



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

PROGRAMA DE INTEGRACIÓN PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 16771 “JOSÉ GÁLVEZ”- EL TABLÓN DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO 2016.

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

AUTORA

Br. FIORELA ANGELITA QUIÑONEZ RAMIREZ

ASESOR

Dr. HUGO ENRIQUE HUIMAN TARRILLO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

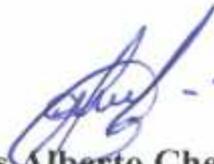
PERÚ 2018

PAGINA DE JURADO



Dr. John Willian Cajan Alcantara

Presidente



Dr. Carlos Alberto Cherre Antón

Secretario



Dr. Henry Armando Mera Alarcón

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, FIORELA ANGELITA QUIÑONEZ RAMIREZ, egresada del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificada con DNI N° 44215216

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autora de la tesis titulada: PROGRAMA DE INTEGRACIÓN PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16771 "JOSÉ GALVEZ"- EL TABLÓN DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO 2016. La misma que presento para optar el grado de: Maestra en Administración de la Educación.

1. 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.
2. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. 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.

Chiclayo, 12 de Junio del 2018

Firma

Nombres y apellidos: FIORELA ANGELITA QUIÑONEZ RAMIREZ

DNI:

DEDICATORIA

A Dios, por ser nuestro creador y brindarnos día a día la
belleza de la vida.

A mis abuelos Fidel y Rosa, por ser mi inspiración,
fortaleza, razón de querer progresar y lo más importante
por demostrarme siempre su amor y apoyo incondicional.

A mi Madre Bilma por haber sido el soporte de mi
existencia y mi formación profesional y personal; y a un
gran hombre, mi tío Marco, que siempre está junto a mí
brindándome su apoyo.

Fiorela

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento al Doctor César Acuña Peralta, fundador y Rector de la Universidad “Cesar Vallejo” Trujillo, a los Docentes que contribuyeron al desarrollo de los módulos, y especialmente al Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo por su valioso asesoramiento, a nuestras familias, compañeros de estudio y amigos que en todo momentos encontramos comprensión y de manera especial a los trabajadores personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez”.

La autora

PRESENTACIÓN

A los señores miembros del jurado:

Cumpliendo con la normatividad vigente de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la Tesis titulada: *Programa de integración para fortalecer el clima laboral del personal directivo, docente y administrativo de la institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la provincia de San Ignacio 2016*, con el objetivo de Determinar que la aplicación del plan de integración fortalece el clima laboral en el personal que labora en la mencionada institución educativa.

El informe da a conocer el proceso investigativo que permitió estudiar las variables clima laboral y su mejora a partir de un programa de integración dirigido al personal de la institución educativa seleccionada; su contenido consta de ocho capítulos: Introducción, Método, Resultados, Discusión, Conclusiones, Recomendaciones, Programa Experimental y Referencias.

El anhelo es que, al concluir el trabajo y cumplir con los procedimientos estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, y sea merecedor de su aprobación para poder optar el grado de Maestra en Administración de la Educación.

La autora

ÍNDICE

	Pág.
PÁGINA DEL JURADO	ii
DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	18
1.3 Teorías relacionadas con el tema	20
1.4 Formulación del problema	29
1.5 Justificación del estudio	29
1.6 Hipótesis	29
1.7 Objetivos	29
1.7.1 Objetivo General	29
1.7.2 Objetivos Específicos	30
II. MÉTODO	
2.1 Diseño de investigación	31
2.2 Variables, operacionalización	31
2.2.1 Definición conceptual	31
2.2.2 Definición operacional	32
2.2.3 Operacionalización de variables	33
2.3 Población y muestra	34
2.3.1 Población	34

2.3.2 Muestra	34
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	34
2.5 Métodos de análisis de datos	36
2.6 Aspectos éticos	36
III. RESULTADOS	37
IV. DISCUSIÓN	48
V. CONCLUSIONES	51
VI. RECOMENDACIONES	52
VII. PROGRAMA EXPERIMENTAL	53
VIII. REFERENCIAS	78
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel de clima laboral según dimensiones, pre test	37
Tabla 2: Nivel de clima laboral según pre test	39
Tabla 3: Nivel de clima laboral según dimensiones, pos test	40
Tabla 4: Nivel de clima laboral según pos test	42
Tabla 5: Estadígrafos de tendencia central	43
Tabla 6: Prueba de normalidad	45
Tabla 7: Prueba de hipótesis	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1: Nivel de clima laboral según dimensiones, pre test	37
Figura 2: Nivel de clima laboral según pre test	39
Figura 3: Nivel de clima laboral según dimensiones, pos test	40
Figura 4: Nivel de clima laboral según pos test	42

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Cuestionario sobre clima laboral	81
Anexo 02: Ficha Técnica Instrumental	82
Anexo 03: Informes de validación de expertos	84
Anexo 04: Análisis de confiabilidad del instrumento	86
Anexo 05: Base de datos del cuestionario	87
Anexo 06: Evidencias fotográficas	89

RESUMEN

La investigación fue realizada con el objetivo de determinar si la aplicación del programa de integración fortalece el clima laboral del personal directivo, docente y administrativo de la institución educativa N° 16771 “José Gálvez” - El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016.

El estudio correspondió a una investigación explicativa con diseño pre-experimental, se trabajó con una muestra de 15 trabajadores a quienes se les aplicó una encuesta diagnóstica sobre el clima laboral, y se preparó un programa de integración institucional, basado en métodos lógicos principalmente con el hipotético deductivo. Los datos obtenidos fueron sometidos al análisis estadístico tanto de carácter descriptivo como inferencial.

Como resultados de dicha investigación se halló que: en el pre test, el 60% de encuestados evaluó el clima laboral de nivel medianamente adecuado, mientras que en el pos test el clima laboral fue evaluado por el 80% de nivel adecuado. Se concluye que hubo mejora en el clima laboral gracias a la efectividad del programa de integración, además, se pudo demostrar estadísticamente la hipótesis planteada.

Palabras claves: Programa, integración, clima laboral, personal.

ABSTRACT

The research was carried out with the objective of determining how the integration program strengthens the work climate in the managerial, teaching and administrative personnel of the Educational Institution N° 16771 "José Gálvez" - El Tablon of the Province of San Ignacio 2016.

The study corresponded to an explanatory research with a pre-experimental design, we worked with a sample of 15 workers who were given a diagnostic survey on the work environment, and an institutional integration program was prepared, based on logical methods, mainly with the hypothetical deductive. The data obtained were subjected to statistical analysis, both descriptive and inferential.

As a result of this research, it was found that: in the pre-test, 60% of the respondents evaluated the work environment of moderately adequate level, while in the post-test the work climate was evaluated by 80% of the appropriate level. It is concluded that there was an improvement in the work environment thanks to the effectiveness of the integration program, in addition, the hypothesis could be demonstrated statistically.

Keywords: Program, integration, work climate, personnel.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

HayGroup, “empresa internacional de consultoría, acaba de publicar los resultados de su última investigación sobre clima laboral a nivel europeo. El estudio revela que los estereotipos tradicionales de la cultura europea no se trasladan al ambiente de trabajo en las organizaciones”. (Korn Ferry / HayGroup, 2017)

“Los países del norte de Europa tienen un clima laboral más positivo. Los Directores de las empresas en países del Mediterráneo son más coercitivos. Los estilos de liderazgo participativos son cada vez más frecuentes en las empresas del norte de Europa”. (Korn Ferry / HayGroup, 2017)

“En este sentido, la imagen de los países del Mediterráneo, con una cultura despreocupada, frente a una actitud más estricta en el Norte de Europa resulta ser contraria a la realidad cuando hablamos de clima laboral”. (Korn Ferry / HayGroup, 2017)

“Las investigaciones sugieren que esto se debe a una diferencia importante en los estilos de liderazgo utilizados en las empresas. Mientras que en el sur de Europa se enfatiza la autoridad en las empresas del Norte se ha fomentado un entorno basado en el liderazgo participativo”. (Korn Ferry / HayGroup, 2017)

“Teniendo como base una investigación realizada entre aproximadamente 70.000 empleados europeos, los cuáles evaluaron a más de 14.000 jefes, Hay Group ha creado un *Mapa del tiempo* de los climas laborales en Europa. Dr. Georg Vielmetter, Director Europeo de Liderazgo y Talento de Hay Group en Europa”. (Korn Ferry / HayGroup, 2017)

La Norma Europea tiene mayor similitud con la española, posee también una mayor dispersión al contemplar entornos nacionales con situaciones socio-laborales muy diferentes. Si miramos al resto del mundo, las dimensiones que están peor en España son “Flexibilidad”, “Claridad Organizativa” y “Responsabilidad”_(todas ellas en el ámbito de la empresa).

Jorge Llorente director de HayGroup.

El ejercicio comparativo realizado en una muestra de escuelas primarias públicas de México y de Uruguay permite concluir con tres reflexiones respecto del desarrollo de un enfoque teórico metodológico cuyo objeto es describir el plano de la integración social de las organizaciones escolares. (Fernández, 2004, p. 16)

“En primer lugar, se ha reconstruido el concepto de la noción de clima organizacional fundamentado en la teoría de Habermas, diciendo que refiere al trasfondo de sentidos compartidos, pre-comprensiones que respaldan problemáticamente, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros de una organización”. (Fernández, 2004)

“En tal sentido, el trabajo abandona la *metáfora* y muestra los rendimientos explicativos de una noción inscrita en un marco teórico más amplio y general del cual se puede beneficiar luego todo el análisis organizacional” (Fernández, 2004). “Es decir, este concepto permite avanzar un primer paso en la dirección a una teoría dual de las organizaciones en el sentido de Habermas, y considerar a las entidades como sistemas sociales simbólicamente integrados”. (Fernández, 2004)

“En segundo lugar, el trabajo teórico permitió deducir indicadores y observar una estructura factorial consistente con las dimensiones teóricas distinguidas. La matriz de componentes rotados que Tabaré Fernández fuera examinada permitió identificar conceptualmente y con claridad tres factores que se corresponden genéricamente con la dimensión *grupalidad*, *cultura* y una tercera dimensión relativa a las relaciones de cuidado según la percepción compartida por los trabajadores”. (Fernández, 2004)

“El factor de mayor peso en el análisis representaría la fuerza de los lazos de solidaridad y empatía entre los trabajadores públicos. El hallazgo es coherente con los antecedentes: un componente central del clima es la comprensión compartida sobre las características del grupo de miembros”. (Fernández, 2004)

“Un segundo factor identificado abarca tres indicadores culturales, en particular, reactivos que miden qué tan elevadas son las expectativas sobre el nivel laboral que pueden alcanzar le trabajador” (Fernández, 2004). “El hallazgo

es particularmente relevante en el contexto de los aportes hechos por la investigación sobre las instituciones eficaces y permite añadir al concepto general de clima una nota de especificidad para las organizaciones”. (Fernández, 2004)

Finalmente, “el análisis factorial agrupó a los indicadores de la dimensión de grupalidad que miden las percepciones compartidas de los trabajadores respecto del cuidado, la atención y la responsabilidad colectiva con las obligaciones laborales en condiciones sociales más desfavorables (inasistencias altas y rendimientos insuficientes)”. (Fernández, 2004)

“Este hallazgo no estaba particularmente previsto aquí aunque sí la anticipaban tanto la conceptualización de Bryk & Driscoll (1988), como la de Lee (2001) y la noción de *clima de servicio* de Shneider et al (2000)” (Fernández, 2004). “El hecho de que haya sido diferenciada de la endo-grupalidad es coherente con lo que se ha reportado por la investigación: esta dimensión del clima es la más importante para explicar diferencias en distintos tipos de resultados el desarrollo laboral”. (Fernández, 2004)

“La tercera conclusión importante que se extrae de este análisis tiene que ver con su carácter comparativo. La estructura factorial subyacente a los quince reactivos y sus medidas agregadas se ha mostrado altamente estable para las jurisdicciones seleccionadas de dos países que presentan grandes diferencias en sus estructuras macro-sociales y en particular, en sus sistemas laborales”. (Fernández, 2004)

“Hasta ahora, los estudios orientados a la medición del clima han enfatizado su estudio dentro de un mismo sistema de sociedad o incluso dentro de una misma jurisdicción administrativa, de un país” (Fernández, 2004). “La falta de una perspectiva comparativa dejaba abierta la posibilidad de cuestionar el concepto por etnocéntrico, propio de una cultura moderna o histórico-determinado por la burocratización”. (Fernández, 2004)

“Sin embargo, al menos con las limitaciones de la muestra analizada, debe reconocerse que el dominio de la forma en que la teoría ha sido medida, tiene una extensión mayor que la inicialmente probada” (Fernández, 2004). “Más aún, un reciente estudio comparativo que analizó las estructuras de desigualdad del desempeño laboral de Argentina, México y Uruguay permitió corroborar la

estructura factorial identificada aquí utilizando esta vez muestras de indicadores distintas para cada país”. (Fernández, 2004)

“La estabilidad de la estructura subyacente que proporcionan estos dos tipos de hallazgos contribuye a hacer más razonable la teoría esbozada y por tanto, la importancia que tiene considerar este tema en el análisis organizacional de las instituciones públicas” (Fernández, 2004). “Pero para avanzar sistemáticamente en su tratamiento será necesario realizar tres tareas”. (Fernández, 2004)

