

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**Estrategias metodológicas para la mejora del clima organizacional en la  
Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta - 2020**

Tesis para obtener el grado académico de:

**DOCTORA EN EDUCACIÓN**

Presentado por:

**Mg. Norma Rivas Martinez**

Asesor:

**Dr. Rolando Alfredo Quispe Morales**

Ayacucho - Perú

2024

**Dedicatoria**

A todos los que participaron en el desarrollo de este trabajo de investigación y en especial a mi alma mater Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

## **Agradecimiento**

A la plana docente de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, quienes durante los años de estudio fueron guías para fortalecer competencias académicas y culminar el estudio del doctorado.

Al Dr. Rolando Alfredo Quispe Morales en su condición de asesor, quien me brindó apoyo incondicional en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Dr. Pedro Huauya Quispe, en su condición de docente de las asignaturas de investigación, por su valiosa enseñanza y orientación en todo el proceso de ejecución de la investigación científica.

A los profesores Dr....., Dr. .... y Dra. ....por su apoyo en la validación de los instrumentos de recolección de datos.

A los docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria al director de la Institución Educativa José Félix Iguain, profesor Valeriano Ferrúa Taype, quienes siempre se mostraron dispuestos a trabajar para la ejecución del presente estudio.

A mis familiares, colegas y amistades que de una u otra manera contribuyeron a la ejecución del trabajo de investigación.

## Índice General

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice General.....	iv
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Figuras .....	viii
Índice de Anexos .....	ix
Resumen .....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	12
Capítulo I Revisión de la literatura.....	17
1.1. Antecedentes del problema.....	17
1.1.1. Internacionales.....	17
1.1.2. Nacionales .....	18
1.2. Marco teórico referencial.....	19
1.2.1. Estrategias metodológicas .....	19
1.2.2. Factores de las estrategias metodológicas. ....	21
1.2.3. Elementos de las estrategias metodológicas.....	22
1.2.4. Clases de estrategias metodológicas.....	23
1.2.5. Clima organizacional.....	25
Características del clima organizacional .....	27
Enfoques del clima organizacional.....	28
Tipos de climas organizacionales .....	30
Categoría clima organizacional .....	31
Importancia del clima organizacional.....	33

Fomento del clima organizacional.....	34
Diferencias individuales .....	35
El trabajo en equipo .....	35
Principios básicos del trabajo en equipo .....	36
Tipos de equipos.....	37
La buena comunicación para la mejora del clima organizacional.....	38
Capítulo II Metodología de la investigación .....	39
2.1. Descripción del contexto .....	39
2.1.1. Contexto geográfico .....	39
2.1.2. Contexto social .....	39
2.1.3. Contexto político .....	39
2.1.4. Contexto económico .....	40
2.1.5. Contexto cultural .....	40
2.2. Diseño de investigación.....	40
2.3. Unidad de información .....	40
2.4. Acceso al campo .....	41
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	42
2.5.1. Técnicas .....	42
2.5.2. Instrumentos .....	43
2.5.3. Procedimiento de recolección de información .....	44
2.5.4. Procesamiento de datos .....	45
2.6. Rigor científico .....	46
Capítulo III .....	47
Resultados de la investigación.....	47
3.1. Estructura antes de la aplicación del plan de acción .....	47

3.2. Estructura después de la aplicación del plan de acciones.....	48
3.3. Análisis e interpretación de datos.....	49
3.3.1. Resultados del diagnóstico .....	49
Subcategoría identidad institucional.....	51
Subcategoría relaciones interpersonales.....	53
Sub categoría dinámica institucional.....	54
3.3.2. Resultados después de la aplicación del plan de acciones.....	55
Categoría clima organizacional. ....	56
Subcategoría identidad institucional.....	57
Subcategoría relaciones interpersonales.....	59
Sub categoría dinámica institucional.....	60
3.4. Triangulación metodológica e implicancias de la investigadora.....	62
3.4.1. Triangulación metodológica sobre el clima organizacional.....	62
3.4.2. Triangulación metodológica sobre identidad institucional.....	63
3.4.3. Triangulación metodológica sobre relaciones interpersonales.....	64
3.4.4. Triangulación metodológica sobre dinámica institucional.....	65
3.5. Discusión de resultados .....	66
Propuesta de innovación.....	70
Referencias Bibliográficas.....	79
Anexos.....	90

