitió delinear los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas”. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse las siguientes. Elton Mayo (1976) señala que:

a. “El nivel de producción depende de la integración social: Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, como afirmaba la teoría clásica, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia. De allí que es imperativo que en el Colegio Nacional Sagrado Corazón de Jesús los trabajadores promuevan el trabajo cooperativo a fin de que logren integrarse a la institución propiciando la buena práctica de las relaciones interpersonales generando un ambiente favorable en aras de que contribuya a elevar la calidad de la educación en el Centro Educativo”.

b. “El comportamiento social de los trabajadores: El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables”.

c. “Las recompensas y sanciones sociales: Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menor y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales”.

“Para Taylor, y para la mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos”. Taylor (1978) señala que:

“Taylor afirmaba que si se elegía un buen método, se seleccionaba el ejecutor adecuado –de acuerdo con sus características físicas- y se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción –que aumentara proporcionalmente a la eficiencia del empleado-, este produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, si las condiciones ambientales lo permitían”.

“Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador”.

d. “Los grupos informales: Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización; autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc., en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa. La Teoría de las Relaciones Humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí”.

e. Las relaciones humanas: “En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las Relaciones Humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos”.

“En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente. Sólo el ejercicio de óptimas relaciones humanas en Institución Educativa de José Leonardo Ortiz traerá consigo el fortalecimiento de la organización y como tal la generación de un ambiente agradable de trabajo”.

f. La importancia del contenido del cargo: “La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Elton Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización”. (p.45)

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Elton Mayo (1933) señala que:

“En este contexto es necesario que al personal docente y no docente de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús se le asigne tareas y funciones en las que se sienta a gusto y sea capaz de cumplirlas a cabalidad, previa coordinación, más no de manera impositiva y en el marco de favores de grupo”.

g. El énfasis en los aspectos emocionales: “Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales- del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la Teoría de las Relaciones Humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización”.

Elton Mayo destaca que, mientras la eficiencia material aumentó poderosamente en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo, por tanto el progreso industrial estuvo acompañado de un profundo desgaste del sentimiento espontáneo de cooperación”.

“La Teoría de las Relaciones Humanas estudia la organización como grupos de personas; hace énfasis en ellas; se inspira en sistemas de psicología; delegación plena de la autoridad; autonomía del trabajador; confianza y apertura; énfasis en las relaciones humanas entre los empleados; confianza en las personas; dinámica grupal e interpersonal”. Skinner (1996, p.17)

Este enfoque describe la forma en la que los gestores interactúan con sus subordinados; la atención se centra en las necesidades, objetivos y expectativas del trabajador individual. Los seguidores de este enfoque creen que para desarrollar buenas relaciones humanas los gestores han de saber por qué sus trabajadores se comportan del modo en que lo hacen y qué factores psicológicos y sociales influyen en ellos. Llamam la atención a los gestores acerca de la importancia del papel que juegan los individuos en la determinación del éxito o del fracaso de la organización, tratan de demostrar de qué manera los procesos y funciones de gestión se ven afectados por las diferencias en las conductas individuales y por la influencia de los grupos en el lugar de trabajo. La gestión debe considerar la necesidad de reconocimiento y de aceptación social que tienen los empleados y al grupo de trabajo como una fuerza positiva que hay que utilizar

productivamente. Los gestores, por tanto, deben ser capacitados en habilidades para el trato con la gente, así como en habilidades técnicas. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas existentes en los distintos grupos. (p.13)

“En tal sentido, en el presente trabajo de investigación hacemos suyos los postulados de la Teoría de Relaciones Humanas, los cuales fundamentan la propuesta de un modelo de gestión a fin de que el Director y los Subdirectores del proporcionen un buen trato a su personal docente y administrativo y determinen por qué se comportan del modo en que lo hacen, considerando que actualmente, las relaciones humanas están seriamente cuestionadas trayendo consigo un clima institucional desfavorable que no permite el desarrollo de la Institución Educativa”.

Teoría de la Motivación Humana de Maslow.

La Teoría de la Motivación de Abraham Maslow, conocida también como la Jerarquía de las Necesidades se basa en dos supuestos fundamentales. Maslow (1978) menciona que:

En primer lugar, las diferentes necesidades que experimentamos se muestran activas en momentos distintos y son sólo las necesidades insatisfechas las que influyen en nuestra conducta. En segundo lugar, las necesidades se clasifican siguiendo un cierto orden de importancia denominado jerarquía. Según la teoría de Maslow, la conducta se activa por un déficit en una necesidad que impulsa al individuo a disminuir la tensión creada por ese déficit. La tensión da lugar a una conducta que satisfará potencialmente la necesidad. (p.76)

“Abraham Maslow identificó una Jerarquía de necesidades que motivan el comportamiento humano, de tal forma que cuando una persona ha satisfecho las necesidades”. Ivancevich (1996) señala que:

Más elementales se esfuerza por satisfacer las del siguiente nivel y así sucesivamente, hasta que se logra satisfacer el orden más elevado de requerimientos. La persona que satisface las necesidades más elevadas es para

Maslow la persona autorrealizada. De acuerdo con Maslow el orden ascendente de estas necesidades es: Fisiológicas: de aire, alimento, bebida y descanso; para lograr el equilibrio dentro del organismo. Seguridad: de protección, estabilidad para verse libre de temor, ansiedad y caos, mediante una estructura que establece leyes y límites; minimización de estados de ansiedad por carencia de oportunidad de manifestarse como ser productivo; tranquilidad de contar con las condiciones mínimas de subsistencia. Pertenencia y amor: de afecto e intimidad proporcionados por la familia y personas que nos aman. Estima: de autorrespeto y respeto de los demás. Autorrealización: el sentido de que la persona hace lo que es capaz y está satisfecha para ajustarse a su propia naturaleza y la satisfacción del crecimiento potencial y personal. La jerarquía de las necesidades proporciona a los gestores una manera sencilla de entender de qué forma las diversas condiciones del trabajo satisfacen las necesidades del empleado. Ciertas condiciones básicas como el salario satisfacen las necesidades fisiológicas. Las necesidades de seguridad se satisfacen mediante la interacción y la comunicación y finalmente el trabajo que el empleado lleva a cabo puede satisfacer sus necesidades de autoestima y de autorrealización. (p.75)

“En este orden siguiendo a Abraham Maslow el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante toda su vida A medida que éste satisface sus necesidades básicas, aparece una necesidad de orden superior que demanda satisfacción”. Ivancevich (1996, p.45)

En tal sentido bajo este marco la aptitud para satisfacer una necesidad constituye una fuerza motivadora que da lugar a una respuesta conductual del personal directivo, docente y administrativo del Colegio Nacional Sagrado Corazón de Jesús lo cual implica, evidentemente, que el recurso humano de la I.E.a los efectos de realizar un trabajo sobresaliente que repercuta en beneficio de los miles de estudiantes debe satisfacer primero, sus necesidades fisiológicas como alimentación, aire, reposo, abrigo, agua; luego aquellas de seguridad como la ausencia de temores, es decir que su desenvolvimiento personal y profesional al interior de la Institución Educativa lo lleve a cabo con absoluta tranquilidad sin daños ni perjuicios, menos privaciones ni peligros; posteriormente, las de carácter social como la amistad, el compañerismo y el trabajo en equipo muy venidos a menos en estos últimos tiempos, merituando su impulso decisivo en el Colegio Nacional de Sagrado Corazón de Jesús después, las de autoestima, es decir la aceptación de sí mismo como portador de valores y considerando que el peruano

y por consiguiente el personal de la I.E se observa una débil autoestima es pertinente que se promuevan acciones para elevarla en beneficio institucional y personal y por último las necesidades de autorrealización, es decir la satisfacción del crecimiento potencial y personal y la utilización plena de los talentos humanos. Ivancevich (1996, p.62)

“Esta teoría permite el desarrollo de nuestro modelo de gestión, en el sentido de que es necesario de que tanto el Director como los Coordinadores de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús realicen la gestión teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades del personal docente y administrativo y si éstas influyen o no en el desempeño laboral”. Ivancevich (1996, p.84)

Teorías del Liderazgo.

El liderazgo es el proceso, mediante el cual se influye en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización. Steven (1996) afirma:

Las Teorías del Liderazgo sostienen que el estilo de conducta específico del líder ha de ser contingente o relativo a una situación determinada si éste es efectivo La Teoría de los rasgos describe sistemáticamente al líder efectivo que se centra en sus atributos físicos y en su personalidad La Teoría del Estilo Conductual destaca la eficacia del líder en función de su conducta-lo que el líder hace- y no en mérito a los rasgos que el líder posee. Los líderes eficaces centran su atención tanto en el trabajo como en las actitudes y expectativas de sus trabajadores

“La Teoría Situacional refiere que la conducta del líder es la que mejor se adapta al marco de condiciones de una situación específica La Teoría del Camino Meta”. Steven (1996) señala que:

Establece que el rol del líder es lograr que el empleado se implique en actividades de la organización que llevan a recompensas que el empleado valora positivamente.

Para efectos de la presente propuesta de Gestión Estratégica para mejorar el clima institucional en el Colegio Nacional “Sagrado Corazón De Jesús hacemos

suyas estas teorías de liderazgo, porque consideramos que el Director de la Institución Educativa tiene que poseer un liderazgo fuerte sobre la base de sus méritos y de su personalidad y permitiendo que el personal docente y no docente se implique, precisamente, en todas las actividades de la Institución Educativa.

1. “Los gestores son elementos indispensables para planear, organizar, dirigir y controlar las instituciones”.
2. “El gestor o directivo debe asignarle real importancia al capital humano con el cual trabaja y al que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización, considerando que el personal es la sangre que da la vida a la institución”.
3. “En la I.E “Sagrado Corazón de Jesús”, siguiendo a Drucker se debe desarrollar la gestión aplicando el saber existente a producir resultados en beneficio de la institución”.
4. “El objetivo primordial de la gestión educativa es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes”.
5. “Es indispensable el ejercicio del liderazgo por parte del director a quien le corresponde acoger normas y valores centrales a través de prácticas, actitudes y sobre todo de ejemplo personal; de manera que los trabajadores acojan como modelo, el del director y encaucen su propio comportamiento”.
6. “La cultura es la médula de la organización que está presente en todas las acciones que realizan sus miembros; en tal sentido, la cultura es a la organización como la personalidad es al individuo”.
7. “Los valores están contemplados básicamente en el comportamiento ético y moral, en el respeto por los demás, en la responsabilidad laboral y profesional, en la calidad en el trabajo, en la creatividad y competitividad que la institución logra en el desarrollo de su misión y visión y deben estar en todo el actuar humano”.
8. “Las relaciones interpersonales constituyen la capacidad para trabajar juntos con una meta definida haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y para los seres que nos rodean. Nos ayudan a crecer como

individuos respetando la forma de ser de los demás sin dejar de ser nosotros mismos”.

9. “El clima institucional es el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan entre el conjunto de agentes de la organización; éste tiene que ser favorable para lograr el desarrollo de la institución”.

10. “La presente propuesta tiene como fundamentación teórica: la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, la Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow, la Teoría Ética (Deontológica) de Valores y las Teorías de Liderazgo (Teoría de los Rasgos. Teoría del Estilo Conductual. Teoría Situacional. Teoría del Camino Meta)”.

11. “Las relaciones interpersonales tienen que ser óptimas para lograr un clima institucional adecuado y por consiguiente el progreso de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús Copallin”.

2.1.7. CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas”. Litwin & Stinger (1978, p.49)

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan. Litwin & Stinger (1978, p.43)

“El clima organizacional, como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno. Además, estos autores agregan que las percepciones

influyen en el comportamiento y motivación de los trabajadores”. Litwin & Stinger (1978, p.63)

“No hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”. Dessler, (1979, p.75)

Brunet, (1987) afirma que “el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960”.

Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Brunet, (1987, p.10)

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que “el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros”.

Chiavenato, (1992) Menciona que:

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (p.40)

Seisdedos, (1996) se denomina: “Clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individual que de la organización”.