“En primer lugar, será imprescindible ampliar la observación del clima introduciendo un tratamiento sistemático de las percepciones de los trabajadores, con el fin de clarificar la estructura dimensional del clima; en particular, observar el peso y la consistencia que puedan tener las premisas compartidas sobre las que se apoyan las relaciones entre los directores y trabajadores. Sin dudas los aportes hechos por la investigación sobre el clima de servicio serán de gran valor aquí”. (Fernández, 2004)

“También es preciso formular un sistema de hipótesis sobre cómo se articula este concepto de clima con otros aspectos de la organización que han sido tradicionalmente vinculados con el clima Tabaré Fernández desde el temprano estudio de Kurt Lewin: la gestión y la estructura organizacional” (Fernández, 2004). “De acuerdo a la bibliografía, En este contexto, podría estudiarse, por ejemplo, la inversión de los papeles lógicos que tendría el clima y la gestión en las instituciones públicas”. (Fernández, 2004)

“En tercer lugar, avanzar en el análisis de las relaciones entre el clima y el desarrollo de las actividades laborales. Los hallazgos son más bien recientes; no son totalmente concluyentes y tienen aún un estatus de correlaciones mas no de explicaciones” (Fernández, 2004). “Habrá que mostrar cómo diferentes grados de comunitarismo en el clima organizacional impactan diferencialmente sobre los logros en las evaluaciones de las actividades y acciones realizadas, así como también en otros resultados laborales tales como el abandono y las conductas violentas”. (Fernández, 2004)

“Es razonable esperar que tal vez algunas de las dimensiones tengan efectos profundos en los resultados en tanto que otras sólo sean marginales. Falta estudiar los *mecanismos*, una línea de investigación que con toda

probabilidad empuje a diseños mixtos que complementen los análisis cuantitativos con estudios de casos”. (Fernández, 2004)

Se observa que en la institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016. El clima laboral no era del todo adecuado, las relaciones interpersonales estaban resquebrajadas, hecho que imposibilitaba compartir experiencias exitosas. La aplicación del “programa de integración” permitirá mejorar el ambiente dónde se desarrollen actividades laborales significativas y pertinentes para el desarrollo institucional. El análisis FODA aplicado en el proyecto institucional nos reveló categóricamente la problemática existente.

1.2. Trabajos previos

Kahr (2007), en su tesis titulada: “Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva”, realizado en la Universidad Abierta Interamericana, cuyo objetivo fue: “describir los factores vinculados a la gestión escolar que inciden en el clima institucional favorable en la escuela”. (Kahr, 2007)

Para cuyo estudio se, “aplicó un diseño de investigación a partir de una lógica cualitativa” (Kahr, 2007); dónde se llegó a la conclusión: “Integrar a todo el equipo docente dándoles responsabilidad, capacitarlos y proveer incentivos para generar un adecuado clima de trabajo”. (Kahr, 2007)

Garza (2009), en su tesis titulada: “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”, en la Universidad autónoma de Tamaulipas, con el objetivo de: “identificar las dimensiones del clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Tamaulipas”. (Garza, 2009)

El desarrollo de la investigación es de enfoque cuantitativo de alcance descriptivo transversal con diseño no experimental, llegando a la conclusión: “El Clima Organizacional es un tema de gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización ,para así alcanzar un mejoramiento de la productividad, sin perder de vista el recurso

humano” (Garza, 2009); “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente entre el personal de la empresa, son un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto”. (Garza, 2009)

“Es decir, es la expresión personal de la *percepción* que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenece y que incide directamente en el desempeño de la organización”. (Garza, 2009)

Tanta, et al. (2010), en su tesis titulada: “Clima Organizacional y su Relación con la Calidad de los Aprendizajes de los Estudiantes del Nivel Secundario de Menores de las Instituciones Educativas Públicas de Amarilis – Huánuco” de Garro Morales Félix Próspero y Mendoza Pérez, Nardo, tuvieron como objetivo: “analizar el Clima Organizacional para determinar su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las Instituciones Educativas públicas de Amarilis- Huánuco”. (Tanta et al., 2010)

Con una investigación descriptivo correlacional, llegaron a la conclusión que: “el estilo de liderazgo directivo se relaciona directamente con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las Instituciones Educativas públicas de Amarilis – Huánuco” (Tanta et al., 2010). “Los resultados explican de manera general y según los estudiantes, que el estilo de liderazgo, no son los más adecuados para el desarrollo de calidad de los aprendizajes”. (Tanta et al., 2010)

Pérez (2006), en su tesis titulada: “El clima laboral y su efecto en la calidad de Atención al Estudiante en el SENATI Chimbote”, cuyo objetivo fue: “Determinar el efecto que ocasiona el clima laboral y la calidad de atención al cliente en el SENATI-Chimbote, con un diseño descriptivo correlacional”. (Pérez, 2006)

Llegando a la conclusión que: “existe una correlación significativa entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente” (Pérez, 2006). En conclusión, general: “si la persona encargada de direccionar la institución, se preocupa por mantener contento al personal, éstos mostrarán su satisfacción dentro de la empresa, de tal manera que realizarían un mejor trabajo y a la vez se vería reflejado en la satisfacción de los estudiantes, ya que son ellos quienes son pieza importante en la empresa, puesto que si se quiere lograr una excelente atención

al cliente se logra únicamente después de haberla logrado internamente”. (Pérez, 2006)

Galoc, et al. (2012), “Programa de Capacitación en Gestión Organizacional Para Mejorar el Clima Institucional en la Institución Emblemática Toribio Rodríguez de Mendoza distrito San Nicolás, provincia Rodríguez de Mendoza, Región Amazonas-2011”, cuyo objetivo es: “determinar la aplicación de un programa de capacitación en Gestión Organizacional mejora el Clima Institucional en la I.E.E. *Toribio Rodríguez de Mendoza - San Nicolás-Rodríguez de Mendoza- Amazonas-2011*”. (Galoc, et al., 2012)

Con un diseño pre experimental, con la aplicación de un pre-test y un post-test con un solo grupo llegando a la conclusión que: se puede determinar que existe una diferencia porcentual entre el promedio de los porcentajes del post-test con el promedio de porcentajes del pre-test, es de 49.3 % que se registra como incremento al aplicar el programa de capacitación en Gestión Organizacional”. (Galoc, et al., 2012)

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. Teoría del Clima Laboral de McGregor (1967)

“En la publicación que hiciera el autor sobre *Lado Humano de la Empresa*, examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los modelos que llamó *Teoría X* y *Teoría Y*”. (García, 2011)

Teoría X

“El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda” (García, 2011). “Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización”. (García, 2011)

“El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad”. (García, 2011)

Teoría Y

“El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla”. (García, 2011)

“Como resultado del modelo de la teoría Y, se ha concluido que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de las metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración”. (García, 2011)

1.3.2. Teoría del Clima Laboral de Rensis Likert (1965)

“La teoría del Clima Laboral de Likert (citado por Brunet 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción” (García, 2011). “Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima”. (García, 2011)

- **“Variables Causales.** - definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados”. (García, 2011)
- **“Variables Intermedias.** - este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspecto tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales”. (García, 2011)
- **“Variables Finales.** - estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida”. (García, 2011)

1.3.3. Teoría de los Factores de Herzberg.

“La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores” (García, 2011). “Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de superación”. (García, 2011)

“La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considere su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales”. (García, 2011)

“Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo”. (García, 2011)

1.3.4. Teoría del desarrollo organizacional.

“Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista”. (Henriquez, 2013)

“Algunos autores incluyen el desarrollo organizacional dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humana-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional”. (Henriquez, 2013)

“Chiavenato atribuye los orígenes del desarrollo organizacional a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar” (Henriquez, 2013):

“La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización. Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana. La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano. La pluralidad de cambios

que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología”. (Henriquez, 2013)

“Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés. Introducir una nueva mentalidad, abierta, democrática y eminentemente participativa, orientada mucho más hacia la administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas. Destacar los cambios ambientales y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional”. (Henriquez, 2013)

“Dar una idea del desarrollo organizacional, sus supuestos básicos y su proceso, y presentar diversos modelos de desarrollo organizacional basados en cambios estructurales, de comportamiento, o en ambos. Permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones”. (Henriquez, 2013)

“Surgió a partir de 1962 pero no como el resultado del trabajo de un autor único sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades”. (Henriquez, 2013)

“El desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. No es una teoría propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración”. (Henriquez, 2013)

1.3.5. Tipos de Clima Laboral.

Según Davis (1983), sostiene los siguientes tipos:

A. Autoritario – sistema I.

“Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de sus decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados

se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucción”. (Chavez, 2009)

B. Autoritario paternalista – sistema II.

“Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; también existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado”. (Chavez, 2009)

C. Consultivo – sistema III.

“La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisface las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar”. (Chavez, 2009)

D. Participativo – sistema IV.

“Se obtiene participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente en forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica”. (Chavez, 2009)

Según Rousseau (1988), citado por Adrián Furnnan, explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones.

1. Clima Psicológico.

“Es básicamente la percepción individual no agregada al ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en el que el sujeto es un agente activo”. (Chavez, 2009)

“Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales” (Chavez, 2009). “Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el ambiente próximo a un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones”. (Chavez, 2009)

2. Clima Agregado.

“Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones”. (Chavez, 2009)

“Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real, los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad” (Chavez, 2009). “Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso”. (Chavez, 2009)

3. Climas Colectivos.

“Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y

situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos”. (Chavez, 2009)

4. Clima Laboral.

“Es aquel que se puede considerar un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes”. (Chavez, 2009)

1.3.6. Factores que intervienen en el Clima Laboral.

Brunet (1999), “todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado”. Así tenemos dos tipos de agentes:

“Agentes internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión”. (Brunet, 1999)

“Agentes Externos: debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras - familia, amigos, etc., quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar”. (Brunet, 1999)

1.3.7. Características del Clima Laboral.

“Las características del clima de una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta” (Martínez, 2000). “Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por

ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.”. (Martínez, 2000)

Podemos resaltar estas principales características:

Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo. Tiene cierta permanencia. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes”. (Martínez, 2000)

Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despido, etc. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral”. (Martínez, 2000)

1.3.8. Programa de Integración

Según el Ministerio de Educación de Chile (2016) un programa de integración “es una estrategia educativa con enfoque inclusivo, en la medida en que su propósito es favorecer la participación y el logro de los objetivos de aprendizaje y los institucionales” (p. 9).

Asumiendo que la integración es sinónimo de unificación y de reunión en términos de igualdad, constituye una estrategia inclusiva que se puede adoptar con el propósito de favorecer la participación de los miembros de una organización o institución, y asegurar el logro de los objetivos institucionales, “contribuyendo con ello al mejoramiento continuo de la calidad de la educación en los distintos establecimientos educacionales” (Carabineros de Chile, 2015, p. 12)

La variable programa de integración fue evaluada en sus dos dimensiones: **Compromiso y relaciones interpersonales**. En cuanto se refiere al *compromiso institucional*, se entiende como el grado en que un trabajador se identifica con la organización o institución donde labora, de la cual forma parte, hace suya la problemática que ella presenta, colabora para el logro de sus metas y desea mantener su relación con ella. Por su parte, *las relaciones interpersonales*, se concibe como:

La capacidad que tiene una o más personas de socializar entre ellos en diversas circunstancias y situaciones. En la actualidad en los diferentes espacios laborales juegan un papel muy importante ya que en la mayoría de los casos se trabaja en equipo donde la comunicación es fundamental para lograr el éxito en todas las actividades. Es de vital importancia en el ámbito laboral fomentar las buenas relaciones interpersonales, esto se logra trabajando el respeto mutuo. (Trabajo y personal, 2016, p. 1)

1.3.9. Marco conceptual

Comportamiento organizacional.

Para Amoros (2007), “el comportamiento organizacional constituye campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento a hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente”. (p. 6)

La comunicación.

Uno de los conceptos más idóneos sobre la comunicación es la formulada por Jurgen Habermas según Cisneros, J. (2006), “la comunicación es acción comunicativa, para lograr el entendimiento recíproco entre los actores del proceso de comunicación, en el que se produce un saber común, validadas a través de las diferencias, el mutuo acuerdo y al intercambio recíproco”. (p. 14-15)

El desempeño profesional y su evaluación.

El comportamiento de los trabajadores determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces. La eficiencia definida por Chiavenato (1994), “es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera cómo las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible”.

1.4. Formulación del problema

¿En qué medida un programa de integración fortalece el clima laboral del personal directivo, docente y administrativo de la institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016?

1.5. Justificación del estudio

Operacional:

Con el objetivo de mejorar el clima laboral en el la institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016, se demostró que la aplicación del programa de Integración mejoró el clima laboral, superándose la problemática detectada.

Social:

A nivel social se observa cierto sesgo de integración entre los miembros de la institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016., dado por diversos motivos como la procedencia, nivel económico, religioso, entre otros. Aplicando el programa se fortaleció el clima laboral.

Práctica:

Contando en la institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016, personal predispuesto a cambiar de actitudes para mejorar así el clima laboral, se concretó la aplicación del programa.

1.6. Hipótesis

La aplicación de un programa de integración fortalece el clima laboral del personal directivo, docente y administrativo de la institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar si la aplicación del programa de integración fortalece el clima laboral del personal directivo, docente y administrativo de la institución

educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016.

1.7.2. Objetivos específicos

- a. Identificar el nivel de clima laboral que existe en la institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016, mediante un pre test.
- b. Diseñar y aplicar un Programa de Integración que permita mejorar el clima laboral del personal directivo, docente y administrativo de la institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016.
- c. Evaluar el nivel de clima laboral en la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio, después de la aplicación del programa de integración
- d. Comparar los resultados del pre y pos test para comprobar la hipótesis planteada.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de la investigación

El diseño es el plan o estrategia que fue aplicado para obtener la información que se desea. La investigación asumió el tipo explicativa ya que se orientó a explicar la relación causa – efecto entre variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 84)

El tipo de diseño aplicado para alcanzar los objetivos de esta investigación es el pre-experimental que consiste en administrar un estímulo o tratamiento a un grupo y después aplicar una medición en una o más variables para observar cuál es el nivel del grupo en estas variables de estudio de caso con una sola medición. Su diagrama es:

O₁ X O₂

Donde:

O₁ = Evaluación inicial de la variable clima laboral

X = Aplicación del programa de integración

O₂ = Evaluación final de la variable clima laboral

2.2. Variables, operacionalización

2.2.1. Definición conceptual

Variable Independiente: Programa de Integración

“Es una estrategia educativa con enfoque inclusivo, en la medida en que su propósito es favorecer la participación y el logro de los objetivos de aprendizaje y los institucionales” (Ministerio de Educación de Chile, 2016, p. 9).

Variable Dependiente: Clima Laboral.

“Es el conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a una persona en su trabajo. El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano” (Chavez, 2009). “Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el *saber hacer* de los directivos, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de

relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia activada de cada uno". (Chavez, 2009)

2.2.2. Definición operacional

Variable Independiente: Programa de Integración.

Son las diversas actividades planificadas y desarrolladas con el personal que labora en la I. E. N° 16771 "José Gálvez"- El Tablón de la Provincia de San Ignacio con la finalidad de mejorar su clima laboral, considerando sus dimensiones: compromiso y relaciones interpersonales.

Variable independiente: Clima Laboral.

Es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la I. E. N° 16771 "José Gálvez"- El Tablón, fue evaluado mediante un Test, la que se encuentra dentro de las dimensiones para conocer el grado de gestión institucional, motivación, liderazgo y comunicación.

2.2.3. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías	Técnica/ Instrum
Programa de Integración	Compromiso	Identidad con la Institución	Muy Bueno Bueno Regular Deficiente	Observación Ficha de evaluación
		Participación en la elaboración y ejecución de proyectos de innovación.		
		Participación efectiva en las actividades institucionales.		
	Relaciones inter-personales	Interacción efectiva entre los miembros de la institución		
		Revaloración del trabajo en equipo.		
Clima Laboral	Gestión Institucional	Participación en la elaboración y ejecución de documentos de gestión.	Inadecuado Medianament e adecuado Adecuado	Encuesta / Cuestionario
		Asumir compromisos con la Institución.		
		Cumplir con el MOF.		
		Realizar las jornadas de reflexión de forma efectiva.		
	Comunicación	Comunicación horizontal entre la comunidad		
		Trabajo cooperativo, armónico de los miembros de la Institución		
		Actitud empática.		
		Comunicación asertiva entre los miembros de la institución.		
	Liderazgo	Participación en la elaboración y ejecución de proyectos innovadores.		
		Delegación de responsabilidades de los directivos		
		Contribución en acciones de mejora de la Institución.		
	Motivación	Buenas prácticas laborales en la Institución.		
		Orienta y da ejemplo con su trabajo.		

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población estuvo conformada por un total 15 trabajadores de la institución como sigue:

	Nº
PROFESORES	12
DIRECTOR	01
ADMINISTRATIVOS	01
SERVICIO	01
TOTAL	15

2.3.2. La muestra

Por la cantidad reducida de la población, la muestra también estuvo conformada por el total de esta, constituyéndose en una muestra poblacional, es decir, por los 15 trabajadores. Fue seleccionada de manera no probabilística, a juicio y criterio de la investigadora.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para la realización de la presente investigación se consideraron las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnica de gabinete

Esta técnica hizo posible aplicar instrumentos para la recolección de información para dar solidez científica a la investigación, utilizando el fichaje:

a. Fichas Textuales.

En esta ficha se transcribe, entre comillas, al pie de letra, lo que el investigador considere de vital importancia, aquello que por su calidad científica o por su acierto en la manera de enunciado, valga la pena tener, para referencia constante o para posible cita dentro del trabajo de investigación que se va a escribir.

b. Fichas bibliográficas.

Es la que contiene los datos suficientes, para la rápida identificación de los libros consultados.

c. Ficha de comentario.

Es de mucha importancia para el investigador. Representa el aporte del lector y pone de manifiesto su creatividad. Este comentario puede señalar nuestra conformidad o discrepancia con algún criterio dado por el autor. También nos permite indicar alguna contradicción o incoherencia que podemos encontrar en el texto.

d. Ficha de resumen.

Esta ficha tuvo como finalidad organizar en forma concisa, los conceptos más importantes que aparecen en una o más páginas. Es importante que el investigador se apropie de los procedimientos para realizarlo, pues un buen resumen es la evidencia de una buena comprensión del texto.

Técnica de campo.

Encuesta.

Es un instrumento que tuvo como objetivo brindar información sobre el clima laboral de la institución de estudio y permitió procesar los datos y tomar como decisión de aplicar un programa de integración.

VALIDEZ y CONFIABILIDAD:

El coeficiente del Alfa de Cronbach es el modo más frecuente de estimar la fiabilidad de experimentos asentadas en teorías de los Test; es decir es una táctica que sirve para calcular la confiabilidad y eficacia de los instrumentos. La eficacia se refiere al grado en que la herramienta mide lo que se intenta medir. La confiabilidad se representa en la seguridad que se otorga a los datos.

La aplicación estadística del *modelo logístico binario* ha permitido alcanzar los objetivos de la presente investigación, por tanto, los cálculos se realizaron mediante el uso de los softwares SPSS versión 21 y Ms Excel 2013 (para el procesamiento de datos).

2.5. Métodos de análisis de datos

El método de análisis de datos fue el cuantitativo descriptivo o deductivo, entre las medidas de estadística descriptiva han sobresalido la moda, la mediana y la varianza y se ha seguido los siguientes pasos:

-) La información fue recolectada a través de un cuestionario.
-) La información fue presentada en bases de datos, tablas de frecuencia y gráficos de barras para cada variable, con la ayuda de Excel.
-) Se aplicó el análisis estadístico descriptivo o deductivo en base a los datos recogidos, tanto a nivel de variables como a nivel de dimensiones.
-) Para la contratación de hipótesis fue necesaria la estadística inferencial con las medidas estadísticas de tendencia central (moda, mediana y varianza) y el apoyo del programa informático SPSS 20.

2.6. Aspectos éticos

Los criterios éticos que se han tenido en cuenta para la investigación son:

- a) Consentimiento Informado.** - Los trabajadores estuvieron de acuerdo con ser informantes y reconocieron sus derechos y responsabilidades
- b) Confidencialidad.** - Se les informó respecto a la seguridad y protección de su identidad como contribuyentes valiosos de la investigación.
- c) Observación Participante.** - La investigadora actuó con objetividad durante el proceso de recolección de los datos asumiendo su compromiso ético para todos los efectos y resultados que resultaron de la interacción establecida con los colaboradores del estudio.

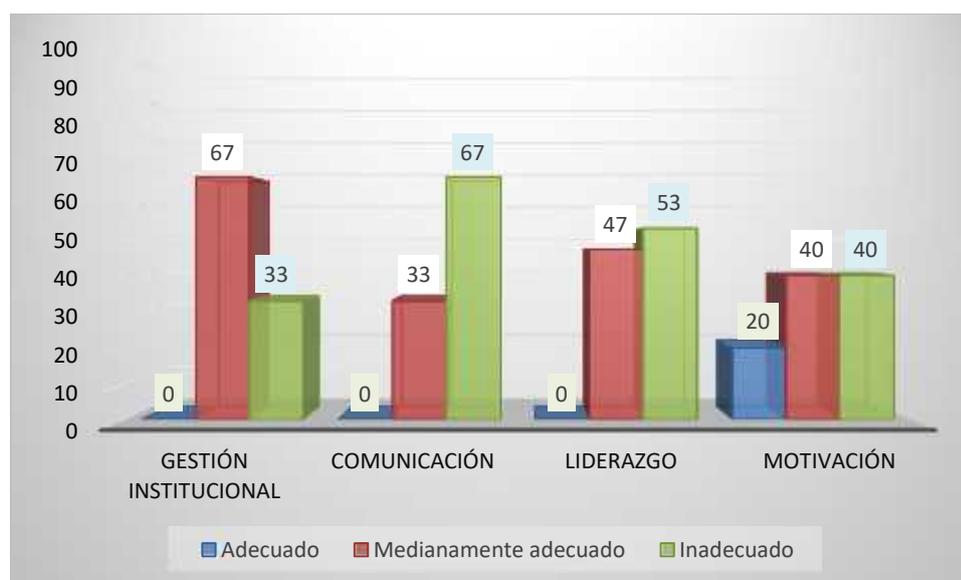
III. RESULTADOS

3.1. Análisis de los Resultados de la encuesta sobre clima laboral

Tabla 1: Nivel de clima laboral en el pre test, según dimensiones

NIVEL	DIMENSIONES							
	Gestión institucional		Comunicación		Liderazgo		Motivación	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Adecuado	0	0	0	0	0	0	3	20
Medianamente adecuado	10	67	5	33	7	47	6	40
Inadecuado	5	33	10	67	8	53	6	40
Total	15	100	15	100	15	100	15	100

Fuente: Base de datos cuestionario sobre clima laboral I.E N° 16771- El Tablón.



Fuente: Tabla 1

Figura 1: Nivel de clima laboral en el pre test, según dimensiones

Descripción e interpretación:

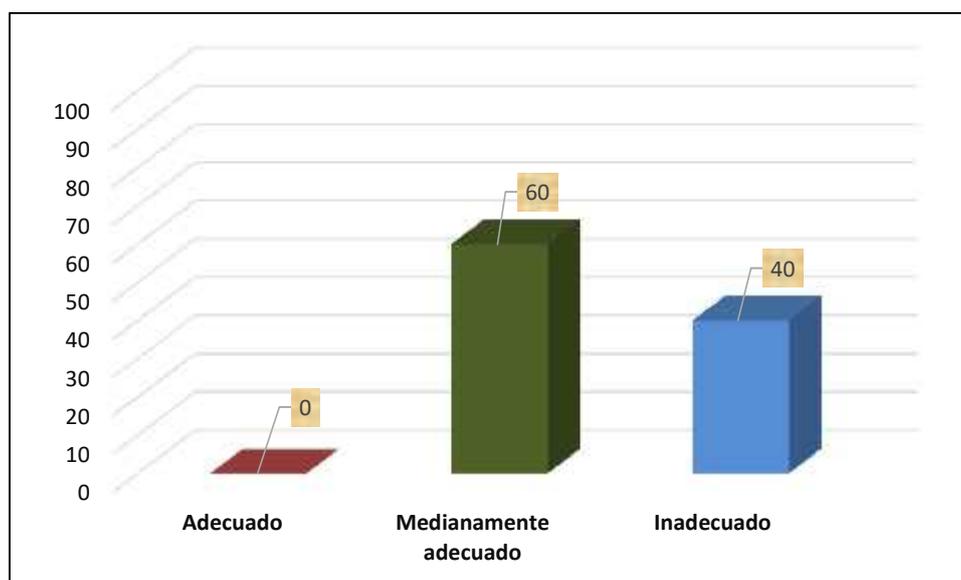
Los resultados que se observan en la Tabla 1, corresponden a las dimensiones del clima laboral, en el pre test. En cuanto a la dimensión *Gestión institucional*, se observa que el mayor porcentaje corresponde al nivel medianamente adecuado con el 67%, nivel inadecuado con el 33% y en el nivel alto el 0%; estos resultados evidencian la escasa comunicación entre el directivo y

personal, insatisfacción en el trabajo y poco compromiso con la institución. Con respecto a la dimensión *Comunicación*, el 67% se ubican en el nivel inadecuado, en tanto que el 33% les corresponde nivel medianamente adecuado; según lo descrito el directivo tiene dificultades para apoyar con materiales el trabajo de los docentes y en las relaciones de amistad y cooperación entre el personal. Para la dimensión *Liderazgo*, el 53% se ubica en el nivel inadecuado y 47% nivel medianamente adecuado y con respecto a la dimensión *Motivación*, el 40% muestra un nivel inadecuado y medianamente adecuado y solo el 20% le corresponde nivel adecuado, lo que se traduce en el limitado entusiasmo para el trabajo.