Rodriguez, (1999) expresa que “el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

Anzola, (2003) opina que: “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Mendez Alvarez, (2006) se refiere:

al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.49)

“En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra”. Brunet, (1987, p.43)

2.1.8. DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL

“Las dimensiones del clima institucional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas”. Rodriguez, (1999) comenta que “el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables”, tales como:

- El contexto social en el que se ubica la organización.
- Las condiciones físicas en que se da el trabajo.
- La estructura formal de la organización.
- Los valores y normas vigentes en el sistema organizacional.
- La estructura informal.
- Los grupos formales e informales que subsisten.
- Sus valores y sus normas.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planeación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

-Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Estructura: Esta dirección cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los sueldos, los beneficios sociales, etc.)

Rendimiento. (Remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (p.31)

(Litwin & Stinger, 1978) postulan “la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa”.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura.

“Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel”. Litwin & Stinger, (1978) afirma:

Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera. (p.10)

Responsabilidad.

“Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo”. Litwin & Stinger, (1978) afirma:

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. Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place

hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados. (p.13)

Recompensa.

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Litwin & Stinger, (1978) afirma:

Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? Una recompensa justa y apropiada, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. (p.46)

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”. (Litwin & Stinger, 1978)

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. Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo. (Litwin & Stinger, 1978)

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. Está

relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la organización”. (Litwin & Stinger, 1978)

Estándares.

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad. (Litwin & Stinger, 1978)

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. El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores”. (Litwin & Stinger, 1978)

Identidad.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Litwin & Stinger, 1978)

2.1.9. DESEMPEÑO LABORAL

“Para las organizaciones, el desempeño laboral no ha sido una novedad, debido a que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación con su trabajo”. (Litwin & Stinger, 1978). “De tal forma, el desempeño laboral se puede

entender como el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman”. (p.14)

Kangis & Williams (2000, p.15) “ha relacionado el desempeño laboral con dimensiones financieras, con el posicionamiento y adaptación a los cambios en el mercado, con los márgenes promedios de ganancia organizacional, con el rendimiento en base al capital empleado, con el crecimiento en las ventas etc”.

Brutus & Gorriti, (2005, p.18) “se han dedicado a estudiar el desempeño midiendo indicadores de eficiencia y eficacia, o considerando índices de absentismo y rotación en la organización”.

Para Stoner, (1994, p. 31) “el desempeño laboral, es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Chiavenato I. (2000, p.13) “El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Otros autores como (Milkovich & Boudrem, 1994, p.46) consideran otra serie de características individuales, entre ellas:

las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. Según estas definiciones, se puede afirmar que el desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa, de la manera como un empleado logra sus metas u objetivos, así mismo, el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor; aclarando que dicho desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como lo es el pensar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un bien o servicio. (p.85)

“El desempeño se considera como una medida de que tan bien ejecuta una persona su rol en el trabajo. Este rol puede medirse como un índice de resultado (productividad), y comparando las conductas de las personas frente a las

expectativas de la organización (como es el caso de la evaluación del desempeño)". (Pritchard, 1992, p.39)

2.2. MARCO CONCEPTUAL

AMBIENTE LABORAL

“Es el entorno que rodea al trabajador, está conformado por diversas condiciones físicas, sociales, culturales y económicas; tales como un lugar de trabajo confortable, iluminado, limpio, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor”.

ACTITUD

“Es la forma de actuar de una persona, es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas, se engloba dentro del pensamiento y acción del hombre”.

ADAPTACIÓN

“Es la capacidad de involucrarse con el entorno y habituarse a múltiples circunstancias. Es habitual que en donde se integran distintos tipos de personas, los ambientes y las relaciones se vean afectados, ya que es necesaria la interacción para el logro de un mismo objetivo, dejando de lado en ocasiones los principios y los valores personales”.

APTITUD

“Son las condiciones psicológicas de una persona, que se vincula con sus capacidades y posibilidades para el aprendizaje, es la destreza que se requiere para desempeñar alguna función. Los verdaderos líderes siempre invierten tiempo en su preparación y desarrollo, ya sea mediante la lectura o en su formación profesional”.

AUTOESTIMA

“Es un sentimiento valorativo de nuestro conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que forman la personalidad; es una necesidad humana

fundamental, que nos permite confiar en nuestra capacidad de enfrentarnos con éxito a los desafíos básicos de la vida”.

CAPACITACION DEL TRABAJADOR

“Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos, con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

CLIMA INSTITUCIONAL

“Conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno”.

COMUNICACIÓN

“Es aquel proceso que ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de la mejor manera”.

DESEMPEÑO LABORAL

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

EFICIENCIA

Es la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad, en el menor tiempo y recursos disponibles; o también conseguir más objetivos con los mismos recursos.

EFICACIA

Es el nivel de consecución de metas y objetivos, hace referencia a la capacidad para lograr lo que nos proponemos.

LIDERAZGO

Es la capacidad de influir en un grupo o equipo para que se logren las metas y objetivos; tomando la iniciativa, gestionando, convocando, promoviendo, incentivando y evaluando al grupo o equipo.

RESPONSABILIDAD

Se definida como obligación de cumplimiento de deberes asignados, es un atributo moral e implica el cumplimiento de una tarea.

SATISFACCION DEL TRABAJO

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.

SERVICIO

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico.

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

Si se diseña una propuesta de gestión estratégica entonces se mejorara de manera significativa el clima institucional de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús de Copallin.

3.2. Variables

Las variables utilizadas en el trabajo de investigación son las siguientes:

Variable Independiente: Gestión Estratégica

Variable Dependiente : Clima Institucional

3.2.1. Definición conceptual

Clima Institucional. “Conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno. Además sostienen que las percepciones influyen en el comportamiento y motivación de los trabajadores”. (Litwin & Stinger, 1978).

Gestión Estratégica. “Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo, con la finalidad de cumplir con una meta”. (Chiavenato I, 2000).

3.2.2. Definición operacional

Clima Institucional. Respuestas de los trabajadores al cuestionario sobre clima organizacional.

Gestión Estratégica. El Plan de gestión estratégica basado en la teoría de clima organizacional de Rensis Likert, permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa, en base al estilo de autoridad, esquemas motivacionales, comunicaciones, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	CATEGORIA	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO/ ESCALA DE DIMENSION
VARIABLE INDEPENDIENTE GESTIÓN ESTRATEGICA ESTRATEGICO	EFICAZ INEFICAZ	Organización	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Diagnóstico de necesidades de un plan estratégico. ☐ Planeación estratégico, Plan operativo y programas. 	Cualitativa- Nominal
		Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Disponibilidad de información ágil y oportuna. ☐ Calidad de la comunicación, coordinación y supervisión 	
		Control	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Estándares. ☐ Facilidad en seguimiento y toma de decisiones y mejora de administración 	
		Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Desarrollo de programas de capacitación. ☐ Procesos para mejorar competencias y habilidades ☐ Calidad de la tecnología y herramientas. ☐ Evaluar la propuesta. 	
VARIABLE	Ninguno o Nunca	AMBIENTE FISICO	El servicio de mantenimiento y limpieza es adecuado. La información se ingresa en el soporte informático La información se almacena en archivadores debidamente organizados.	
		ESTRUCTURA	Hago lo que mi jefe ordena, incluso cuando me resulta difícil. El personal asignado a la institución es suficiente para cubrir las necesidades. Almaceno la información en forma tradicional Se interrumpen las clases para dar información a los	

DEPENDIENTE	Poco			Cuestionario
	Regular o Algo			
	Mucho	AMBIENTE SOCIAL	Reuniones de intercambio con otras instituciones Explico las cosas en detalle a las personas que solicitan información. Se utilizan canales de comunicación diversos y adecuados. La Dirección se mantiene en permanente coordinación con el Consejo Directivo del APAFA. Los profesores se reúnen con los padres de familia.	
	Todo o Siempre	COMUNICACIÓN	Encuentro la manera de dar interés a una tarea tediosa. Eludo astutamente realizar un trabajo que me ha sido asignado. El personal muestra satisfacción por la organización y funcionamiento de la Institución Educativa. Cuando se que algo no podrá estar listo en la fecha solicitada, reniego por no tener ayuda que me permita cumplir en el plazo establecido	
CLIMA INSTITUCIONAL		RESPONSABILIDAD	La atención al usuario se realiza en forma adecuada La atención de documentos solicitados se atienden en forma oportuna. Recepciono y registro la información en forma adecuada y oportuna. Los documentos a mi cargo están actualizados y clasificados.	

3.3. Metodología

3.3.1. Tipos de estudio

El tipo de estudio que se utilizò en el presente trabajo de investigación fue Descriptivo, **propositivo**, porque se pretende analizar si la causa, clima institucional de la - Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del distrito de Copallin - Bagua 2016.- sustentado por (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Fundamentos de metodología de la investigación, 2007).

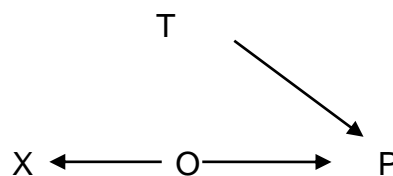
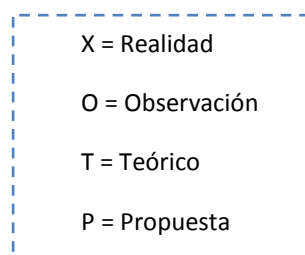
3.3.2. Diseño de estudio

El tipo de diseño utilizado en la investigación es **no experimental**

La presente investigación, se aborda a través del diseño descriptivo, representado en el siguiente esquema

El diseño a utilizar es de tipo “no experimental” porque busca observar el fenómeno tal como se da en el contexto natural y así permite realizar un análisis y posterior a ello ver la relación entre las dos variables. Como señala Kerlinger (1979, p. 116).

Donde:



3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 POBLACION

En la presente investigación, la población objeto de estudio, estuvo conformada

3.4.2. MUESTRA

No se utilizó tipo de muestra porque se aplicó el instrumento de recolección de datos a toda la población. lo que constituye un total de 46 trabajadores de la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016.

Sexo	Empleados
Femenino	15
Masculino	31
Total	46

3.5. Método de investigación

Se utilizaron dos métodos de investigación; el método inductivo-deductivo, por ser este el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares, con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales, que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observación; y el método hipotético-deductivo, que es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica, observando el fenómeno, creando una hipótesis, deduciendo consecuencias y verificando o comprobando la verdad de los enunciados deducidos con la experiencia.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó para obtener los datos acerca de las dimensiones en estudio fue el **censo**; y como instrumento para la recolección de datos se utilizó el **cuestionario**.

El cuestionario estuvo construido en términos de preguntas cerradas, donde se solicitó a los trabajadores que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo con un enunciado. El mismo se basó en la formulación de respuestas en forma de escala tipo Likert, diseñada de tal manera que los sujetos que forman parte de la investigación, consideren una aproximación a una característica o condición acerca de un fenómeno o variable en particular, permitiendo al sujeto indicar en qué grado o escala se manifiesta la característica observada. La misma contaba con cinco opciones: completamente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, completamente en desacuerdo, a cada opción se le asignó un valor numérico, del 1 al 5, donde el número 1 corresponde a la opción completamente en desacuerdo, el 2 corresponde a la opción en desacuerdo, el 3 corresponde a la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4 corresponde a la opción de acuerdo y el 5 corresponde a la opción completamente de acuerdo; la finalidad de estos valores numéricos es obtener una puntuación por cada una de las afirmaciones y así poder analizar los resultados obtenidos.

El instrumento de recolección de información se basó en la formulación de respuestas en forma de escala, tomando como referencia a la propuesta ya que es el que más se adapta para el estudio del Clima institucional. El instrumento fue validado por juicio de expertos en la materia, estadísticamente se validó la confiabilidad del instrumento con el coeficiente de consistencia interna de Alfa de Cronbach (α), utilizando el software SPSS versión 21, cuyo valor cercano a 1 indicaría que la consistencia interna de los ítems analizados que se obtuvo con este instrumento es confiable.

El cuestionario aplicado sobre Clima institucional fue de 45 ítems, obteniendo un coeficiente de 0.859; por lo tanto el instrumento aplicado fue válido y confiable.