Tabla 2: Nivel de Clima Laboral en la I.E. N° 16771 El Tablón, según pre test

NIVEL	f_i	%
Adecuado	0	0
Medianamente adecuado	9	60
Inadecuado	6	40
TOTAL	15	100

Fuente: Base de datos cuestionario sobre clima laboral I.E N° 16771- El Tablón



Fuente: Tabla 2

Figura 2: Nivel de Clima Laboral en la I.E. N° 16771 El Tablón, según pre test

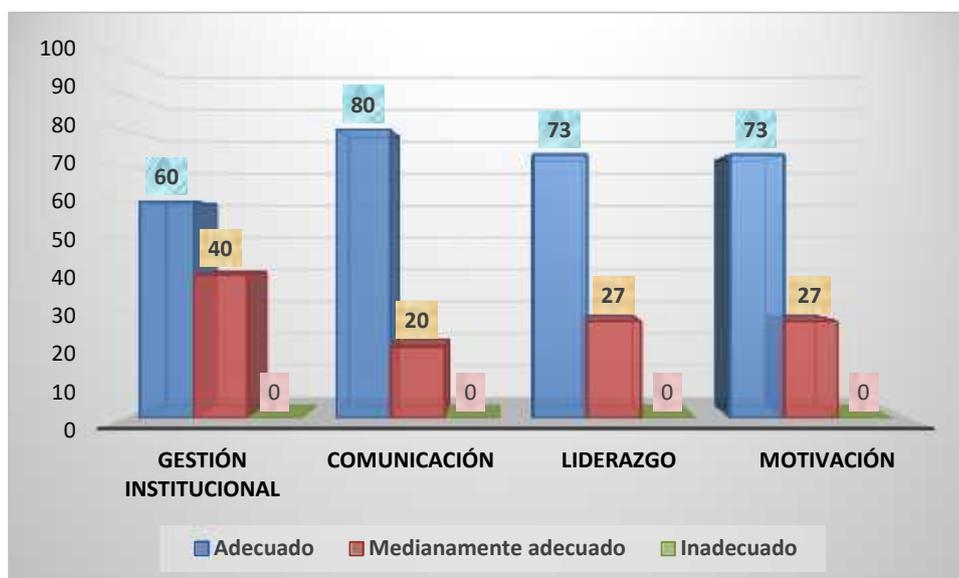
Descripción e interpretación:

En la Tabla 2 se resume los resultados respecto al nivel del clima laboral en la Institución Educativa N° 16771. Los resultados señalan que en el pre test, el 60% considera un nivel medianamente adecuado, mientras que 40%, nivel inadecuado. Según lo descrito existe un ambiente laboral desfavorable e insatisfactorio, dado que la relación entre los trabajadores de la institución no es adecuada, así como también las preferencias laborales y la falta de compañerismo, el escaso nivel de liderazgo del director son algunos indicadores de ello.

Tabla 3: Nivel de Clima Laboral en el post test, según dimensiones

NIVEL	DIMENSIONES							
	Gestión institucional		Comunicación		Liderazgo		Motivación	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Adecuado	9	60	12	80	11	73	11	73
Medianamente adecuado	6	40	3	20	4	27	4	27
Inadecuado	0	00	0	00	0	00	0	00
Total	15	100	15	100	15	100	15	100

Fuente: Base de datos cuestionario sobre clima laboral I.E N° 16771- El Tablón.



Fuente: Tabla 3

Figura 3: Nivel de Clima Laboral en el post test, según dimensiones

Descripción e interpretación:

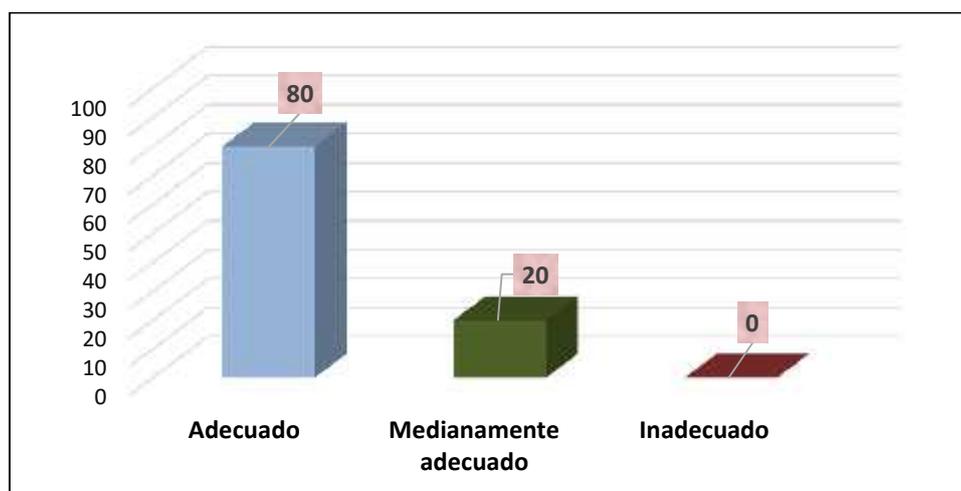
La tabla precedente muestra los resultados obtenidos después de la aplicación del programa experimental. En cuanto a la dimensión *Gestión institucional*, se observa que el mayor porcentaje se ubican en el nivel adecuado con un 60% y el 40% posee nivel medianamente adecuado, estos resultados indican que la aplicación del programa experimental permitió que los trabajadores muestren satisfacción en el trabajo y que el director solicita con frecuencia el

aporte de los trabajadores para el logro de los objetivos y metas institucionales. Con respecto al componente *Comunicación* el 80% le corresponde el nivel adecuado y 20% de los trabajadores evidencian nivel medianamente adecuado; estos resultados obtenidos evidencian predisposición de las autoridades para establecer una debida comunicación con los trabajadores, colaboración del personal con el director y entre sus pares dentro de la unidad laboral e incentivo a la innovación usando las nuevas estrategias laborales. Con respecto a la dimensión *Liderazgo*, para el 73% es adecuado, en tanto para el 27% es medianamente adecuado; según lo descrito ha mejorado el rol protagónico del directivo en el desarrollo laboral, toda vez que genera espacios para deliberar asuntos laborales y reconocimiento del éxito de los trabajadores. Finalmente en la dimensión *Motivación* también mayoritariamente el 73% posee nivel adecuado y 27%, nivel medianamente adecuado; según lo descrito el nuevo rol asumido por el director se traduce en la iniciativa para la innovación de nuevas estrategias laborales y elevar el nivel de predisposición de los docente y trabajadores toda vez que se sienten motivados.

Tabla 4: Nivel de Clima Laboral en la I.E. N° 16771 El Tablón, según post test

NIVEL	fi	%
Adecuado	12	80
Medianamente adecuado	3	20
Inadecuado	0	00
TOTAL	15	100

Fuente: Base de datos cuestionario sobre clima laboral I.E N° 16771- El Tablón.



Fuente: Tabla 4

Figura 4: Nivel de Clima Laboral en la I.E. N° 16771 El Tablón, según post test

Descripción e interpretación:

La Tabla 4 resume los resultados, respecto al nivel de clima laboral en la institución educativa, de manera general en el post test, según los sujetos de estudio, estos datos expresados en porcentajes señalan que en un 80% el nivel es adecuado, mientras que 20% considera nivel medianamente adecuado. Por lo que se concluye que ha logrado fortalecer el nivel de clima laboral del personal directivo, docente y administrativo de la institución, generando un ambiente de buenas relaciones interpersonales lo que permitirá interactuar con los otros miembros de la institución, a través de una comunicación efectiva, capacidad para solucionar conflictos, trabajo en equipo y por consiguiente mejorar la productividad y desempeño profesional.

Tabla 5: Estadígrafos de tendencia central y variabilidad de los puntajes en el pre y post test de la variable clima laboral.

Estadígrafos	DIMENSIONES								Clima laboral	
	Gestión institucional		Comunicación		Liderazgo		Motivación			
	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test
Media	1,47	2,23	1,19	2,36	1,24	2,27	1,64	2,47	1,33	2,31
Mediana	1,4	2,2	1,0	2,3	1,0	2,1	1,7	2,3	1,22	2,22
Des. típica	0,47	0,38	0,28	0,29	0,29	0,38	0,67	0,37	0,35	0,28
C.V.	32	17	24	12	23	17	41	15	26	12

Fuente: Base de datos cuestionario sobre clima laboral I.E N° 16771- El Tablón.

Descripción e interpretación:

Los datos de la tabla 5, muestran de manera comparada los puntajes obtenidos al inicio y término del trabajo experimental según la variable clima laboral y sus dimensiones; en la dimensión *Gestión institucional*, en el pre test, en promedio han obtenido 1,47 puntos, según este valor, indica un nivel inadecuado; en promedio los datos se alejan de la media 0,47 puntos, influyendo en la variabilidad del grupo en 32%, siendo el grupo heterogéneo; el 50% del personal de la institución tuvo un puntaje menor a 1,4 puntos. En el post test el promedio fue de 2,23 que indica un nivel de adecuado, con una desviación típica de 0,38 puntos de la escala, y la variabilidad de 17%, lo que indicó mayor homogeneidad en el grupo; la mitad tuvo un puntaje superior a 2,2 puntos.

Para la dimensión *Comunicación* en el pre test, el promedio obtenido es de 1,19 puntos que indica también nivel inadecuado. El valor de la desviación típica es de 0,28 puntos y la variabilidad es 24%, en tal sentido el grupo es homogéneo; la mitad de los sujetos tuvo un puntaje menor a 1; en tanto en el post test, el promedio obtenido es de 2,36 puntos considerando un nivel adecuado; el valor de la dispersión es igual a 0,29 y la variabilidad disminuye a 12%, siendo el

grupo más homogéneo con respecto al pre test; el 50% de los integrantes de la comunidad educativa obtuvo un puntaje superior a 2,3.

En la dimensión *Liderazgo*, en el pre test la media es de 1,24 puntos y una desviación típica de 0,29, influyendo en la variabilidad del grupo en 23%; la mitad de ellos tuvo un puntaje menor a 1. En cambio después de la aplicación del programa experimental, el promedio obtenido se incrementa, siendo igual a 2,27 puntos y la desviación típica de 0,38; la variabilidad disminuyó a 17% y el 50% de la muestra obtuvo un puntaje superior a 2,1 puntos.

En la dimensión *Motivación*, en el pre test la media es de 1,64 puntos y una desviación típica de 0,67, influyendo en la variabilidad del grupo en 41%; la mitad de ellos tuvo un puntaje menor a 1,7. En cambio después de la aplicación del programa experimental, el promedio obtenido se incrementa, siendo igual a 2,47 puntos y la desviación típica de 0,387 la variabilidad disminuyó a 15% y el 50% de la muestra obtuvo un puntaje superior a 2,3 puntos.

Finalmente en lo que corresponde a la variable dependiente, los promedios que corresponden al pre test (1,33) y post test (2,31) son numéricamente diferentes, así mismo en cuanto a los valores de dispersión en el pre test (0,35) fue mayor al obtenido en el post test (0,28), por otro lado el valor de las dispersiones (0,35 y 0,28) nos sugiere que los datos en el post test están menos dispersos con respecto al valor central; el coeficiente de variabilidad disminuye de 26% a 12%; por otro lado en el post test el 50% de la muestra obtuvo puntajes superiores a 2,22, mientras que en el pre test, fue de 1,22. De lo descrito se concluye, que en el grupo de estudio los puntajes directos han aumentado, pero, que en el post test es más significativo con respecto a los valores obtenidos en el pre test.

3.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.2.1 PRUEBA DE NORMALIDAD

La prueba de normalidad es un procedimiento no paramétrico utilizada para comprobar la hipótesis nula, la misma que asume que el tamaño de la muestra fue menor a 30 unidades de análisis.

Hipótesis nula H_0 : Los datos se distribuyen en forma normal.

Hipótesis Alternativa H_a : Los datos no se distribuyen en forma normal.

Tabla 6: Normalidad de las puntuaciones obtenidas en la variable clima laboral

Clima laboral	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pre test	,806	15	,004
Post test	,908	15	,128

Fuente: Base de datos cuestionario sobre clima laboral I.E N° 16771- El Tablón.

Descripción e interpretación:

El valor de Sig. Asintótica correspondiente al pre test y post test es menor a 0,05; por tanto la variable no se ajusta a la normalidad y en consecuencia no se rechaza la hipótesis alterna y se concluye que los datos del variable clima laboral solo en el pre test, muestra una distribución normal.

3.2.2 RESULTADOS DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

a) Planteamiento de Hipótesis Estadística

HIPOTESIS NULA: H_0

La aplicación de un programa de integración no fortalece el clima laboral del personal directivo, docente y administrativo de la institución educativa N° 16771 "José Gálvez"- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016.

HIPOTESIS ALTERNA: H_a

La aplicación de un programa de integración fortalece el clima laboral del personal directivo, docente y administrativo de la institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016

$$H_0: m_1 = m_2$$

$$H_a: m_1 \neq m_2$$

Me_1 : Mediana; variable clima laboral pre test

Me_2 : Mediana; variable clima laboral post test

b) Nivel de significación.

El nivel de significación es la probabilidad (α) más alta de rechazar H_0 , cuando H_0 es verdadero. En el presente estudio se fijó un nivel de significación del 5% ($\alpha = 0,05$).

c) Prueba estadística

Se aplicó la prueba de Rangos de Wilcoxon para muestras apareadas, prueba estadística que evaluó al mismo grupo en dos momentos (pre y post test), si estos difieren entre sí, de manera significativa respecto a la mediana.

Tabla 7: Resultados de la prueba

Rangos				
		N	Rango promedio	Suma de rangos
Post test-	Rangos negativos	0 ^a	,00	,00
Pre test	Rangos positivos	15 ^b	8,00	120,00
	Empates	0 ^c		
Total		15		

a. post < v. pre
b. post > v. pre
c. post = v. pre

Fuente: Base de datos cuestionario sobre clima laboral I.E N° 16771- El Tablón.

Estadísticos de contraste^b	
	Variable post test - variable pre test
Z	-3,410 ^a
Sig. asintót. (bilateral)	,001
a. Basado en los rangos positivos.	
b. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon	

Fuente: Base de datos cuestionario sobre clima laboral I.E N° 16771- El Tablón.

Descripción:

Según los estadísticos de contraste, se observa que el valor de la prueba para muestras relacionadas (Z) es de - 3,41 y la significación asintótica (bilateral) es 0,001, menor a 0,05.

a) Regla de decisión

Según el valor de la razón Z y el nivel de significancia de la prueba (sig. 0,001 < 0,05) obtenido, se acepta la H_a. Por lo que se concluye que existe diferencias estadísticamente significativas en el clima laboral antes y después de implementar el programa experimental. Comprobándose que el Programa de integración, ha influido significativamente en la mejora del Clima Laboral en la Institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio 2016.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados desarrollados en esta investigación tienen como fin supremo demostrar que la propuesta del programa de integración logra fortalecer el clima laboral del personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa n° 16771 “José Galvez”- El Tablón de la provincia de san Ignacio en el año 2016. Para esta investigación se trabajó con todo el personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa; ya que son ellos quienes desarrollan su trabajo en medio de una realidad que encierra dificultades y posibilidades, frustraciones y satisfacciones, las cuales si son tratadas adecuadamente encaminará a realizar un trabajo más satisfactorio que conlleve a lograr los objetivos institucionales.

Al analizar los niveles en los que se ubican el clima laboral, se observó, que el nivel según la percepción del personal de la institución en el pre test (Tabla 2), mayoritariamente es medianamente adecuado (60%) e inadecuado (40%), lo que significa no hay buena relación entre los trabajadores de la institución y que de cierta manera las preferencias laborales, la falta de compañerismo, el escaso nivel de liderazgo del director, la poca participación en la planificación laboral y extra laboral son algunos indicadores de ello, conllevando a un ambiente laboral desfavorable e insatisfactorio. “Para obtener un buen clima laboral es necesario fomentar buenas relaciones interpersonales dentro de la institución, pues es la base del buen funcionamiento de este, con el propósito de incrementar el capital humano y así se sientan satisfechos con su trabajo y transmitir este sentimiento a toda la comunidad laboral” (Daniel, 2010). “Así, el tema de clima laboral es de suma importancia en toda empresa; si nos enfrentamos en un mal clima laboral entendidos según nuestra experiencia, como un ambiente de trabajo hostil donde no existe trabajo en equipo, buena comunicación, etc. Y que por lo tanto afecta el desempeño de los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones en la entidad”. (Daniel, 2010).

Sin embargo después de la aplicación del programa de intervención (Tabla 4), se observó que el nivel de participación total que predomina de manera

acentuada es el nivel adecuado (80%) y nivel medianamente adecuado (20%), lo que significó que hubo una mejora importante y significativa en el incremento del nivel del clima laboral, lo que ha permitido fortalecer el nivel de clima laboral del personal directivo, docente y administrativo de la institución, generando un ambiente de buenas relaciones interpersonales lo que permitirá interactuar con los otros miembros de la institución, a través de una comunicación efectiva, capacidad para solucionar conflictos, trabajo en equipo y por consiguiente mejorar la productividad y desempeño profesional.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se comprueba la hipótesis propuesta, pues el programa de capacitación en las rutas de aprendizaje, mejoró el nivel de clima laboral del personal. Los valores obtenidos a través de la prueba no paramétrica de Rangos de Wilcoxon y la significación bilateral menor a 0,05 (Tabla 7), permitieron rechazar la hipótesis de trabajo y concluir que las medianas del pre test y post test son estadísticamente diferentes, comprobándose que el programa de intervención influyó significativamente en el nivel de **clima laboral** de la Institución Educativa N° 16771. Además comparando los resultados antes descritos con los que corresponden a estadísticos de tendencia central y variabilidad (Tabla 5), se observó que el valor del promedio obtenido en el post test fue mayor en 2,31 puntos con respecto al pre test; este valor indicó que se logró el nivel adecuado, así mismo el grupo de datos fue más homogéneo; por lo que se afirma que en el grupo de estudio los puntajes directos han aumentado, pero, que en el post test es más significativo en relación a los valores obtenidos en el pre test.

Se considera relevante lo señalado por Kahr (2007), en su tesis titulada: "Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva, al describir los factores vinculados a la gestión escolar que inciden en el clima institucional favorable en la escuela, quien concluye que integrar a todo el equipo docente dándoles responsabilidad, capacitarlos y proveer incentivos, genera un adecuado clima de trabajo".

Por otro lado los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones, corroboran lo descrito en el análisis anterior. En las dimensiones: Gestión

institucional, comunicación, liderazgo y motivación; de un nivel inadecuado y medianamente adecuado según el pre test (Tabla 1); se pasó en el post test (Tabla 3) a un nivel adecuado. Estos resultados indicaron que la aplicación del programa experimental permitió que los trabajadores muestren satisfacción en el trabajo y que el director solicite con frecuencia el aporte de los trabajadores para el logro de los objetivos y metas institucionales; predisposición de las autoridades para establecer una debida comunicación con los trabajadores, colaboración del personal con el director y entre sus pares dentro de la unidad laboral e incentivo a la innovación usando las nuevas estrategias laborales; mejorado el rol protagónico del directivo en el desarrollo laboral, toda vez que genera espacios para deliberar asuntos laborales y reconocimiento del éxito de los trabajadores.

Según el análisis, el desarrollo del programa de integración para fortalecer el clima laboral del personal directivo, docente y administrativo, ha permitido involucrar a todos los integrantes de la comunidad educativa coadyuvando a crear un ambiente laboral positivo promoviendo interrelaciones personales fluidas, buscando cambios de actitud positivas que redundarán en el ámbito institucional. Los talleres implementado lograron el propósito de reforzar el aspecto interno de la persona donde se trabajaron los siguientes temas: conociendo mis emociones y de los demás, aprendiendo a escuchar y autorregulo mis emociones. Los talleres complejos apuntan a trabajar el equilibrio individual en relación a las vivencias externas y trabajaremos los siguientes temas: aprendiendo en equipo con visión compartida, vivenciando actividades en equipo para interactuar en un proceso dinámico y constructivo e identificamos problemas y le damos solución.

Es pertinente considerar lo señalado por Pérez (2006), en su tesis titulada: "El Clima Laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote, si la persona encargada de direccionar la institución, se preocupa por mantener contento al personal, éstos mostrarán su satisfacción dentro de la empresa, de tal manera que realizarían un mejor trabajo y a la vez se vería reflejado en la satisfacción de los estudiantes, ya que son ellos quienes son pieza importante en la empresa, puesto que si se quiere lograr una excelente atención al cliente se logra únicamente después de haberla logrado internamente.

V. CONCLUSIONES

- a. Según pre test, el nivel de clima laboral que existía en la I. E. N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio, para el 60% de trabajadores es de nivel medianamente adecuado, mientras que 40%, nivel inadecuado. Se concluye que existía un ambiente laboral poco favorable, dado que la relación entre ellos no era adecuada, existía falta de compañerismo y era bajo el nivel de liderazgo del director.
- b. Se diseñó y aplicó un Programa de Integración, basado en los enfoques de integración institucional, que permitió mejorar el clima laboral entre los trabajadores de la institución educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la Provincia de San Ignacio.
- c. Al evaluar el nivel de clima laboral en la I. E. N° 16771, después de la aplicación del programa de integración, según pos test, para el 80% de trabajadores es de nivel adecuado. Concluyéndose que se logró fortalecer el nivel de clima laboral en dicha institución, generando un ambiente de buenas relaciones interpersonales a través de una comunicación efectiva, capacidad para solucionar conflictos, etc.
- d. Al comparar los resultados del pre y pos test para comprobar la hipótesis planteada, se halló que: Según el valor de la razón Z y el nivel de significancia de la prueba ($\text{sig. } 0,001 < 0,05$) obtenido, se acepta la H_a . Por lo que se concluye que existe diferencias estadísticamente significativas en el clima laboral antes y después de implementar el programa experimental.

VI. RECOMENDACIONES

- a. Al personal directivo de la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez”, insertar dentro de sus instrumentos de gestión el programa de integración validado experimentalmente, cuya efectividad en la mejora del clima laboral ha quedado demostrada.
- b. Al director de la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez”, seguir implementando jornadas de reflexión para afianzar el compromiso institucional y las relaciones interpersonales en pro del desarrollo de la institución educativa.
- c. A los trabajadores de la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez”, coadyuvar esfuerzos con el propósito de contribuir con la construcción y mantenimiento de un clima laboral favorable permanentemente.

VII. PROGRAMA EXPERIMENTAL

PROGRAMA DE INTEGRACIÓN PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 16771 “JOSÉ GÁLVEZ”- EL TABLÓN DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO 2016.

I. DATOS GENERALES:

- 1. INSTITUCION:** LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16771 “JOSÉ GÁLVEZ”- EL TABLÓN
- 2. RESPONSABLE:** FIORELA ANGELITA QUIÑONEZ RAMIREZ
- 3. DURACIÓN:** 02 meses
- 4. PARTICIPANTES:** Personal de la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón

- 5. NÚMERO DE PARTICIPANTES:** 15 TRABAJADORES

II. FUNDAMENTACIÓN:

El programa se aplicó al haberse encontrando el problema referido al clima laboral en el personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la provincia de San Ignacio, por ello, con el afán de brindar alternativas de solución a esta coyuntura laboral proponemos realizar el programa de Integración Laboral.

El programa coadyuvó a crear un ambiente laboral positivo promoviendo interrelaciones personales fluidas, buscando cambios de actitud positivas que redundarán en el ámbito institucional.

Por todo ello el programa de integración laboral mejoró el clima laboral y la gestión organizacional de la institución educativa.

El programa experimental se fundamentó teóricamente en el hecho de que un Programa atiende a las distintas teorías y enfoques que sirve de base para plantear programas que permitan sistematizar y mejorar el proceso de convivencia. Para los trabajadores es de suma importancia pues le va a permitir

plasmar un buen aporte científico y operativizarlo de la mejor manera; es de suma importancia que esta propuesta sea el resultado de un análisis de la realidad donde se desenvuelve el trabajador, sólo así puede seguir la ruta adecuada y materializar la solución a los problemas identificados.

Los talleres básicos tienen el propósito de reforzar el aspecto interno de la persona donde se trabajan los siguientes temas: conociendo mis emociones y de los demás, aprendiendo a escuchar y autorregulo mis emociones. Los talleres complejos apuntan a trabajar el equilibrio individual en relación a las vivencias externas y trabajaremos los siguientes temas: aprendiendo en equipo con visión compartida, vivenciando actividades en equipo para interactuar en un proceso dinámico y constructivo e identificamos problemas y le damos solución.

III. OBJETIVOS

a. Objetivo General:

Fortalecer el clima laboral en el personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa N° 16771 “José Galvez”- el Tablón de la provincia de San Ignacio, mediante un programa de integración.

b. Objetivos Específicos:

1. Promover la reflexión crítica frente a la problemática sobre el clima laboral.
2. Desarrollar talleres para favorecer el compromiso institucional y las relaciones interpersonales
3. Promover el cambio de actitud en los trabajadores en favor de construir un clima laboral adecuado.

IV. METODOLOGÍA:

- El Programa de integración para mejorar el clima laboral, es un programa de enseñanza activa de actitudes positivas ante la ocurrencia de conflictos laborales personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón
- El programa fue diseñado para ser aplicado en personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa N° 16771 “José Galvez”. La

aplicación del Programa implicó que los trabajadores se involucren en el desarrollo de actividades integradoras para el manejo adecuado de los conflictos laborales.

- Es un programa que se centró en la enseñanza de comportamientos sociales y afectivos, utilizando técnicas y estrategias de intervención conductuales como son: diálogo, discusión, asamblea, puesta en común, dramatizaciones, práctica oportuna, etc.
- El desarrollo del Programa se realizó en un ambiente natural con el grupo de trabajadores de la unidad de gestión, aplicando estrategias concretas que faciliten el mantenimiento y generalización de lo aprendido.
- Durante el desarrollo del programa se visualizaron videos referentes a ideas y objetivos como habilidades de la inteligencia emocional: conciencia emocional, control emocional, manejar situaciones de cambio, destrezas sociales, etc., para que el trabajador (se familiarice con las capacidades pertinentes.
- El programa desarrolló también la capacidad de interpretar los mensajes emocionales de los demás, observables en la postura, expresión facial, tono de voz, etc.