3.7. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos del cuestionario se trataron en el Procesador Estadístico SPSS versión 21; con los resultados se construyeron tablas de distribución de

frecuencias y porcentajes por cada dimensión, se elaboraron gráficos de barras sobre los resultados de cada tabla con su respectiva interpretación.

CAPITULO IV

RESULTADOS

RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO DE COPALLIN - BAGUA 2016.

4.1. Presentación y análisis de la información.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos del Test al Grupo de la muestra representativa.

La presentación de los resultados se hace a través de cuadros en función del desarrollo de las relaciones interpersonales, según baremo y también mediante tablas y gráficos estadísticos, que a continuación se detallan con sus respectivos análisis e interpretación en el siguiente orden:

Objetivo N° 1:

Diagnosticar clima institucional en la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016, a través de aplicación de una encuesta *DISEÑO DE ESTUDIO*, teniendo en cuenta las dimensiones

Al personal directivo, docente y administrativo que conforma el grupo de estudio se les aplicó la Encuesta, con el propósito de determinar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales que ostentan, obteniéndose los siguientes resultados específicos:

TABLA 2
RESULTADOS DEL NIVEL ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO DE COPALLIN - BAGUA 2016.

Categorías	F	%	Estadígrafos
Siempre	00	00	$\bar{X} = 8.8.1$ $S = 2.18$ $CV = 24.76\%$
A veces	3	3%	
Rara vez	2	16%	
Nunca	41	81%	
TOTAL	46	100	

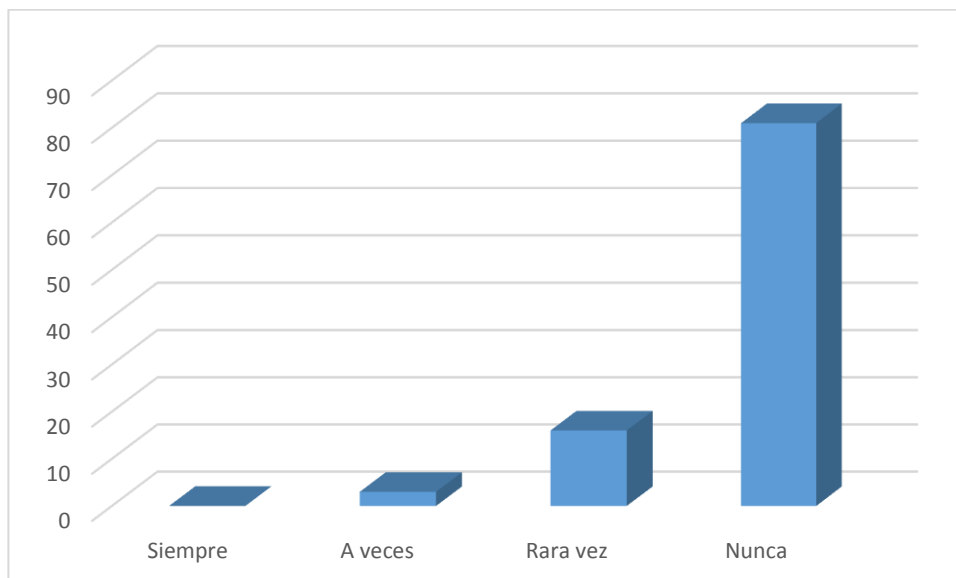


Figura.- Encuesta aplicada al personal directivo y docente de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016

Fecha: Junio 2016

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta, por categorías para valorar el grado de desarrollo de los hechos sociales, aplicado al Grupo de Estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría siempre** no se registra trabajador alguno, lo cual significa que ninguno de ellos muestra algún grado de desarrollo de estructura

En la **categoría a veces**, se ubica 03 trabajadores, que representa el 3% lo que muestra que existen dificultades para lograr eficientemente el nivel de estructura. En la **categoría rara vez**, se encuentran 2 trabajadores que representan a un 16%, lo que muestra que tienen mucha dificultad para estructura.

En la **categoría nunca**, ubicamos a un 41, que constituyen 81% muy alto de trabajadores que no muestran un nivel de conocimiento sobre estructura.

Asimismo se observa que:

El calificativo promedio obtenido por los trabajadores del Grupo de Estudio, en , en lo concerniente estructura es de 8.81 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente según escala establecida.

La desviación estándar es de 2.18 puntos, lo que indica que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Por otro lado se observa que el Grupo de Estudio en cuanto al desarrollo de las actitudes personales es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 24.76%.

“En tal sentido, se evidencia que el personal directivo y docente de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016. Muestran una débil conocimiento de estructura que dificulta el mejoramiento de las relaciones interpersonales”.

TABLA 3

RESULTADOS DE VALORACIÓN DEL GRADO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO DE COPALLIN - BAGUA 2016, SEGÚN TEST.

Categorías	F	%	Estadígrafos
Siempre	1	1	$\bar{X} = 8.84$ $S = 2.38$ $CV = 26.93\%$
A veces	3	3	
Rara vez	13	13	
Nunca	24	83	
TOTAL	100	100%	

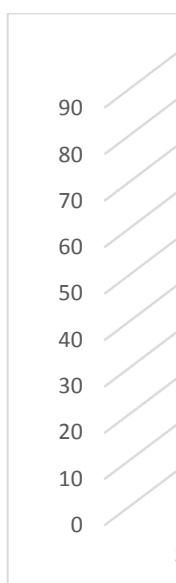


Figura.- Encuesta aplicada al personal directivo y docente de la Institución Educativa Fecha: Junio 2016

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, por categorías para valorar el grado de desarrollo de los hechos sociales, aplicado al Grupo de Estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría siempre** se encuentra 01 trabajador, que constituye el 1%, lo que significa que es un porcentaje muy elemental de trabajadores los que desarrollan la capacidad de comunicación

En la **categoría a veces**, se ubica 03 trabajadores, que representan el 3% lo que muestra que existen dificultades para lograr eficientemente el nivel de desarrollo de la capacidad de comunicación.

En la **categoría rara vez**, se encuentran 13 trabajador que representa a un 13%, lo que muestra que tiene mucha dificultad para desarrollar la capacidad de comunicación.

En la **categoría nunca**, ubicamos a un 83%, que constituyen un porcentaje muy alto de trabajadores que no muestran un desarrollo efectivo de la capacidad de comunicación.

Asimismo se observa que:

El calificativo promedio obtenido por los trabajadores del Grupo de Estudio, en la Encuesta, en lo concerniente al desarrollo de la capacidad de comunicación es de 8.84 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente según escala establecida.

La desviación estándar es de 2.38 puntos, lo que indica que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Por otro lado se observa que el Grupo de Estudio en cuanto al desarrollo de la capacidad de comunicación es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 26.93%.

“En tal sentido, se evidencia que el personal directivo y docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016, muestran una débil desarrollo de la capacidad de comunicación”.

TABLA 4

RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, SEGÚN ENCUESTA.

Categorías	F	%	Estadísticos
Siempre	1	1	$\bar{X} = 8.72$ $S = 2.26$ $CV = 25.98 \%$
A veces	2	2	
Rara vez	11	11	
Nunca	32	86	
TOTAL	100	100%	

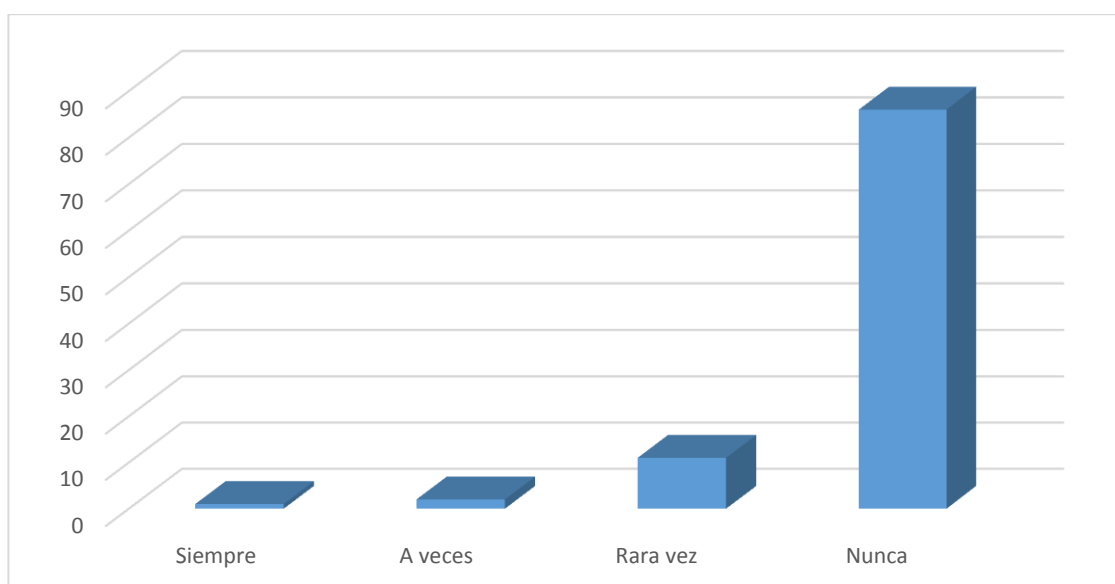


Figura.- Encuesta aplicada al personal directivo y docente de la Institución Educativa Fecha:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta , por categorías para valorar el grado de desarrollo afectivo y social, aplicado al Grupo de Estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría siempre** se encuentra 01trabajador, que constituye el 1%, lo que significa que es un porcentaje muy elemental de trabajadores desarrollan el proceso de responsabilidad que permita mejorar las relaciones personales entre ellos.

En la **a veces**, se ubica 02 trabajador, que representa el 2% lo que muestra que existen dificultades para lograr eficientemente el nivel de desarrollo de responsabilidad

En la **categoría rara vez**, se encuentra, asimismo, 11 trabajadores que representa a un 11%, lo que muestra que tiene mucha dificultad para el desarrollo del proceso de responsabilidad

En la **categoría nunca**, ubicamos a un 86%, que constituyen un porcentaje muy alto de trabajadores que no muestran un desarrollo efectivo del proceso de responsabilidad

Asimismo se observa que:

El calificativo promedio obtenido por los trabajadores del Grupo de Estudio, en la Encuesta, en lo concerniente al desarrollo de los procesos afectivos es de 8.72 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente según escala establecida.

La desviación estándar es de 2.26 puntos, lo que indica que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Por otro lado se observa que el Grupo de Estudio en cuanto al desarrollo de los procesos afectivos es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 25.98%.

“En tal sentido, se evidencia que el personal directivo y docente de la Institución Educativa Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016, muestran una débil desarrollo de la responsabilidad que dificulta el mejoramiento de las relaciones interpersonales”.

TABLA 5

RESULTADOS DEL NIVEL AMBIENTE SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO DE COPALLIN - BAGUA 2016.