V. COMPETENCIAS

- 1. HABILIDADES INTRAPERSONALES**
- 2. HABILIDADES INTERPERSONALES**
- 3. COMPROMISO**

VI. COMPONENTES OPERACIONALES

- 1. Comunicación**, propone a la comunidad municipal un sistema de intercambio de mensajes entre los individuos de manera óptima. “Es en este punto de análisis dónde se incorpora la visión pro social, que entiende la comunicación no sólo como un medio de intercambio sino cómo un sistema de apoyo y bienestar para la masa social”. (Alza, 2015)
- 2. Mediación**, se plantea como una forma de resolver conflictos entre dos o más personas, con la ayuda de una tercera persona imparcial, el mediador. Los mediadores pueden ser todos los integrantes de la comunidad edil. “No son jueces ni árbitros, no imponen soluciones ni opinan sobre quién tiene la

verdad, lo que buscan es satisfacer las necesidades de las partes en disputa, regulando el proceso de comunicación y conduciéndolo por medio de unos sencillos pasos en los que, si las partes colaboran, es posible llegar a una solución en la que todos ganen o, al menos, queden satisfechos”. (De Diego, 2015)

“La mediación es voluntaria, es confidencial, y está basada en el diálogo; puede resolver conflictos relacionados con la transgresión de las normas de convivencia, amistades que se han deteriorado, situaciones que desagraden o parezcan injustas, malos tratos o cualquier tipo de problemas entre miembros de la comunidad municipal”. (De Diego, 2015)

3. Negociación, “se define como una conversación entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo. Por tanto, la capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación” (Anónimo, 2017). “Capacidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Implica identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios”. (Anónimo, 2017)

“Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales”. (Anónimo, 2017)

VII. PRINCIPIOS

- 1. Apoyo compartido**, plantea la ayuda recíproca de forma honesta y efectiva para la solución de los diversos enfrentamientos entre los integrantes de la entidad edil.
- 2. Disponibilidad**, es decir, dedicar tiempo a la solución de los conflictos, hay que estar siempre disponible para atenderlos de manera dialógica, porque hay problemas que sólo se arreglan en el momento en que el otro se anima a plantearlo y pide ser escuchado.

3. **Responsabilidad**, se refiere a que, si bien es cierto, las discrepancias son entre dos o más integrantes del Municipio, todos tenemos funciones que cumplir y que debemos estar atentos para dar soluciones y no problemas.
4. **Coherencia entre el discurso y la acción**, debemos practicar lo que decimos, no cumplir esto sería perjudicial para la solución de los conflictos.
5. **Iniciativa**, el modelo exige que todos los integrantes debemos tener disposición para el cambio y asumir con responsabilidad las acciones que realizamos.
6. **Reflexión del proceso**, los procesos realizados son sujetos a la evaluación de los que conforman la familia municipal, la cual debe asumirse con madurez y estar dispuestos a realizar los cambios que permitan la mejora en el trabajo.

VIII. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO

1. Pertinencia

Responde a las necesidades que tienen las instituciones municipales identificadas en el problema de investigación. Busca desarrollar factores preventivos y disminuir los factores de riesgo. Esta característica implica considerar los perfiles sociales y culturales, respetando sus capacidades e intereses, de tal manera que puedan asumir sus errores y corregirlos con autonomía.

2. Articulador.

Todas las acciones propuestas en el modelo se articulan en función a un objetivo común "Manejar adecuadamente los conflictos laborales", promueve la capacitación constante, traza nuevas metas, motiva, facilita y estimula.

3. Coherencia

El modelo tiene una lógica articulada y consecuente desde su organización hasta la ejecución de los talleres, siempre apuntando al cumplimiento de los objetivos propuestos, atendiendo las necesidades individuales e institucionales de la entidad municipal.

4. Eficacia

El modelo se orienta a desarrollar talleres que permitan el manejo adecuado de los conflictos en las instituciones municipales, promoviendo el descubrimiento y

desarrollo de las capacidades individuales de cada persona con la finalidad de socializarlas y garantizar los objetivos propuestos.

5. Evaluable

Permite la revisión continua del proceso y sus logros, y mediante la crítica modificar las estrategias que no cumplan con los objetivos propuestos.

IX. ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE INTEGRACION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN					
Objetivo general	PROPONER UN PROGRAMA DE INTEGRACION PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 16771 “JOSÉ GALVEZ”- EL TABLON DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO 2016.					
Competencias socioemocionales	Conocimiento del tema	Habilidades intrapersonales	Habilidades interpersonales	Habilidades didácticas	Pensamiento sistémico	Compromiso y relajación
Talleres	Actividades básicas			Actividades complejas		
	Taller I: Conociendo nuestro clima laboral	Taller II: Conociendo mis emociones y las de los demás	Taller III: Aprendiendo en equipo con visión compartida	Taller IV: Gestionamos un liderazgo compartido con comunicación asertiva	Taller V: Solucionamos conflictos a través de la mediación y negociación	Taller VI: Establecemos relaciones cordiales de amistad
Contenidos temáticos	-Concepto. -Teoría sobre el clima laboral de Mc Gregor. -Tipos de clima laboral. -Cimientos de un buen clima	- Las emociones. -Categorías básicas. -Componentes conductuales y fisiológicos. -Inteligencia emocional	-Aprendizaje en equipo. -Visión compartida. -Sinergia.	-Concepto. -Liderazgo compartido en las escuelas. -Gestión del liderazgo.	-Definición. -Tipos y raíces de los conflictos. -Pasos para la solución de un conflicto.	-Realiza jornadas deportivas -Participa en jornadas de convivencia -Se compromete con el trabajo y las normas de

	laboral.					convivencia
Competencias operacionales	COMUNICACIÓN					
	MEDIACIÓN			NEGOCIACIÓN		
Metodología	Interactiva, trabajo individual y colaborativo, debates, exposiciones.					
Medios y materiales	Copias, folletos, libros, papelotes, cinta adhesiva, plumones, computadora, videos, multimedia, USB, DVD, fotocopidora.					
Tiempo	8 horas pedagógicas	8 horas pedagógicas	8 horas pedagógicas	8 horas pedagógicas	8 horas pedagógicas	8 horas pedagógicas
Evaluación	Aplicación de Lista de cotejos					

DESARROLLO	<p>b. Identifican el estado actual del clima institucional mediante la técnica FODA</p> <ul style="list-style-type: none"> - La facilitadora indica el objetivo de la técnica y la mecánica a seguir: - Se forman grupos para realizar el FODA - Realizan una puesta en común para socializar sus productos. - Facilitadora y participantes arriban a conclusiones <p>c. Evalúan la problemática del clima institucional mediante la técnica “El diagrama del por qué”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La facilitadora da las explicaciones previas - Los participantes, organizados en grupo, aplican la técnica de análisis <p>d. Facilitadora y participantes evalúan los productos presentados por los grupos y elaboran conclusiones.</p>	70'	<p>Técnica FODA</p> <p>Técnica “El diagrama del por qué”</p>
CIERRE	<p>e. Realizan la metacognición para reconstruir su aprendizaje, en base a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué aprendieron? - ¿Qué aspecto destacó más en la actividad? - ¿Qué acciones deberían repetirse? - ¿Estas actividades permitieron analizar la problemática del clima institucional? 	10'	

5. EVALUACIÓN

Capacidades y Actitudes	Indicadores	Instrumentos
) Identifica el estado del clima institucional) Aplica técnicas de análisis de la problemática del clima institucional) Lista de cotejo.

ANEXOS

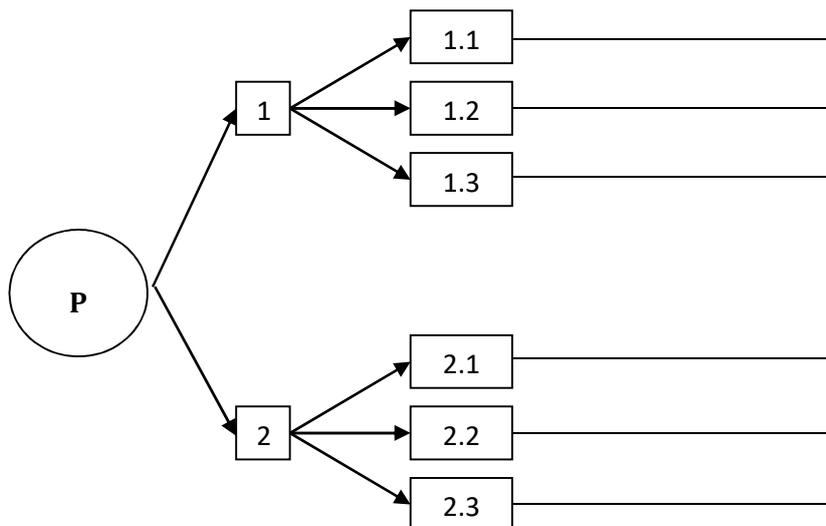
Anexo 1

Componentes de un análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Anexo 2

TÉCNICA “DIAGRAMA DEL POR QUÉ”



P = Problema

1 – 2 = Causas

1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3 = Causas

DESARROLLO	<p>b. Participan en la técnica “juego de roles” para escenificar lo observado en sentido positivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - La facilitadora explica el objetivo y la mecánica de trabajo y luego asigna los roles a cumplir. - Todos los (as) participantes se organizan y ejecutan la escenificación - Facilitadora y participantes comentan la representación realizada. <p>c. Desarrollan una ficha de inventario para identificar sus diferentes emociones</p> <ul style="list-style-type: none"> - La facilitadora previamente explica la mecánica de trabajo, luego reparte el material impreso. - Los participantes desarrollan la ficha de manera individual. - Socializan sus trabajos en una plenaria. <p>d. Facilitadora y participantes evalúan la actividad realizada y elaboran conclusiones.</p>	70'	<p>Técnica “juego de roles”</p> <p>Ficha de inventario</p>
CIERRE	<p>e. Realizan la metacognición para reconstruir su aprendizaje, en base a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué aprendieron? - ¿Qué aspecto destacó más en la actividad? - ¿Qué acciones deberían mejorarse? - ¿Estas actividades permitieron identificar las emociones propias y ajenas? 	10'	

5. EVALUACIÓN

Capacidades y Actitudes	Indicadores	Instrumentos
) Identifica las emociones propias y ajenas) Elabora el inventario de sus emociones) Lista de cotejo.

ANEXOS

Anexo 1

FICHA DE INVENTARIO

NOMBRE: _____.

- I. Elabora un registro de tus emociones, clasificándolas en: positivas y negativas

EMOCIONES POSITIVAS

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

EMOCIONES NEGATIVAS

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

- II. Escribe una anécdota e identifica las emociones vividas, definiendo si estabas contento o enfadado.

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

RECUERDA: “La educación de las emociones tiene un gran peso en la prevención de posibles problemas emocionales y en el desarrollo de tu personalidad. La competencia emocional se logra a través de la experiencia, de la práctica diaria, contemplando cada momento como una gran oportunidad para aprender y mejorar en este aspecto”.

TALLER Nº 3

1. NOMBRE DEL TALLER: “APRENDIENDO EN EQUIPO CON VISIÓN COMPARTIDA”

2. OBJETIVO:

) Reconocer las ventajas del trabajo en equipo.

3. FECHA DE EJECUCIÓN: DURACIÓN: 90’

4. ORGANIZACIÓN DEL TALLER:



MOMENTOS	ESTRATEGIA	DURACIÓN	RECURSOS
INICIO	<p>a. Participan en la dinámica “Lo imposible puede ser posible”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los participantes se sientan en su silla uno tras otro formando un círculo, “a la orden del facilitador se sientan en ella, luego se les va retirando las sillas hasta que no quede ninguna, los participantes quedan sostenidos por ellos mismos, luego con el brazo interno se apoyan y a una sola vez se voltean y se ponen de pie...” - Finalizan la dinámica resaltando la importancia del trabajo cooperativo y en equipo para mejorar el clima institucional. 	10’	Dinámica



Anexo 1

“Hubo en la carpintería una extraña asamblea; las herramientas se reunieron para arreglar sus diferencias.

“El martillo fue el primero en ejercer la presidencia, pero la asamblea le notificó que debía renunciar ¿La causa? Hacía demasiado ruido, y se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo reconoció su culpa, pero pidió que fuera expulsado el tornillo: había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo”.

“El tornillo aceptó su retiro, pero a su vez pidió la expulsión de la lija: era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás. La lija estuvo de acuerdo, con la condición de que fuera expulsado el metro, pues se la pasaba midiendo a los demás, como si él fuera perfecto”.

“En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo, utilizando alternativamente el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Al final, el trozo de madera se había convertido en un lindo mueble”.

“Cuando la carpintería quedó sola otra vez, la asamblea reanudó la deliberación. Dijo el serrucho: ‘Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestras flaquezas, y concentrémonos en nuestras virtudes”.

“La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba solidez, la lija limaba asperezas y el metro era preciso y exacto. Se sintieron como un equipo capaz de producir hermosos muebles, y sus diferencias pasaron a segundo plano”.



Anexo 2

“Compromisos de trabajo en la organización escolar”

“En una organización educativa interactúan, para que pueda desarrollarse el proceso educativo o de formación, los subsistemas de: planificación, recursos materiales, evaluación y control, administración y factor humano”.



“a) Planificación”

“Este subsistema incluye tanto la planificación estratégica -la Visión, Valores, Misión y objetivos de la organización educativa, que tiene en cuenta o responde a las características singulares del contexto- como la planificación educativa, que se orienta a la racional previsión de los aprendizajes”.

“b) Recursos Materiales”

“Este subsistema incluye las instalaciones, las máquinas, los equipos, los sistemas informáticos, instrumentos, herramientas, medios didácticos, recursos, materiales, etc. a emplear para asegurar la continuidad del eficaz del proceso educativo o de formación, cumpliendo con los requisitos específicos de la planificación prevista”.

“c) Administración y Gestión”

“Es el que dispone, implanta, administra y evalúa la gestión de los insumos, del personal y de los participantes del sistema educativo. A su vez puede incluir el mantenimiento, higiene y seguridad de las personas, instalaciones y tecnologías”.

“d) Evaluación y Control”

“Este subsistema incluye los tableros de comando y los sistemas e instrumentos de evaluación que, a partir de estándares o metas a alcanzar, permiten analizar los desempeños o logros, del personal y de los alumnos participantes, y proponen mejoras, tanto para los procesos de aprendizajes como para el proyecto institucional previsto”.

“e) Factor Humano”

“También llamado “comportamiento social”, se refiere a las contribuciones que efectúa el personal, dirigentes, educadores, especialistas y empleados, para”:

-)] Concretar la planificación estratégica, visión, misión, valores y objetivos del proyecto institucional consensuado;
-)] Satisfacer los requerimientos de la organización educativa, y de sus subsistemas de planificación, recursos materiales, administración, gestión, evaluación y control;
-)] Mantener un ambiente participativo y confiable;
-)] Desarrollar con eficacia los procesos de aprendizajes previstos;
-)] Dotar a los egresados de las competencias profesionales y sociales requeridas;
-)] Evaluar los resultados de la organización.

TALLER Nº 5

1. NOMBRE DEL TALLER: “SOLUCIONAMOS CONFLICTOS”

2. OBJETIVO:

) Promover la solución de conflictos.

3. FECHA DE EJECUCIÓN: DURACIÓN: 90'

4. ORGANIZACIÓN DEL TALLER:



MOMENTOS	ESTRATEGIA	DURACIÓN	RECURSOS
INICIO	<p>a. Observan imágenes móviles relacionadas a conflictos en una institución educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La facilitadora presenta las imágenes sobre hechos de violencia entre trabajadores de una organización, luego pregunta: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se ha representado en estas imágenes? • ¿Han observado esta situación en la institución? • ¿Por qué ocurren estos hechos? • ¿Saben cómo se llama a todas estas situaciones en la institución? • ¿Qué les gustaría tratar de este problema institucional? - La facilitadora invita a los participantes realizar una reflexión conjunta del tema. - Finalizan la actividad resaltando la importancia de manejar conflictos para contribuir con la mejora del clima institucional. 	10'	Imágenes móviles

DESARROLLO	<p>b. Realizan la técnica análisis de casos para identificar conflictos y su posible solución</p> <ul style="list-style-type: none"> - La facilitadora invita a los participantes a redactar por escrito un conflicto suscitado en la institución o fuera de ella para analizarlo - Los participantes escriben los casos en un papelote e interrogan el caso - En una plenaria los participantes socializan sus productos, invitando a que los asistentes alcancen sus comentarios y posible solución <p>c. Representan en juego de roles los conflictos solucionados</p> <ul style="list-style-type: none"> - La facilitadora da a conocer el objetivo de la representación, luego distribuye los roles a representar a los participantes - Terminada la representación se redondean ideas y comentarios <p>d. Facilitadora y participantes evalúan la actividad realizada y elaboran conclusiones.</p>	70'	Técnicas
CIERRE	<p>a. Realizan la metacognición para reconstruir su aprendizaje, en base a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué aprendieron? - ¿Qué aspecto destacó más en la actividad? - ¿Qué acciones deberían mejorarse? - ¿Estas actividades permitieron visualizar el manejo o solución de conflictos? 	10'	

5. EVALUACIÓN

Capacidades y Actitudes	Indicadores	Instrumentos
) Aprende a solucionar conflictos en la I.E.) Realiza prácticas de manejo de conflictos) Lista de cotejo.

TALLER Nº 6

1. NOMBRE DEL TALLER: “ESTABLECEMOS RELACIONES CORDIALES DE AMISTAD”

2. OBJETIVO:

) Propiciar buenas relaciones interpersonales.

3. FECHA DE EJECUCIÓN: DURACIÓN: 90'

4. ORGANIZACIÓN DEL TALLER:



MOMENTOS	ESTRATEGIA	DURACIÓN	RECURSOS
INICIO	<p>a. Entonan la canción “Un millón de amigos” para despertar su interés y disponerse para el trabajo central</p> <ul style="list-style-type: none"> - La facilitadora invita a los alumnos entonar juntos la canción varias veces, luego pregunta: <ul style="list-style-type: none">) ¿De qué trata la canción?) ¿A quién se le llama amigo?) ¿Para qué necesitamos tener amigos?) ¿Entre amigos debemos apoyarnos?) ¿En la institución tenemos amigos? - Facilitadora y participantes comentan sobre la amistad y lo bueno que es tener amigos 	10'	Video

DESARROLLO	<p>b. Observan un video relacionado con el tema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La facilitadora presenta el video, luego pregunta: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo eran las relaciones interpersonales en esa institución? • ¿Cómo contribuyeron las buenas relaciones en el clima institucional? • ¿Por qué es importante llevarnos bien con nuestros compañeros (as) de trabajo? • ¿Qué debemos hacer para que nuestras relaciones sean cordiales? - La facilitadora invita a los participantes realizar una reflexión conjunta del tema. - Finalizan la actividad resaltando la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales con todos los y las trabajadores (as). <p>c. Escriben un mensaje de amistad a uno de sus compañeros (as) de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada participante escribe el mensaje y lo lee, los asistentes deben adivinar para quién es dicho mensaje. - De adivinarse, el participante señalado saldrá al frente y se dará un abrazo con su amigo 	70'	Video
CIERRE	<p>d. Realizan la metacognición para reconstruir su aprendizaje, en base a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué aprendieron? - ¿Qué aspecto destacó más en la actividad? - ¿Qué acciones deberían mejorarse? - ¿Estas actividades permitieron estrechar nuestros lazos de amistad? 	10'	

5. EVALUACIÓN

Capacidades y Actitudes	Indicadores	Instrumentos
) Reflexiona sobre la amistad y las relaciones cordiales.) Comenta sobre la importancia de la amistad) Brinda muestras de aprecio a sus compañeros (as) de trabajo) Lista de cotejo.

LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Evaluadora: Br. FIORELA ANGELITA QUIÑONEZ RAMIREZ

TRABAJADORES	INDICADORES																							
	Aplica técnicas de análisis de la problemática del clima institucional				Elabora el inventario de sus emociones				Comenta críticamente sobre la importancia del trabajo en equipo				Analiza las causas y consecuencias de la problemática del liderazgo institucional				Realiza prácticas de manejo de conflictos				Comenta sobre la importancia de la amistad Brinda muestras de aprecio a sus compañeros (as) de trabajo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1			x				x				x				x				x				x	
2			x					x			x				x				x				x	
3			x				x				x				x				x				x	
4		x					x			x					x				x				x	
5			x				x				x				x				x				x	
6			x				x				x				x				x				x	
7			x				x				x				x				x				x	
8			x				x				x				x				x				x	
9				x			x					x				x								x
10				x				x				x				x								x
11			x				x				x				x								x	
12			x					x			x				x								x	
13			x				x				x				x								x	
14			x				x				x				x								x	
15			x					x			x				x								x	
MUY BUENO = 4				BUENO = 3				REGULAR = 2				MALO = 1												

VIII. REFERENCIAS

- Alza, V. (2015). *Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción laboral del personal operativo en el área de operaciones de la caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo S.A. Agencia España, 2013.*
<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2647/ALVAREZ%20SALDAÑA%20FIORELLA%20MARIELLA%28FILEminimizer%29.pdf?isAllowed=y&sequence=1>.
- Anónimo. (2017). *Negociación.*
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Negociacion/54145124.html>.
- Arnau, J. (2003). *La investigación como una historia viva.* Perú: Abedul.
- Ausubel, D. Citado por Stone, M. (1972). *La enseñanza para la comprensión: vinculación entre la investigación y la práctica.* Buenos Aires: Paidós.
- Bañares, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones.* Madrid: Ediciones Rialp.
- Bernández, E. (1995). *Teoría y epistemología del texto.* Madrid: Ediciones Cátedra.
- Bonilla, C. (1988). *La comunicación: Función básica de las relaciones Públicas.* México, D.F: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2003). *El clima de trabajo en las organizaciones.* México. Trillas.
- Bullon, L. (2016). *Relaciones Interpersonales.*
<https://docslide.us/documents/relaciones-interpersonales-568c63e9b1b87.html>.
- Carabineros de Chile. (2016). *Proyecto de Integración Educativa.* Recuperado de:
https://www.bienestarmilitar.cl/prontus.../site/.../pie_interinstitucional_final_1.docx
- Chávez, C. (2009). *Clima laboral en las organizaciones.*
<http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la administración.*
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos.* (5^o edición). Colombia: Mc Graw – Hill.

- Daniel, J. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote*.
<https://es.scribd.com/document/231334858/Tesis-Clima-Laboral>.
- Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- De Diego, A. (2015). *Gestión del equipo de trabajo del almacén UF0927*.
<https://books.google.com.pe/books?id=HXv1BgAAQBAJ&pg=PA93&lpg=PA93&dq=No+son+jueces+ni+%C3%A1+rbitros,+no+imponen+soluciones+ni+opinan+sobre+qui%C3%A9n+tiene+la+verdad,+lo+que+buscan+es+satisfacer+las+necesidades+de+las+partes+en+disputa,+regulando+el+proc.>
- Fernández, M. y Sánchez, J. (1996). *Manual de práctica de psicología organizacional*. España: Ediciones Amaru.
- Fernández, T. (2004). *Clima Organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*.
http://micentroeducativo.pe/personal/fileproject/file_personal/157bi_b73ddb.pdf.
- García, M. (2011). *Detección de factores de riesgo en el clima laboral, su abordaje preventivo y corrección*.
http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/676896/ct3conceptosclimalaboral3.pdf.
- GLikert R. (1965). *Un método de gestión y dirección*. México: Deustuo: Bibao.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guerrero, F. (2010). *Organización y métodos de trabajo*. Colombia. Editorial Civitas
- Henriquez, G. (2013). *Teoría burocrática de la administración*.
<http://blogs.unellez.edu.ve/gilberh/2013/11/03/modulo-ii-administracion-ii- semestre-seccion-n-1-enfoque-estructuralista-y-comportamiento-de-la-admon/>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta. Ed. México: Edic. Mc.Graw Hill.
- Hersey, P. Blanchard, K. y Johanson D. (1999). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México. Prentice Hall.

- Kahr, M (2007). *Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva*. Investigación realizada en la Universidad Abierta Interamericana
- Kootnz, H y Wechirich, H. (1990). *Administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Korn Ferry / HayGroup. (2017). *El estilo de vida mediterráneo no se refleja en el clima laboral*.
<http://www.haygroup.com/es/downloads/details.aspx?id=31347>.
- Likert, R. (1996). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Likert, R. (2002). *Clima organizacional*.
- Martínez, L. (2000). *Clima Organizacional*.
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.
- Ministerio de Educación de Chile. (2016). *Programa de integración escolar*. Recuperado de: http://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2016/09/Manual-PIE.leyOK_.web_-1.pdf
- Pérez, J. (2006). *El Clima Laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote*. Tesis de maestría no publicada Universidad César Vallejo, Chimbota
- Rodríguez, N. (2005). *El "clima escolar"*, Lima.
- Tanta, P. et al. (2010). *Clima Organizacional y su Relación con la Calidad de los Aprendizajes de los Estudiantes del Nivel Secundario de Menores de las Instituciones Educativas Públicas de Amarilis – Huánuco*. No publicada. Huánuco
- Trabajo y personal. (2016). *Relaciones interpersonales efectivas en el trabajo*. Recuperado de: <https://trabajoypersonal.com/relaciones-interpersonales-efectivas-en-el-trabajo/>

ANEXOS:

ANEXO 01

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL

Estimado (a) servidor público:

Se desea conocer el clima laboral en la institución educativa donde labora, para ello le solicitamos su colaboración respondiendo a esta encuesta. La encuesta es anónima. La información que usted brinde será confidencial y de uso exclusivo para el trabajo de investigación.