Categorías	F	%	Estadígrafos
Siempre	00	00	$\bar{X} = 8.8.1$

A veces	3	3%	S = 2.18 CV = 24.76%
Rara vez	2	16%	
Nunca	41	81%	
TOTAL	46	100	

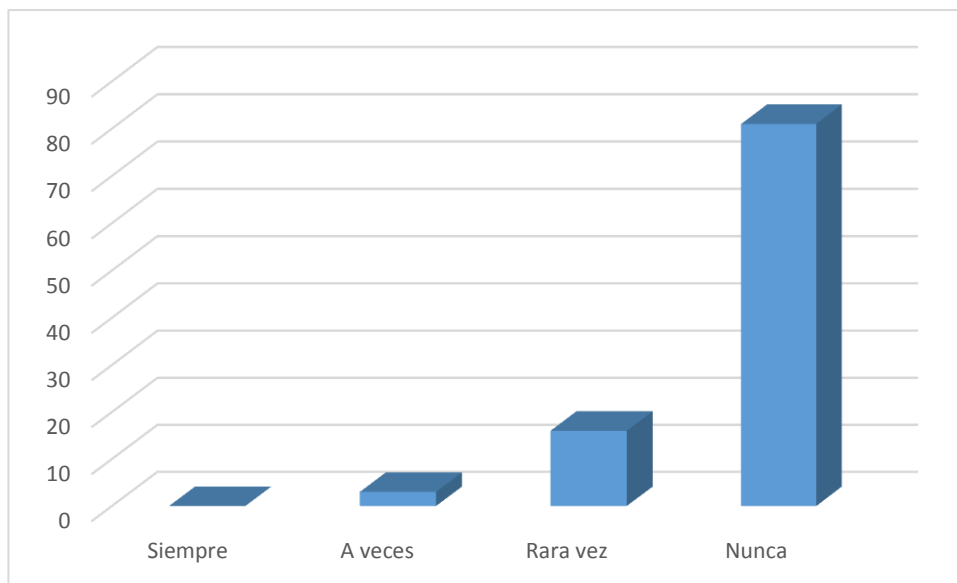


Figura.- Encuesta aplicada al personal directivo y docente de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016

Fecha: Junio 2016

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta, por categorías para valorar el grado de desarrollo de los hechos sociales, aplicado al Grupo de Estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría siempre** no se registra trabajador alguno, lo cual significa que ninguno de ellos muestra algún grado de desarrollo del ambiente social

En la **categoría a veces**, se ubica 03 trabajadores, que representa el 3% lo que muestra que existen dificultades para lograr eficientemente el nivel de estructura En

la **categoría rara vez**, se encuentran 2 trabajadores que representan a un 16%, lo que muestra que tienen mucha dificultad para el desarrollo del ambiente social.

En la **categoría nunca**, ubicamos a un 41, que constituyen 81% muy alto de trabajadores que no muestran un nivel de conocimiento sobre estructura.

Asimismo se observa que:

El calificativo promedio obtenido por los trabajadores del Grupo de Estudio, la Encuesta, en lo concerniente desarrollo del ambiente social es de 8.81 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente según escala establecida.

La desviación estándar es de 2.18 puntos, lo que indica que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Por otro lado se observa que el Grupo de Estudio en cuanto al desarrollo de las actitudes personales es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 24.76%.

“En tal sentido, se evidencia que el personal directivo y docente de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016. Muestran una débil conocimiento desarrollo del ambiente social”.

TABLA 6

RESULTADOS DE VALORACIÓN DEL GRADO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE AMBIENTE FÍSICO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO DE COPALLIN - BAGUA 2016, SEGÚN ENCUESTA.

Categorías	F	%	Estadísticos
Siempre	1	1	$\bar{X} = 8.84$ $S = 2.38$ $CV = 26.93\%$
A veces	3	3	
Rara vez	13	13	
Nunca	24	83	
TOTAL	100	100%	

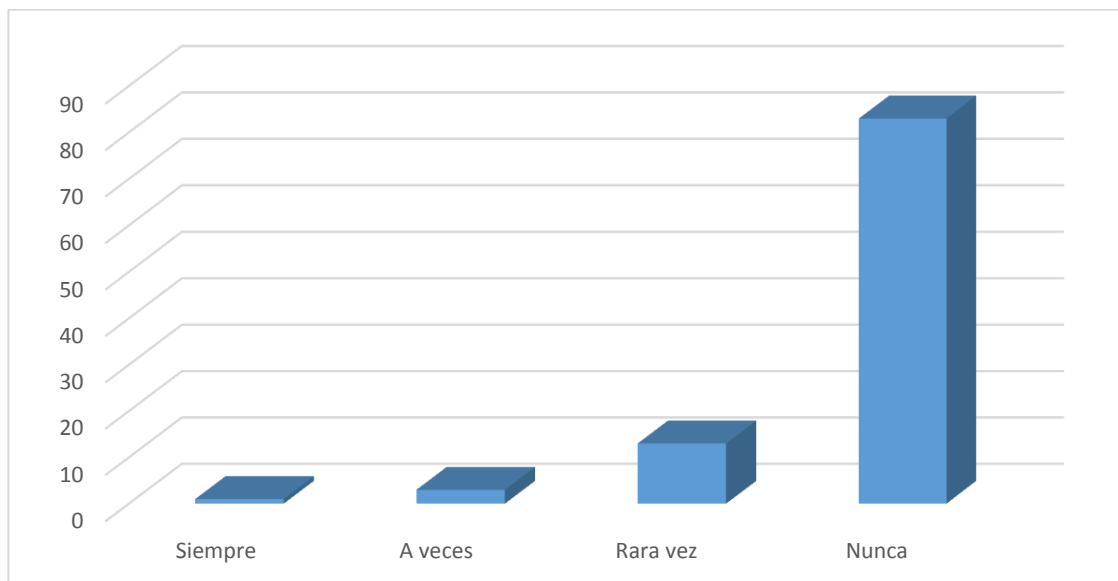


Figura.- Encuesta aplicado al personal directivo y docente de la Institución Educativa Fecha: Junio 2016

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta, por categorías para valorar el grado de desarrollo de los hechos sociales, aplicado al Grupo de Estudio se determinó lo siguiente:

En la **categoría siempre** se encuentra 01 trabajador, que constituye el 1%, lo que significa que es un porcentaje muy elemental de trabajadores los que desarrollan el nivel de ambiente físico

En la **categoría a veces**, se ubica 03 trabajadores, que representan el 3% lo que muestra que existen dificultades para lograr eficientemente el nivel de desarrollan el nivel de ambiente físico

En la **categoría rara vez**, se encuentran 13 trabajador que representa a un 13%, lo que muestra que tiene mucha dificultad para desarrollan el nivel de ambiente físico

En la **categoría nunca**, ubicamos a un 83%, que constituyen un porcentaje muy alto de trabajadores que no muestran un desarrollo efectivo desarrollan el nivel de ambiente físico

Asimismo se observa que:

El calificativo promedio obtenido por los trabajadores del Grupo de Estudio, en la encuesta, en lo concerniente al desarrollo I nivel de ambiente físico es de 8.84 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente según escala establecida.

La desviación estándar es de 2.38 puntos, lo que indica que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Por otro lado se observa que el Grupo de Estudio en cuanto al desarrollo de la capacidad de comunicación es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 26.93%.

“En tal sentido, se evidencia que el personal directivo y docente de la Institución Educativa Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016, muestran una débil desarrollo de la capacidad de comunicación”.

Objetivo N° 2: Elaboración de la propuesta.

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POST GRADO

PROPUESTA DE GESTION ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO DE COPALLIN - BAGUA 2016.

1. PRESENTACIÓN.

Proponer una propuesta de gestión estratégica para mejorar el clima institucional pretende aportar elementos para la reflexión en torno a cómo los docentes, administrativos y jerárquicos de la institución educativa sagrado corazón de Jesús, generan una buena atmósfera institucional

Se parte del supuesto que para el clima institucional de los trabajadores en una empresa institucional es importante y un paso significativo, que la teoría y la práctica de la buena gestión educativa sean una condición necesaria para la creación y fortalecimiento de un buen clima laboral y por ende íntegro desempeño laboral eficiente.

Esta propuesta proveerá al docente, administrativos y jerárquicos de las respectivas estrategias necesarias para que los trabajadores sean capaces de un saber actuar en las diversas situaciones que se le presenten en su vida institucional, familiar y social, movilizando o poniendo en práctica el óptimo clima institucional

2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión, tal como la avizó Peter Drucker, recién, al finalizar el siglo pasado ha entrado en un proceso de revolución y como tal ha desencadenado una serie de cambios y transformaciones en la naturaleza interna y en el sentido de conducción de las diversas organizaciones, entre ellas, las de carácter educativo, adquiriendo real preponderancia la práctica de las buenas relaciones interpersonales que propicien un clima institucional adecuado

“El registro y la información sistemática sobre la práctica de la gestión nos señala que es un fenómeno casi exclusivamente del siglo XX. Sin embargo, la dimensión de la gestión “nace en el mismo instante en que el hombre tuvo sentido común, conocimiento y dominio de sus capacidades transformadoras producto del trabajo y de la necesidad de que era mucho mejor realizar en grupos organizados las actividades, que en forma individual y anárquica”. Desde entonces, en

cualquier circunstancia donde varias personas trabajen juntas para lograr un objetivo de cualquier índole; sea político, económico, social, productivo, religioso, cultural, aparece la necesidad de gestionar. (Litwin & Stinger, 1978)

“Al respecto Suárez plantea que toda actividad humana en general y la actividad económica en particular se reduce a la postre a una actividad planificadora. Por tanto, además de la tierra, el trabajo y el capital para alcanzar el desarrollo siempre se ha necesitado una sólida capacidad organizativa a fin de movilizar los recursos”. (Martinez 2005)

La crisis o malestar social como lo llaman algunos ha generado impactos en la sociedad actual trastocando sus estructuras. El mundo en crisis, bajo el auspicio de la globalización, donde el nuevo encargo social apunta a la educación y sus actores en sus diversos niveles genera la exigencia y existencia de paradigmas que sean capaces de lograr en las futuras generaciones habilidades y capacidades que los hagan competentes eficientes, capaces de adaptarse a los continuos cambios y dotarlos de capacidades íntegras. El proceso de globalización viene propiciando profundos cambios en la sociedad mundial, generando el enriquecimiento desmedido de un pequeño sector de la población en el mundo y el acelerado empobrecimiento de las mayorías afincadas en los países subdesarrollados. El acercamiento de las fronteras, vía Internet, la televisión por cable; en nuestro país, los diarios “chicha” de circulación nacional y los programas televisivos que se están dedicando a difundir la cultura de la violencia, la prostitución, la corrupción, la violación sistemática de los derechos humanos contribuye, lamentablemente a promover en el seno de las familias, de las organizaciones actos que menoscaban la integridad personal, profesional e institucional quebrantando las relaciones humanas y propiciando un clima institucional inadecuado.

En la institución educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del distrito de Copallin - Bagua 2016 no está exenta de esta espantosa realidad, la cual constituye una enorme amenaza para las Instituciones Educativas del área de

influencia de esta provincia y específicamente para la institución educativa Sagrado Corazón de Jesús, Institución que, actualmente, se encuentra atravesando una profunda crisis que afecta a miles de alumnos que allí estudian, a otra igual cantidad de padres y madres de familia, a un enorme potencial de exalumnos; crisis que se manifiesta por una **pésima gestión institucional y administrativa**, inexistencia de un liderazgo fuerte y facultado por parte del Director que permita tener objetivos claros para tomar decisiones y que facilite la realización de los proyectos personales de los trabajadores y así mejorar cualitativamente el clima laboral con él toda la gestión; formación inadecuada del personal docente y no docente, que en vez de gestionar la noble misión para la cual fueron perfeccionados se dedican a generar atroces pugnas al interior del Institución quebrantando las relaciones humanas y el buen clima laboral que siempre debe imperar; no existe una correcta práctica de valores por la carencia de un proyecto que, precisamente, forme en valores con la finalidad de construir no sólo una Institución Educativa sólida sino también una sociedad justa, fraterna, transparente y solidaria.

En este contexto, conscientes del rol que nos compete asumir como docentes de la Institución Educativa nos hemos propuesto emprender un Trabajo de Investigación que coadyuve a la solución del problema que afronta la institución educativa que lesiona y deteriora el prestigio y la imagen institucional ganados por espacio de 38 años, no sólo en el ámbito local, sino también nacional e internacional, hecho que se produce porque entre el Personal Directivo, Docente y Administrativo no se ejerce la práctica de las buenas relaciones interpersonales generando un deficiente clima institucional, lo cual amerita

PROPONER UNA PROPUESTA DE GESTION ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO DE COPALLIN - BAGUA 2016., en la medida de que, “si el clima institucional se manifiesta en las formas de relación interpersonal y de mediación positiva de conflictos y en

las maneras cómo se definen y ejercen las normas que regulan dichas relaciones, requiere de espacios y prácticas a fin de que la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos constituyan el clima laboral adecuado de I.E”

3. OBJETIVOS

Objetivo general:

Contribuir a diseñar una propuesta de gestión estratégica para mejorar el clima institucional en los docentes, administrativos y jerárquicos de la institución educativa.

Objetivo Específicos:

- Favorecer en los docentes ,administrativos y jerárquicos en el desarrollo de la propuesta de gestión estratégica para su mejor el clima institucional
- Promover en la institución educativa un buen clima laboral.
- Comprender la interrelación entre el propuesta de gestión estratégica y el clima institucional.

4. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS ,FILOSÓFICOS,PSICOLÓGICOS Y PEDAGÓGICOS

Nuestra propuesta que servirá para valorar las óptimas relaciones interpersonales forjando un buen clima institucional que se realiza en la Institución educativa tiene los siguientes fundamentos.

A. FILOSÓFICOS

“La propuesta se fundamenta en las corrientes estructuralistas, neopositivistas, y funcionalistas, las mismas que direccionan la formación filosófico-científica del ser humano. Estas corrientes tienen en común explicar la actividad humana, social y cultural en función de los hechos y la realidad del devenir social”

“Según estas corrientes filosóficas, el hombre es aquel ser que las ciencias pueden saber de él, y reflexionar acerca de él; es también aquel ser pensante

capaz de transformar todo aquello que la naturaleza le proporciona, esto a través de las tecnologías, las que puestas en práctica en el clima y la gestión educativa nos lleva a plantear que éste debe ser vigoroso, satisfactorio y gratificante”.

Aristóteles (1964:Pág.18) en su Metafísica señala “que la totalidad es un producto del conjunto de relaciones, las cuales corresponden a eventos sucedidos, a otros que se suceden y a infinito número que está por sucederse”. “Precisamos que cuando hace referencia a la totalidad, no se quiere referir a la totalidad con un criterio absoluto, sino más bien el contexto de las interacciones, al holos en el cual ocurren los eventos, en relación con otros holos en un proceso dinámico y permanente”

Asumimos los postulados filosóficos que admiten a la persona como ser de cambios .Por ello su condición como ser pensante lo faculta a realizar actividades, hacia variadas expresiones de su potencialidad.

B. PSICOLÓGICOS

“El hombre es pura maleabilidad. La técnica productora resulta decisiva en la formación de alguien. Las técnicas descansan sobre la actividad del hombre. El conductismo ha proporcionado técnicas muy perfectas de reproducción .La psicología del estímulo respuesta permite manipular eficazmente la conducta de los individuos”.

“Sin embargo en la actualidad no podemos quedarnos con la práctica conductista, sobre todo en el caso de trabajar con seres humanos, los que piensan, sienten y actúan, por lo que en la administración tiene mucho peso el humanismo, en la que las buenas relaciones humanas generan un óptimo clima institucional adecuado y a la vez generador de un liderazgo para el trabajo exitoso en cualquier actividad que desarrolle la organización, en este caso un propuesta gestión”.

C. EPISTEMOLÓGICOS

Las óptimas relaciones humanas generan buen clima laboral y por ende la satisfacción de los clientes internos de las instituciones u organizaciones, se fundamentan en los siguientes principios.

- La gestión para generar un clima laboral saludable no es un problema aislado, abarca toda la organización
- El cliente, consumidor, usuario o “cliente externo” es el más importante
- El bienestar de quienes trabajan en la organización, los clientes internos, es determinante para lograr resultados hacia un recomendable clima laboral
- La satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo, ,gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo y la organización
- La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo del propuesta de gestión..
- El mejoramiento de largo plazo impera sobre la solución rápida de corto plazo
- La comunicación efectiva determina, eficiencia y éxito
- Los hechos y datos son importantes, los supuestos y las adivinanzas no lo son.
- La preocupación principal es encontrar soluciones no errores
- El clima laboral es una propuesta de estrategias de gestión en las personas, no en el capital.

D.PEDAGÓGICOS

“El propósito de la pedagogía es identificar y proponer procedimientos que generan aprendizajes significativos para el desarrollo armónico de los individuos y la comunidad. Desde este punto de vista y en relación con la propuesta de un modelo de gestión educativa, fundamentamos el modelo de gestión en base a la teoría pedagógica social crítica y los principios de la escuela nueva cuyos planteamientos enfatizan la vocación social, la motivación, el espíritu social y el trabajo en equipo lo cual redundara positivamente en el adecuado clima institucional y como consecuencia de ello en el clima laboral de los docentes, administrativos y docentes”.

“Esta propuesta, constituye en un instrumento técnico que orienta en todas las fases previstas en el modelo la planificación, organización y evaluación, participación y la propuesta se caracteriza por ser permanente, sistemático y profesional”.

Tenemos que:

Para la planificación, los instrumentos son Proyecto educativo institucional (PEI), Proyecto curricular de la institución (PCI), Plan Anual de trabajo (PAT), Manual de Organización y Funciones (MOF) ,Reglamento interno(RI)

5. PRINCIPIOS TEÓRICOS

“El modelo teórico de la propuesta de gestión educativa se sustenta en las teorías de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la teoría X y de McGregor, la teoría de Herzberg, la teoría Peter Drakar. El cliente, consumidor, usuario o “cliente externo” es lo más importante, El bienestar de quienes trabajan en la organización, los cliente internos, es determinante de los resultados de la gestión educativa”.

La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión educativa

El mejoramiento de largo plazo impera sobre la solución rápida de corto plazo

La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito

La gestión educativa es un modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital

Es unitaria, sistemática y eficaz porque la gestión tiende al logro de objetivos

Es formativa, porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa y se basa en la comunicación y transparencia

6. APORTES TEORICOS

La gestión en cuanto a la concepción con que se realizará esta Propuesta, está referida a un proceso de reflexión, Rosales C.(2003), Calderón.(2007), quienes consideran que “la reflexión se hará en referencia a los fenómenos, hechos, objetos, eventos ,personas e instituciones, etc.; y que para el

presente estudio vendrían a ser eventos o desempeños de personas encargadas de conducir las óptimas relaciones humanas que se realiza en la Institución educativa”.

“Para ello mediante implementación de estrategias de gestión y con instrumentos adecuados se recogerá información sobre el clima laboral que nos permitirá, mediante la reflexión, analizarla , interpretarla, para emitir juicios de valor del clima laboral de los trabajadores y asumir las decisiones de mejora.

Esta conceptualización no es ajena a los tipos de estrategias de gestión, de manera que para este estudio se promovió la realización de la teoría gestión en consideración que nuestro propósito final es el óptimo clima laboral, enmarcada dentro del paradigma cuantitativo”.

Alvarado (1999, p.48) manifiesta que “una de las características de la gestión educativa es “la sinergia u holismo que expresa que el todo en interacción es más que la suma de las acciones de cada uno de los elementos, Lo que implica que el todo es primario y las partes secundarias”.

“Todo lo expresado anteriormente nos permite afirmar que los sistemas sociales son siempre sinérgicos y la institución educativa como un sistema social también sinérgico”.

6. CONCEPCIONES TEÓRICAS DEL MODELO DE GESTIÓN

- **Gestión:** “Se seleccionó este aspecto porque se hace hincapié en el propuesta de gestión que existe hoy en día y porque se habla de la importancia que tiene la gestión en las organizaciones para que los trabajadores se sientan comprometidos e identificados con ella, logrando así la fidelización de los mismos: El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz”.
- **Relaciones Humanas:** “Este punto fue seleccionado porque se habla de

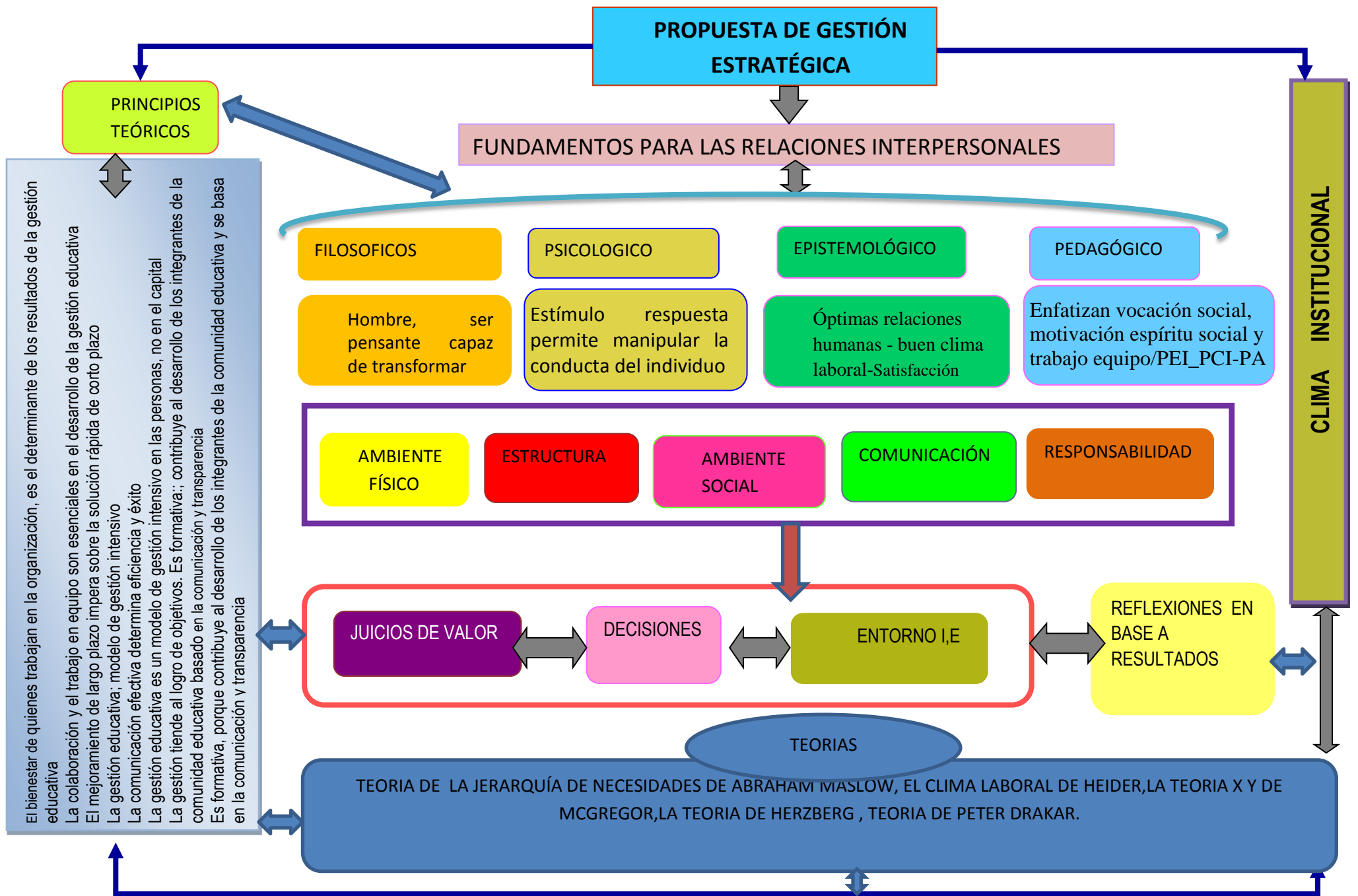
la importancia de las relaciones laborales y del entorno profesional que debe haber en las organizaciones y las situaciones que se deben evitar para mantener un clima organizacional favorable”.

- **Comunicación:** “Se escogió este tema porque se hace ahínco en los procesos de la comunicación y como deben ser utilizados estos en el ambiente laboral, lo que servirá a los jefes de la institución para guiarse y tomarlos en cuenta al momento de la comunicación con el personal que tiene a cargo, ya sea de manera individual o grupal”.
- **Reconocimientos y estímulos:** “Se tomó en cuenta este punto porque aquí vemos con claridad las ventajas y la importancia de los factores que influyen en el reconocimiento y estímulos como compensación laboral. También trataremos de las situaciones y del momento adecuado en que se otorga un reconocimiento y/o estímulo. **Estima o Reconocimiento:** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo; la satisfacción plena con uno mismo. El humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo”.
- **Liderazgo:** “Este aspecto lo tomamos en cuenta porque se hace mención a los tipos de líderes y cuáles son las habilidades que un líder debe tener”.

Esto nos servirá para hacerle entender a los trabajadores a qué tipo de personas deben seguir y para que los directivos y jefes se den cuenta si están actuando bien con el tipo de liderazgo que emplean o que proponen en su gestión institucional.

PROPUESTA DE GESTIÓN EDUCATIVA

REPRESENTACION GRAFICA



Planeación

“La planeación y el control, son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control”. (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, p.108).

Tipos de planes

La misión o el propósito

“Identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es coherente una misión o un propósito”. Koontz, Wehrich y Cannice (2012, p.109)

“En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna, por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios” (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, p.109).

Los objetivos o metas

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal” (staffing), la dirección y el control” (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, p.110).

Estrategia

“Se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.111).

Políticas

“Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.111).

“Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.111)

Procedimientos

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirma que:

“Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades” (p.112).

Programas

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirma que:

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado”. (p.113).

Coordinación de planes a corto y largo plazos

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirma que:

“A menudo se hacen planes de corto plazo sin referirlos a los de largo plazo; éste es, evidentemente, un grave error. La importancia de integrar a los dos tipos no puede exagerarse, pero no debe hacerse un plan de corto plazo a menos que contribuya al logro relevante de un plan a largo plazo. Se pierde mucho tiempo al tomar decisiones relativas a situaciones inmediatas que no consideran su efecto en objetivos más lejanos”. (p.117)

“Los gerentes responsables deben revisar y analizar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas de largo plazo, y han de informar con regularidad a los gerentes subordinados sobre los planes a largo plazo para que tomen decisiones consistentes con las metas a largo plazo de la compañía. Hacer esto es mucho más sencillo que corregir inconsistencias más adelante, en especial cuando los compromisos a corto plazo tienden a llevar a compromisos adicionales en la misma línea”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.117)

Toma de decisiones

“La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.152)

“Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe

hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.152)

Organización

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) nos dice que:

“Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales” (p.152).

Comunicación

Chiavenato (2009) nos dice que:

“En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación”. (p.308).

Chiavenato (2009) agrega que:

“La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas”. (p.308)

Funciones de la comunicación

Chiavenato (2009) nos dice que:

“Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño” (Chiavenato, 2009, p.309).

Comunicación organizacional

Chiavenato (2009) afirma que:

“La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal”. (p.321).

Comunicación en equipos

Chiavenato (2009) sostiene que:

“Cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas” (p.326).

1. Principios

Chiavenato (2001) indica que:

1. Principio de planeación

“Sustituir el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos” (Chiavenato, 2001, p.11).

2. Principio de preparación

“Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus actitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado” (Chiavenato, 2001, p.11).

3. Principio de control

“Controlar el trabajo para certificar que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea mejor posible” (Chiavenato, 2001, p.11).

4. Principio de ejecución

“Distribuir el trabajo de manera que a cada persona se le asignen tareas y responsabilidades o distintas. A la gerencia le corresponde la planeación, preparación y control, al trabajador, la ejecución” (Chiavenato, 2001, p.11).

5. Principio de la excepción

“Los casos desarrollados dentro de los estándares no deben llevar la atención del gerente, sino los casos excepcionales- que se salen de los estándares-para corregirlo y lograr la normalidad” (Chiavenato, 2001, p.11).

2. Características

Robbins y Judge (2009) nos dice que:

-Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

-El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien la gente tiende a asignarse el crédito.

-La confiabilidad de la metodología de Herzberg está cuestionada. Los evaluadores tienen que hacer interpretaciones, por lo que existe la posibilidad de

que contaminen los descubrimientos al interpretar una respuesta de una manera y de otra una respuesta similar.

-No se utilizó ninguna medición general de la satisfacción. A alguien podría disgustarle una parte de su trabajo y a pesar de eso pensar que éste es aceptable.

-Herzberg supuso que hay una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que empleó sólo considera la satisfacción pero no la productividad (p.180).

Características del clima Institucional

Mejía (2014) manifiesta que:

Brunet (1999), las principales características son las siguientes:

-El clima se refiere a las características del medio ambiente del trabajo.

-Influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

-El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forma un sistema interdependiente altamente dinámico.

-El clima organizacional es considerado como el conjunto de las características relativamente permanente en una organización que influencia la conducta de sus miembros. (p.6-7)

3. Estructura de un Plan Estratégico

3.1. MISION

La Institución Educativa JEC "SCJ" de Copallín de la provincia Bagua, región Amazonas, brinda una educación integral a los estudiantes, con principios humanísticos, científicos, tecnológicos, éticos y morales. Ofrece una educación de calidad a adolescentes de 12 a 17 años de edad, con docentes capacitados e

innovadores pedagógicos. Desarrollo liderazgo provincial en la utilización de las tecnologías de información y la comunicación (TIC).

3.2. VISION

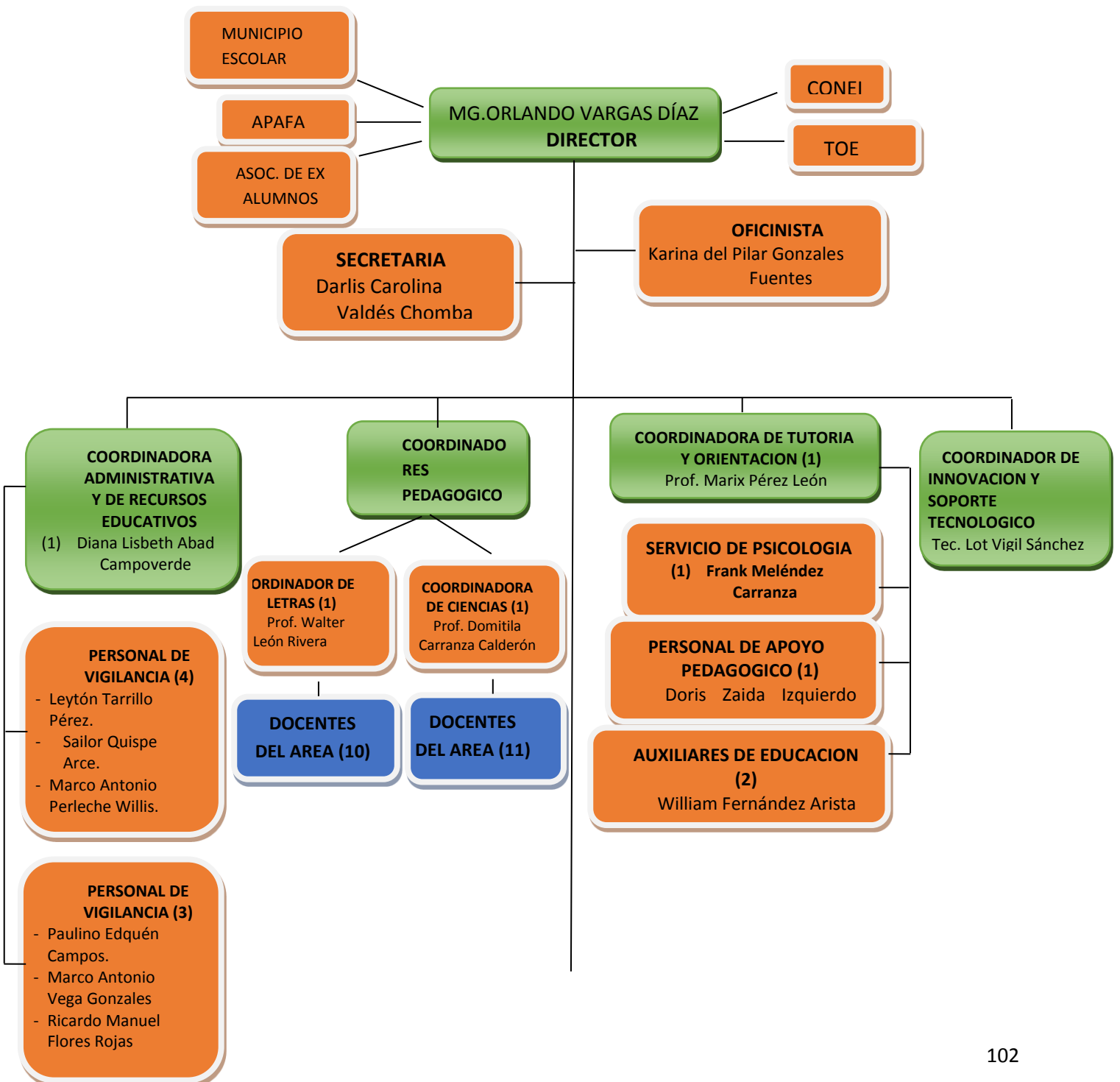
La Institución Educativa Pública JEC “SCJ” de la provincia de Bagua, región Amazonas al año 2021, aspira liderazgo regional en calidad educativa, formando estudiantes competentes capaces de estructurar su proyecto de vida y mentalidad innovadora, emprendedora y de investigación. Docentes capacitados e innovadores pedagógicos, manejo de tecnología, ético y moral, siendo nuestro objetivo desarrollar competencias en nuestros estudiantes.

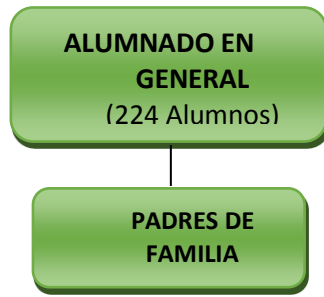
3.3. VALORES

- Integridad
- Igualdad
- Profesionalismo
- Puntualidad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Confianza

3.4. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y NOMINAL DE LA I.E “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS”





ÁREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PEDAGÓGICA Desempeño docente	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes titulados. • Planificación del trabajo curricular. • Empleo de métodos y técnicas de acuerdo a las áreas. • Docentes participantes activamente, en simulacros, proyectos ambientales y productivos. • Apoyo constante de las autoridades locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso material para la evaluación y reforzamiento. • Escasa capacitación docente por parte del MED. • Poca iniciativa de algunos docentes, en la participación en simulacro y elaboración de proyectos ambientales. 	<p>Se coberturen las plazas orgánicas e inorgánicas a su debido tiempo.</p> <p>Participar de los cursos de capacitación que organiza el MED. a través de la Unidad Ejecutora 303 – Bagua.</p> <p>Capacitación en cursos para simulacros y elaboración de proyectos ambientales y productivos</p>	<p>Padres de familia con situación económica de extrema pobreza.</p> <p>Cursos de actualización docentes mal programadas.</p> <p>Brindar protección a las aulas funcionales para la conservación de sus bienes.</p>
Proceso de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Los contenidos del Diseño Curricular Nacional son significativos para el estudiante. • Integrar temas ambientales a todas las áreas. • Eficiencia en el tramite documentario administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Los contenidos del DCN se trabajan de acuerdo a nuestra realidad. • Docentes no involucran temas ambientales en su área a cargo. 	<p>Solicitar el apoyo al Ministerio de Educación, así como a otras instituciones.</p> <p>Capacitación permanente por parte del MED.</p>	<p>Desinterés de otras instituciones para apoyar a la Comunidad Educativa.</p> <p>Poca iniciativa en participar en capacitaciones de enfoque pedagógico ambientales.</p>

Organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de padres de familia. • Comité Ambiental • Comité TOE • Comité del PREVAED. • Trabajo en equipo. • Calendario cívico escolar y ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa cultura ambiental y selección de residuos orgánicos e inorgánicos. • Algunos docentes no cumplen con sus funciones dentro del comité ambiental. <p>Incumplimiento a lo programado.</p>	<p>Coordinar con los asociados para que asuman sus responsabilidades.</p> <p>Asumir con responsabilidad y capacidad las funciones encomendadas con relación a la gestión ambiental.</p> <p>La participación de autoridades.</p>	<p>Inasistencia de algunos asociados a los llamados del concejo directivo.</p> <p>No cumplir a cabalidad con las funciones sobre la gestión ambiental.</p> <p>Escasa difusión del calendario cívico escolar y ambiental.</p>
Administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se delega responsabilidad al personal docente en funciones educativas. • Atención oportuna en trámite de documentos al usuario. • Se encuentra con normas educativas. • Participación activa en los simulacros programados y proyectos ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca seriedad en el desempeño de la función delegada. • Escaso material de impresión y formularios para el servicio al público. • Desconocimiento de algunos docentes sobre las normas educativas. • Poca participación de algunos 	<p>El usuario comprende la carencia de material. Dar a conocer el reglamento de las normas educativas.</p> <p>Cumplir con las actividades programadas por la superioridad.</p>	<p>Desconocimiento de los requisitos del trámite documentario.</p> <p>Ausencia de algunos admirativos.</p>

		administrativos en simulacros.		
Proyección comunal.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en actividades cívicas, deportivas y culturales a nivel comunal. • Limpieza del perímetro y circulado de la institución educativa y también a nivel comunal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferencia de algunos docentes en trabajos comunales. • Indiferencia en el cumplimiento de las actividades programadas. 	<p>Otorgamientos de estímulos a los docentes y alumnos participantes por las autoridades.</p> <p>Asistencia de la comunidad en la realización de trabajos comunales.</p>	<p>Incomprensión de algunos padres en la participación de sus hijos en trabajos a nivel de comunidad</p> <p>Indiferencia de algunos ciudadanos en trabajos de la comunidad.</p>

4. Estrategias para implementar

Ejes estratégicos

4.1. Objetivo Estratégico

La gestión administrativa de calidad e innovación de la institución, actualizar los documentos de gestión de la I.E.

Acción Actualizar los documentos de gestión para mejorar las demandas que se requieren en la Facultad, como el reglamento de organización y funciones (ROF), manual de organización y funciones (MOF) y el cuadro analítico del personal (CAP) y otros, de acuerdo de los objetivos propuestos.

4.2. Objetivo Estratégico

Optimizar la cultura de la comunicación entre los superiores y trabajadores de la I.E.

Acción

Se debe mejorar la comunicación entre los funcionarios, jefes y personal administrativo de la Facultad, para obtener excelentes resultados de la gestión administrativa.

Realizar reuniones periódicas entre funcionarios, jefes y personal administrativo con la finalidad de aclarar los obstáculos que se presenta en la institución.

4.3. Objetivos estratégico

Implementación un sistema informático que permita procesar la información de los documentos.

Acción

Implementar un sistema informático que permita agilizar los trámites con mayor eficiencia. Con la finalidad de brindar una mayor atención a público y estudiantes a la institución.

El servicio que la facultad ofrezca al público debe ser de calidad esto permitirá que exista una mayor fluidez en la atención a los estudiantes y público en general.

4.4. Objetivos estratégico

Implementar estrategias de motivación para el personal administrativo, en la cual fomentara satisfacción laboral.

Acción

Establecer estrategias de motivación laboral en la cual se realice incentivos al personal administrativo que origine estímulos de satisfacción.

Impulsar programas de capacitación al personal administrativo, con la finalidad de capacitar al personal, para desarrollar con mayor eficiencia las actividades laborales.

4.5. Objetivos estratégicos

Fomentar la formación de Trabajo en equipos e incentivar la participación de los trabajadores, aportando ideas de desarrollo organizacional.

Acción

La Facultad debe fiscalizar el desempeño del personal a fin de evaluar los procedimientos de las actividades laborales para incentivar al personal y así cumplir con las metas y objetivos de la institución.

Aplicar los indicadores con el fin de garantizar las expectativas de satisfacción y así mismo mejorar las interrelaciones con el personal.

4.6. Objetivos estratégicos

Crear un clima laboral que motive al personal para lograr un eficiente desempeño de las actividades.

Acciones

Establecer estrategias de clima laboral para evaluar el recurso humano de las actividades que realiza diariamente.

Evaluar el rendimiento laboral del personal teniendo en cuenta los indicadores establecidos para un mayor rendimiento en la institución.

Estimular al personal administrativo capacitándolos para reforzar algunos aspectos que conlleven a cumplir objetivos y metas.

CONCLUSIONES

Se evidenció que el personal directivo y docente de la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016. Muestran un débil conocimiento de estructura que dificulta el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

El personal directivo y docente de la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016, muestran un débil desarrollo de la capacidad de comunicación

El personal directivo y docente de la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016, muestran un débil desarrollo de la responsabilidad que dificulta el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

El personal directivo y docente de la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016. muestran un débil conocimiento del desarrollo del ambiente social

El personal directivo y docente de la Institución Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” del Distrito de Copallin - Bagua 2016, muestran un débil desarrollo de la capacidad de comunicación

Se diseñó y validó la propuesta por expertos en el tema.

SUGERENCIAS

Al director de la I.E Sagrado corazón de Jesús del distrito de Copallín ,que promueva jornadas de capacitación entre los trabajadores sobre la importancia de desarrollar y mejorar el nivel del clima Institucional en los trabajadores fomentando la aplicación de esta propuesta, así como la generalización de la motivación.

A los trabajadores de las instituciones educativas que utilicen esta propuesta, diseñen y elaboren actividades con la presente propuesta de gestión estratégica.

A los profesionales de la UGEL BAGUA de la región Amazonas y del país se les recomienda incluir la propuesta de gestión estratégica, con la finalidad de desarrollar un buen clima Institucional entre los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ayala (2000) Colonia Plan de Ayala 2000 será regularizada ante CORETT
diarioelmartinense.com.mx

Alaniz, M. (2004). Teoría de la Comunicación. Córdoba-España.

Anzola, (2003) CLIMA ORGANIZACIONAL - Slideshare

es.slideshare.net/ENDERLOPEZ1/clima-organizacional-22095267

Alvarez de Zayas, C. (1999). La Escuela en la Vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana-Cuba.

Avilez, J(2005). Relaciones Humanas, Públicas y la Comunicación. Recuperado de
www. Ilustrados.com.

Banda, A(2002). , Clima Institucional y Participación.

Brunet, (1987) Clima de trabajo y organizaciones que aprenden - RACO

www.raco.cat/index.php/Educar/article/download/20736/20576

Brutus & Gorriti, (2005) Clima organizacional y satisfacción laboral
cepa.utralca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf

Chiavenato, I. (1976). Introducción a la Teoría General de la Administración. México.

Cibanal, L. (1999). Teoría de la Comunicación Humana. Apuntes de Introducción a los Sistemas y Terapia Familiar. Recuperado de: <http://perso.wanadoo.es>.

Casassus (2000) gestion-educativa.pdf - mi centro educativo
www.micentroeducativo.pe/2014/docente/fileproject/file_docentes/91bi_77e3a9.pdf

- Cruces (2005) Reglamento - Ministerio de Transportes y Comunicaciones
<https://www.mtc.gob.pe/.../Anexo%20DS%20N%20032-2005-MTC%20Reglamento>.
- Chiavenato, I. (2001). Administración Proceso Administrativo. Bogotá – Colombia: Editorial Solano.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición, Mexico: Idamsa impresiones, S.A. de C.V.
- Chang Yui, A. (2010) “Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de las necesidades predominantes según la teoría de las necesidades de McClelland en los médicos del hospital nacional Arzobispo Loayza (tesis inédita de maestría)”.
- COJAL (2005) ESTUDIO DE LA GESTION Y PRACTICA PEDAGOGICA USAID
pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JZ3J.pdf
- Colina (2006) EL ESTRANGULADOR DE LA COLINA (2006) de Chris Fisher ...
www.dvdgo.com/dvd-el-estrangulador-de-la-colina-2006/1300994
- Drucker, P (1996). Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. Editorial “El Ateneo” SL. Primera Edición. Barcelona-España.
- Elton Mayo (1976) George Elton Mayo: Critical Evaluations in Business and Management
<https://books.google.com.pe/books?isbn=0415323916>
- Estatuto (2015). Estatuto Asamblea Estatutaria - Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque
- Fors (2006) Autos usados ford f 150 2006 – Trovit autos.trovit.com.mx/autos-usados/ford-f-150-2006
- Gallo B. y Gallo M. (2009) “Influencia del Clima Organizacional en la Motivación laboral del docente en la Institución Educativa Santa Magdalena Sofía de la ciudad de Chiclayo
- Herrera (2011) “Motivación, satisfacción y clima laboral de los docentes de la I.E. Karl Weiss de la ciudad de Chiclayo”

Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Fundamentos de metodología de la investigación, 2007

Hashimoto (2004) "Relación entre la motivación y el desempeño de los trabajadores administrativos y docentes de la FACEAC-UNPRG. Lambayeque – Chiclayo. FACEAC (Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables)".

Ivancevich (1996) GESTION. CALIDAD Y COMPETITIVIDAD | JOHN M. www.casadellibro.com/libro-gestion-calidad-y-competitividad/.../574784

Koontz, Weihrich y Cannice (2012). Administración una Perspectiva global y empresarial. Décimo cuarta edición, México, editora Mc.Graw-Hill

Kangis & Williams (2000) Clima organizacional, satisfacción laboral revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/viewFile/419/383

Lorenzi (1996) Insect Hydrocarbons: Biology, Biochemistry, and Chemical Ecology <https://books.google.com.pe/books?isbn=1139487639>

Litwin & Stinger (1978) Clima Organizacional y La Teoría de las 9 Dimensiones (PDF) es.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teora-de-las-9-dimensiones-pdf

Ortega y Piña (2005) "Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa F.M.F. Construcciones C.A en la ciudad de Bogotá – Colombia"

Malagón (2003) Auditoría en Salud. Para una gestión eficiente. - Google Books <https://books.google.com> › Business & Economics › Auditing

Maslow (1978) Psychology Around Us - Página 357 - Resultado de Google Books <https://books.google.com.pe/books?isbn=0471385190>

Milkovich & Boudrem, (1994) La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio www.redalyc.org/pdf/761/76109902.pdf

Navarro y Romero (2006) "Diagnóstico del clima organizacional y motivación laboral de la Institución educativa Nacional Pedro A. Labarthe de la ciudad de Chiclayo",

Pérez y Rivera (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo*, 2013. (Tesis de maestría). Iquitos.

Pauchard (2001) Estudio de ensayos de introducción de especies – ResearchGate
https://www.researchgate.net/.../263102398_Estudio_de_ensayos

Palma Carrillo, S. (1998) “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”

Pritchard, (1992) *Advances in Networks, Computing and Communications 3*
<https://books.google.com.pe/books?isbn=1841021792>

Quintero, Africano y Faria (2008) “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago – VADECOL”

Robbins y Judge (2009). *Libro de Comportamiento Organizacional* décimo tercera edición. México. Pearson Educación.

Rivera (2006) *Desnudo para presidir la Generalitat | Actualidad | EL PAÍS* elpais.com
› Actualidad

Rodriguez, (1999) PARTICIPACIÓN COMUNITARIA, DESARROLLO SOSTENIBLE
www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-73562003000200017

Skinner (1996) Burrhus Frederic Skinner - Wikipedia, la enciclopedia libre
https://es.wikipedia.org/wiki/Burrhus_Frederic_Skinner

Steven (1996) *Steven Berkoff and the Theatre of Self-Performance*
<https://books.google.com.pe/books?isbn=0719062543>

Stoner, (1994) DESEMPEÑO LABORAL by on Prezi
<https://prezi.com/utecozgdyjna/desempeno-laboral/>

Fischman, D (2006). El Camino del Líder. Lima-Perú.

Gallaga G (2003).Teoría de las Relaciones Humanas. Recuperado de: <http://gestiopolis.com>

Pérez (2004) Guía metodológica para anteproyectos de Investigación
www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=10585

Piaget (1978) El legado de Vygotski y de Piaget a la educación
www.redalyc.org/pdf/805/80531304.pdf

Vilacha (2003) Neuromuscular function and fatigue resistance of the plantar flexors
[https://www.ncbi.nlm.nih.PubMed Central \(PMC\)](https://www.ncbi.nlm.nih.PubMed Central (PMC))

Villamil Pineda y Sánchez Fonseca (2012) “Influencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad de Choloma”.

Vejerano y Jurado (2009) “Análisis y evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Señor de Sipan SAC – Chiclayo”.

ANEXOS

ANEXO 01
ENCUESTA SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL

ENCUESTA

Fecha de Aplicación: 28 / 06 / 2016

La presente encuesta forma parte de un proyecto de investigación sobre Clima Institucional, tiene por finalidad conocer su opinión. La información que usted proporcione es confidencial y sólo será tratada para fines académicos.

INSTRUCCIONES

- ❖ Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones.
- ❖ Seleccione y marque con una (X) la respuesta que mejor se ajuste a su criterio.