Sexo: F () M ()

INSTRUCCIONES: Marque con una (X) la opción con la que estás de acuerdo según la proposición enunciada, referida a la Institución donde trabajas.

N°	ITEM	VALORACIÓN		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	Se prepara usted con entusiasmo para su próximo día de trabajo			
2	Con cuánta frecuencia percibe a su director como amistoso y colaborador con usted			
3	Recibe confianza y apoyo de su director			
4	Se siente libre usted para conversar con su director sobre asuntos laborales			
5	Trata usted de ser amistoso y colaborador con su director			
6	Es usted amistoso y colaborador con otros trabajadores			
7	Le solicita el director sus ideas sobre medios y materiales de trabajo			
8	Le solicita el director sus ideas sobre materias de trabajo			
9	Vale la pena en su trabajo, dar lo mejor de usted			
10	Influencia real que tiene el director en lo que sucede en la unidad			
11	Influencia real tiene el director en los trabajadores de la unidad			
12	Influencia real tiene el director en los organismos centrales que están fuera de la institución.			
13	Influencia, cree usted que debería tener en la marcha de la unidad laboral el director			
14	Influencia, cree usted que debería tener en la marcha de la unidad de gestión los trabajadores			
15	Influencia, cree usted que debería tener en la marcha de la unidad de gestión los organismos centrales que están fuera de la institución			
16	Siente usted que su director está interesado en su éxito como trabajador			
17	Con cuánta frecuencia el director organiza pequeñas comisiones para resolver problemas laborales.			
18	El director hace patente que el proceso de planificación y determinación de prioridades.			
19	Trata el director de apoyarlo a usted con los materiales, medios y espacio que usted necesita para realizar bien su trabajo			
20	Le entrega el director información e ideas útiles.			
21	Se le motiva para ser innovador en el desarrollo de estrategias más efectivas			
22	Es satisfactorio su trabajo en su unidad laboral.			
23	Hay comunicación interna entre el director y el personal.			

Fuente: EFQM: European Foundation for Quality Management (Fundación Europea Para la Gestión de la Calidad)

NUNCA = 1

A VECES = 2

SIEMPRE = 3

ANEXO N° 02
FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

1. Nombre:

Cuestionario sobre clima laboral

2. Autor:

Adaptado por la investigadora del cuestionario elaborado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad.

3. Objetivo:

Identificar el nivel clima laboral en la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la provincia de San Ignacio.

4. Usuarios:

El cuestionario fue aplicado al personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez”- El Tablón de la provincia de San Ignacio.

5. Características y modo de aplicación.

1. El cuestionario está estructurado en 23 ítems referidos a las cuatro dimensiones: Gestión institucional (5 ítems), comunicación (6 ítems), liderazgo (9 ítems) y motivación (3 ítems).
2. El instrumento fue aplicado de manera individual a integrante de la muestra, procurando recoger información objetiva.
3. El instrumento se aplicó por espacio de 30 minutos.

6. Estructura

Variable: Clima laboral		
Dimensión	Indicadores	Ítems
Gestión institucional	Participación en la elaboración y ejecución de documentos de gestión.	8,9,17, 22,23
	Asumir compromisos con la Institución.	
	Cumplir con el MOF.	
	Realizar las jornadas de reflexión de forma efectiva.	
Comunicación	Comunicación horizontal entre la comunidad	2,5,6,7, 19,20
	Trabajo cooperativo, armónico de los miembros de la Institución	
	Actitud empática.	
	Comunicación asertiva entre los miembros de la institución.	
Liderazgo	Participación en la elaboración y ejecución de proyectos innovadores.	3,4,11 12,13,14 15,16,18
	Delegación de responsabilidades de los directivos	
	Contribución en acciones de mejora de la Institución.	
Motivación	Buenas prácticas laborales en la Institución.	1,10,21
	Orienta y da ejemplo con su trabajo.	

7. Escala.

a. Escala general:

Niveles	Rango
Inadecuado	[01 – 23)
Medianamente adecuado	[24 - 46)
Adecuado	[47 - 69)

b. Escala específica.

Niveles	Dimensiones			
	Gestión institucional	Comunicación	Liderazgo	Motivación
Inadecuado	[01 – 05)	[01 – 06)	[01 – 09)	[01 – 03)
Medianamente adecuado	[06 - 10)	[07 - 12)	[10 - 18)	[04 - 06)
Adecuado	[11 – 15)	[13 – 18)	[19 – 27)	[07 – 09)

ANEXO 03

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado Doctor: **Luis Montenegro Camacho**

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre instrumentos utilizados en la investigación titulada PROGRAMA DE INTEGRACION PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 16771 "JOSÉ GALVEZ"- EL TABLON DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO 2016, del autor Br. **IORELA ANGELITA QUIÑONEZ RAMIREZ**, que se le presenta.

Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

INDICADORES	CRITERIOS	MA	BA	A	PA	NA
Claridad	Este formulado con lenguaje apropiado	X				
Objetividad	Esta expresado en conductas observables	X				
Actualización	Esta adecuado al avances de la ciencia y la tecnología	X				
Organización	Esta organizado en forma lógica		X			
Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos	X				
Intencionalidad	Es adecuado para evaluar la gestión del talento humano y satisfacción laboral	X				
Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos	X				
Coherencia	Entre variables, indicadores e ítems		X			
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación	X				
Pertinencia	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado	X				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Los instrumentos están adecuadamente elaborados, por tanto pueden ser aplicados.

Validado por el doctor: **Luis Montenegro Camacho**

Especializado: En Investigación Científica
 Categoría Docente: Docente principal USS
 Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 19 años
 Cargo Actual: Docente Post Grado UCV
 Fecha: 14 de Octubre de 2016.


 Dr. Luis Montenegro Camacho

DNI: 16452833

FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado Doctor: Amado Fernández Cueva

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre instrumentos utilizados en la investigación titulada PROGRAMA DE INTEGRACIÓN PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 16771 "JOSÉ GALVEZ"- EL TABLON DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO 2016, del autor Br. FIORELA ANGELITA QUIÑONEZ RAMIREZ, que se le presenta.

Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

INDICADORES	CRITERIOS	MA	BA	A	PA	NA
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado	X				
Objetividad	Esta expresado en conductas observables		X			
Actualización	Esta adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X				
Organización	Esta organizado en forma lógica	X				
Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos	X				
Intencionalidad	Es adecuado para evaluar la gestión del talento humano y satisfacción laboral	X				
Consistencia	Está basado en aspectos técnicos científicos	X				
Coherencia	Entre variables, indicadores e ítems	X				
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación	X				
Pertinencia	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado		X			

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Los instrumentos están adecuadamente elaborados, por tanto pueden ser aplicados.

Validado por el doctor: Amado Fernández Cueva

Especializado: En Investigación Científica
 Categoría Docente: Docente tiempo parcial de USS
 Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 18 años
 Cargo Actual: Docente Post Grado USS
 Fecha: 20 de Octubre de 2016.




 Dr. Amado Fernández Cueva

DNI: 28110795

ANEXO N° 04

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	23

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1.Se prepara usted con entusiasmo para su próximo día de trabajo	29,07	58,352	,805	,929
2.Con cuánta frecuencia percibe a su director como amistoso y colaborador con usted	29,13	57,410	,622	,932
3.Recibe confianza y apoyo de su director	29,40	60,257	,707	,931
4.Se siente libre usted para conversar con su director sobre asuntos laborales	29,00	56,857	,681	,931
5.Trata usted de ser amistoso y colaborador con su director	29,07	59,067	,469	,935
6.Es usted amistoso y colaborador con otros trabajadores	29,40	60,114	,730	,931
7.Le solicita el director sus ideas sobre medios y materiales de trabajo	29,47	61,695	,570	,933
8.Le solicita el director sus ideas sobre materias de trabajo	29,33	60,095	,658	,931
9.Vale la pena en su trabajo, dar lo mejor de usted	29,47	63,267	,282	,936
10.Influencia real que tiene el director en lo que sucede en la unidad	29,53	63,410	,364	,935
11.Influencia real tiene el director en los trabajadores de la unidad	29,27	58,352	,662	,931
12.Influencia real tiene el director en los organismos centrales que están fuera de la institución.	29,47	61,695	,570	,933
13.Influencia, cree usted que debería tener en la marcha de la unidad laboral el director	29,40	61,686	,479	,934
14.Influencia, cree usted que debería tener en la marcha de la unidad de gestión los trabajadores	29,53	63,410	,364	,935
15.Influencia, cree usted que debería tener en la marcha de la unidad de gestión los organismos centrales que están fuera de la institución	29,20	58,171	,663	,931
16.Siente usted que su director está interesado en su éxito como trabajador	29,60	64,971	,000	,937
17.Con cuánta frecuencia el director organiza pequeñas comisiones para resolver problemas laborales.	29,27	59,781	,656	,931
18.El director hace patente que el proceso de planificación y determinación de prioridades.	29,27	61,352	,442	,934
19.Trata el director de apoyarlo a usted con los materiales, medios y espacio que usted necesita para realizar bien su trabajo	29,33	60,095	,658	,931
20.Le entrega el director información e ideas útiles.	29,13	55,410	,814	,928
21.Se le motiva para ser innovador en el desarrollo de estrategias más efectivas	28,87	55,552	,851	,927
22.Es satisfactorio su trabajo en su unidad laboral.	29,00	56,000	,764	,929
23.Hay comunicación interna entre el director y el personal.	29,00	54,286	,820	,928

ANEXO N° 05: BASE DE DATOS

Consolidado de las puntuaciones obtenidas en el pre test con la aplicación de la guía de cuestionario para evaluar el clima laboral en I.E. N°16771 El Tablón

Trab.	Gestión institucional						Comunicación						Liderazgo						Motivación				Total					
	p8	p9	p17	p22	p23	D1	p2	p5	p6	p7	p19	p20	D2	p3	p4	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p18		D3	p1	p10	p21	D4
1	2	1	1	2	2	8	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	2	2	1	5	28
2	2	1	1	2	3	9	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	2	2	1	2	12	2	1	2	5	32
3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	3	23
4	2	2	1	3	3	11	2	2	1	1	1	3	10	2	1	1	3	1	2	1	1	2	14	3	3	2	8	43
5	2	3	2	2	2	11	2	1	2	1	1	2	9	1	1	1	2	1	2	2	2	3	15	2	2	3	7	42
6	2	1	2	1	2	8	1	2	2	2	2	1	10	2	2	1	2	1	2	1	2	3	16	3	2	3	8	42
7	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	3	23
8	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	3	23
9	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	3	23
10	2	1	1	2	1	7	1	1	2	2	1	2	9	1	2	1	2	1	1	2	1	1	12	2	1	1	4	32
11	1	2	1	1	2	7	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	2	2	2	6	28
12	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	3	23
13	2	3	2	3	1	11	2	1	2	1	1	2	9	1	2	2	1	1	1	2	2	2	14	2	3	3	8	42
14	2	2	1	2	1	8	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	2	1	2	2	2	1	13	2	2	1	5	32
15	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	3	23

Consolidado de las puntuaciones obtenidas en el post test con la aplicación de la guía de cuestionario para evaluar el clima laboral en I.E. N°16771 El Tablón

Trab.	Gestión institucional						Comunicación						Liderazgo						Motivación				Total					
	p8	p9	p17	p22	p23	D1	p2	p5	p6	p7	p19	p20	D2	p3	p4	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p18		D3	p1	p10	p21	D4
1	3	1	2	2	2	10	2	2	2	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	9	60	
2	2	1	2	2	2	9	3	2	2	3	2	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	3	3	9	59
3	2	2	2	3	3	12	2	2	3	3	2	3	15	2	2	2	2	2	2	3	3	2	20	3	2	2	7	54
4	3	2	1	3	2	11	2	1	1	3	3	2	12	2	2	2	2	2	3	2	2	2	19	2	2	3	7	49
5	3	3	1	2	1	10	2	1	1	3	3	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	6	46
6	3	1	2	1	1	8	2	2	1	2	3	3	13	2	2	2	2	2	2	2	2	3	19	2	2	2	6	46
7	1	2	3	2	3	11	1	3	3	2	1	3	13	1	3	2	2	2	2	2	2	3	19	3	3	2	8	51
8	1	3	3	2	2	11	1	3	1	2	2	3	12	1	3	2	2	3	2	2	1	2	18	2	3	2	7	48
9	2	3	1	2	3	11	3	2	2	2	2	2	13	2	1	1	2	3	3	1	1	2	16	2	3	3	8	48
10	3	2	1	2	2	10	3	3	2	3	2	2	15	2	2	3	1	3	2	3	2	2	20	1	3	2	6	51
11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26	3	3	3	9	67
12	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	2	2	1	3	23	3	3	2	8	62
13	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	2	3	16	2	2	2	2	2	2	2	2	3	19	2	3	3	8	57
14	2	2	2	2	3	11	2	3	2	3	3	2	15	2	2	2	2	2	3	2	2	2	19	2	2	3	7	52
15	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	2	2	13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	17	3	1	2	6	46

ANEXO N° 06
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

DOCENTE DESARROLLANDO EL CUESTIONARIO



PERSONAL DE LA I. E. INICIANDO EL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN



PARTICIPANDO EN EL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN



CULMINANDO EL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN