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

DATOS DEMOGRAFICOS

- ❖ Sexo M () F ()
- ❖ Edad 21 - 30 ()
31 - 35 ()
36 - 40 ()
41 - A MAS ()
- ❖ Nivel Académico Educación Básica Regular ()
Educación Tecnológica ()
Educación Universitaria ()
- ❖ Condición Laboral Nombrado ()
Contratado
Por Funcionamiento () CAS ()
Destacado en plaza () por función ()
- ❖ Tiempo de Servicios 0 - 5 ()
6 - 10 ()
11 - 15 ()
16 - 20 ()
21 - A MAS ()

CUESTIONARIO

“CLIMA INSTITUCIONAL“

CARGO EN LA INSTITUCIÓN:

Señale en la 1^{ra} columna el estado actual en que se encuentra el punto analizado de acuerdo con los valores mostrados en el encabezado y en la 2^{da} columna el estado ideal en el que le gustaría se encontrase actualmente.

0	2-3-4-5-	6-7-8-9	10
Nunca	Rara vez	A veces	Siempre

I. AMBIENTE FISICO

INDICADOR / ITEMS	ACTUAL	IDEAL
1. El servicio de mantenimiento y limpieza es adecuado.		
2. La información se ingresa en el soporte informático		
3. La información se almacena en archivadores debidamente organizados.		

II. ESTRUCTURA

INDICADOR / ITEMS	ACTUAL	IDEAL
1. Hago lo que mi jefe ordena, incluso cuando me resulta difícil.		
2. El personal asignado a la institución es suficiente para cubrir las necesidades.		
3. Almaceno la información en forma tradicional		
4. Se interrumpen las clases para dar información a los alumnos.		

INDICADOR / ITEMS	ACTUAL	IDEAL
5. Se respetan las normas establecidas		
6. El personal manifiestan un alto grado de aceptación de la normatividad interna		
7. El personal muestra satisfacción por la actuación del Directivo		
8. Las relaciones con la administración son fluidas y correctas		
9. Los conflictos entre alumnos y profesores se solucionan por la vía reglamentaria		
10. Los conflictos entre alumnos son tratados de acuerdo con lo normado en el reglamento interno		
11. Los conflictos se ocasionan por ambigüedad de roles.		
12. Los conflictos se ocasionan por tener metas opuestas.		
13. Los conflictos se ocasionan por el trato vertical en la organización.		
14. Los conflictos se ocasionan por el trato Horizontal de la organizacional		
15. El estilo de negociación es distributiva, es decir se da en forma equitativa de las decisiones.		
16. El estilo de negociación es integradora, es decir ambas parte se benefician.		
17. El profesorado asume con responsabilidad el gobierno de la I.E.		
18. La APAFA tiene representación en el Consejo Consultivo		

III. **AMBIENTE SOCIAL**

INDICADOR / ITEMS	ACTUAL	IDEAL
1. Reuniones de intercambio con otras instituciones		
2. Explico las cosas en detalle a las personas que solicitan información.		
3. Se utilizan canales de comunicación diversos y adecuados.		

INDICADOR / ITEMS	ACTUAL	IDEAL
4. La Dirección se mantiene en permanente coordinación con el Consejo Directivo del APAFA.		
5. Los profesores se reúnen con los padres de familia.		
6. Los alumnos utilizan los canales de comunicación y participación establecidas		
7. Los alumnos se integran con responsabilidad en las actividades de la Institución educativa.		
8. Los alumnos se muestran cooperativos y solidarios.		
9. El personal cooperan con entusiasmo en las actividades organizadas por la institución.		
10. Ayudo a mis compañeros de trabajo en una emergencia.		
11. Los alumnos se integran normalmente en la comunidad educativa.		
12. Las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa son fluidas y satisfactorias		
13. Las relaciones entre compañeros son fluidas, cordiales y solidarias.		
14. Los alumnos se expresan con libertad y ejercen su derecho a voto.		
15. La Comunidad educativa participa en la elaboración de las normas de convivencia.		
16. Me siento mal respecto a algo (algo que alguien me hizo o me dijo, o algo que hice o dije)		
17. Sugiero que una persona que se siente mal acuda a la posta médica.		
18. Ayudo a mis compañeros o a mi jefe, yendo un poco más allá de mis obligaciones.		
19. Los conflictos entre el personal que labora se tratan en forma adecuada y oportuna.		
20. Priman intereses personales en el manejo de conflictos.		
21. Los conflictos se presentan en forma individual.		
22. Los conflictos se presentan en forma grupal.		
23. Los conflictos se presentan en forma organizacional.		

INDICADOR / ITEMS	ACTUAL	IDEAL
24. Los conflictos se ocasionan por presión en el trabajo.		
25. Se ocasionan por conflictos cognitivos.		

IV. COMUNICACIÓN

INDICADOR / ITEMS	ACTUAL	IDEAL
1. Encuentro la manera de dar interés a una tarea tediosa.		
2. Eludo astutamente realizar un trabajo que me ha sido asignado.		
3. El personal muestra satisfacción por la organización y funcionamiento de la Institución Educativa.		
4. Cuando se que algo no podrá estar listo en la fecha solicitada, reniego por no tener ayuda que me permita cumplir en el plazo establecido		
5. Reúno la información necesaria y después uso mi sexto sentido para hacer una interpretación precisa.		
6. El personal manifiesta satisfacción en la realización de sus tareas técnico pedagógicas o administrativas		
7. Al contestar el teléfono lo hago con voz bien modulada, dando el nombre de la institución o mi nombre.		
8. El personal se identifica con la institución.		
9. Asisto a clases, programas, seminarios, etc, para mejorar mis habilidades en el trabajo.		
10. Espero que las personas hagan lo que yo digo.		
11. Sonrío con los (compañeros, subordinados, PPF, alumnos, superiores, etc.)		
12. Ofendo a las personas sin darme cuenta.		
13. Digo : “Por favor” y “Gracias”.		
14. Digo o pienso cosas como: “Yo lo haré personalmente, ellos no están capacitados”.		
15. Hablo de realidades cuando otra persona necesita consuelo.		

INDICADOR / ITEMS	ACTUAL	IDEAL
16. Doy excusas por no haber realizado mi trabajo.		
17. Me siento culpable respecto a algo (no tener listo un trabajo a tiempo, llegar tarde, trabajar demasiado,)		
18. Presiento cuando va a ocurrir algo fuera de lo común.		
19. Conservo la calma en medio de una atmósfera de tensión.		
20. Me siento herido y busco la manera de estar sola(o)		
21. Tomo un largo rato de descanso y disfruto verdaderamente la sensación de aflojar los músculos y relajarme		
22. Realizo mi trabajo siguiendo corazonadas, sin molestarme en obtener datos concretos.		
23. Digo o pienso cosas como: ¿Qué harían sin mí?		
24. Los trabajadores presentan propuestas de trabajo.		
25. Aplicas tus habilidades y conocimientos en el trabajo.		
26. Propones ideas propias de mejora.		
27. Actuó con iniciativa.		
28. Realizo sólo lo que me indican.		
29. Estoy dispuesto al cambio.		
30. Soy innovador por naturaleza.		
31. Manifiestas deseos de aprender y capacitarte.		
32. Eres activo y estoy pendiente de las oportunidades de mejora.		
33. Estoy motivado por un gran deseo de superación.		
34. Me las ingenio para hacer cosas que pueden considerarse nocivas, ilícitas, o poco éticas.		
35. Utilizo mi astucia para idear la forma de salirme con la mía a expensas de otra persona.		

V. RESPONSABILIDAD

INDICADOR / ITEMS	ACTUAL	IDEAL
1. La atención al usuario se realiza en forma adecuada		
2. La atención de documentos solicitados se atienden en forma oportuna.		
3. Recepciono y registro la información en forma adecuada y oportuna.		
4. Los documentos a mi cargo están actualizados y clasificados.		
5. Los alumnos reciben información clara y satisfactoria sobre su conducta y rendimiento académico		
6. El trabajador es responsable en su trabajo.		
7. La asistencia del personal es puntual		
8. El trabajador cumple con la entrega de documentación a su cargo en forma oportuna.		
9. El profesorado asume con responsabilidad las coordinaciones encargadas.		
10. Las decisiones o acuerdos que se toman por votación obtienen un amplio consenso.		
11. Los Padres de familia asumen con responsabilidad en diferentes comisiones.		

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

JUICIO DE EXPERTO

PROPUESTA DE GESTION ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO DE COPALLIN - BAGUA 2016.

Responsable: GIOVANNI BECERRA DÁVILA

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de evaluación, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenidos					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total Parcial:					30		
TOTAL:	20						

Puntuación:

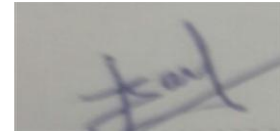
De 4 a 11: No valido, reformular

De 12 a 14: No valido, modificar

De 15 a 17: Valido, mejorar

De 18 a 20: Valido, aplicar

Apellidos y Nombres	MG.CARLOS BANCES FERROÑAN
Grado Académico	MAGISTER
Mención	ADMINISTRACIÓN



Firma del Experto

DNI N° 41506609

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

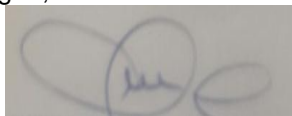
- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Dr. Delgado Uriarte Celso
 1.2. Institución donde labora: USMP-UCV
 1.3. Título de la investigación: Propuesta De Gestión Estratégica Para Mejorar El Clima Institucional En La Institución Educativa “Sagrado Corazón De Jesús” Del Distrito De Copallin - Bagua 2016.
 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Encuesta

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																	X			
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																	X			
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																	X			
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																	X			
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																	X			
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la gestión pedagógica																	X			
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																	X			
COHERENCIA	Entre variables e indicadores																	X			
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																	X			
PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																	X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Regular b) Buena c) Muy buena

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 20 Bagua, 5 de noviembre del 2016



Firma del Experto
DNI N° 40380383

VALIDEZ DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO DE COPALLIN - BAGUA 2016.

Responsable: GIOVANNI BECERRA DÁVILA

Instrucción: Luego de analizar y cotejar la propuesta “Propuesta De Gestión Estratégica Para Mejorar El Clima Institucional En La Institución Educativa “Sagrado Corazón De Jesús” Del Distrito De Copallin - Bagua 2106 ” que le manifesté, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aprobación.

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Nada adecuada	2.- Poco adecuada	3.- Medianamente adecuada	4.- Adecuada	5.- Muy adecuada
-------------------	-------------------	---------------------------	--------------	------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenidos (Marco teórico)					X		
Validez de criterio metodológico (metodología de la propuesta)					X		
Validez de objetivos					X		
Validez de resultados					X		
Validez de fundamentación					X		
Presentación y formalidad de la propuesta					X		
Total Parcial:							
TOTAL:	30						

Puntuación:

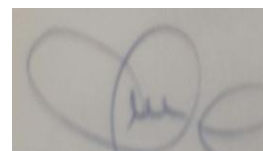
De 4 a 11: No valido, reformular

De 12 a 14: No valido, modificar

De 15 a 17: Valido, mejorar

De 18 a 20: Valido, aplicar

Apellidos y Nombres	Dr. DELGADO URIARTE CELSO
Grado Académico	DOCTOR
Mención	INVESTIGACIÓN



Firma del Experto

DNI N° 40380383

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

PROPUESTA DE GESTION ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” DEL DISTRITO DE COPALLIN - BAGUA 2016

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Mg. Carlos Bances Ferroñan
Profesión: Administrador
Ocupación: Gestión
Teléfono: 954991364

Aspectos	Escala de valoración	Muy Adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente Adecuada 3	Poco Adecuada 2	Nada adecuada 1
Fundamentación		X				
Objetivos		X				
Marco teórico		X				
Secuencia Metodológica		X				
Pertinencia		X				
Profundidad		X				
Lenguaje		X				
Comprensión		X				
Creatividad		x				
Impacto		X				

Comentario:.....
.....
.....
.....

Fecha: 10 / 12 /2016



.....
Mg. Carlos Bances Ferroñan