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Triangulación sobre clima organizacional.....	62
<b>Tabla 2</b> Triangulación sobre identidad institucional .....	63
<b>Tabla 3</b> Triangulación sobre relaciones interpersonales.....	64
<b>Tabla 4</b> Triangulación sobre dinámica institucional.....	65

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Estructura antes de la aplicación del plan de acción.....	47
<b>Figura 2</b> Estructura después de la aplicación del plan de acción. ....	48

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1</b> Matriz de consistencia .....	91
<b>Anexo 2</b> Descripción de las acciones de la propuesta pedagógica.....	92
<b>Anexo 3</b> Guía de entrevista en profundidad.....	103
<b>Anexo 4</b> Guía de entrevista grupal.....	105
<b>Anexo 5</b> Validación de instrumentos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Anexo 6</b> Base de datos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Anexo 7</b> Panel fotográfico.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Resumen

La investigación que se presenta se realizó teniendo como objetivo Proponer estrategias metodológicas que permitan la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta - 2020. Es una investigación que se cristalizó desde el enfoque cualitativo y modalidad de investigación acción educativa, en el que se utilizó como técnicas la entrevista en profundidad, el cuaderno de campo y la entrevista grupal realizada a 20 participantes. Los resultados logrados con la presente investigación permiten concluir que la aplicación de las estrategias metodológicas permitió mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta - 2020.

*Palabra clave:* Estrategias metodológicas, plan de acción, clima organizacional

### **Abstract**

The research that is presented was carried out with the objective of proposing methodological strategies that allow the improvement of the organizational climate in the Educational Institution "José Félix Iguain", Huanta - 2020. It is research that crystallized from the qualitative approach and educational action research modality, in which the in-depth interview, the field notebook and the group interview with 20 participants were used as techniques. The results achieved with the present investigation allow us to conclude that the application of the methodological strategies allowed to improve the organizational climate in the Educational Institution "José Félix Iguain", Huanta - 2020.

**Key word:** Methodological strategies, action plan, organizational climate

## Introducción

El clima organizacional en las instituciones educativas es uno de los elementos fundamentales, debido a que ésta se encuentra determinado por las percepciones que presentan los individuos sobre la institución, además muestra su efectividad, desempeño, identidad con la labor realizada, con sus colegas y la misma institución (Méndez, 2006, p.32). El clima organizacional, presenta de esta manera los factores externos e internos de una institución que influyen en el desempeño de los trabajadores. Dentro de los factores internos se tiene en cuenta las características de índole personal como el estado de motivación, la personalidad, entre otros; por otro lado, respecto a los factores externos considera que si bien es cierto que son elementos sobre los que no tienen incidencia las personas, pero que, si influyen sobre ellas, siendo estas: los reglamentos, el ambiente organizacional, la cultura organizacional, entre otros.

En las instituciones educativas públicas de nuestro país, a pesar de que estas cuentan con sus reglamentos de organización y funciones (ROF) y sus manuales de organización y funciones que posibilitan la implementación y lineamientos institucionales, así como el desarrollo de los recursos humanos, no se percibe un buen clima organizacional que incentive la creatividad e innovación en los docentes, el perfeccionamiento profesional y un sistema estructurado de evaluación. Asimismo, el clima organizacional en las instituciones educativas se encuentra compuesto por las políticas internas y externas, por los factores psicosociales, los lineamientos de gestión pedagógica y administrativa que funcionalmente establece el comportamiento institucional y personal en sus integrantes y estas son proyectadas hacia el exterior o los usuarios.

En este contexto, la institución educativa “José Félix Iguain” del distrito de Luricocha no está al margen de esta situación problemática, puesto que luego de un

proceso de sensibilización a los docentes, con la finalidad de lograr su participación en un proceso de reflexión con el objetivo de determinar la situación problemática principal que requiere ser mejorada a través de un proceso de investigación acción educativa, se realizó una sesión de trabajo institucional, en la que se utilizó como técnica la lluvia de ideas y corroborada con una encuesta a los docentes permitió concluir que a nivel institucional no se cuenta con un buen clima organizacional, puesto que este se encuentra reflejada en las limitaciones respecto al manejo de las relaciones personales, el trato entre los diferentes miembros de la institución educativa, distorsión en la comunicación, escaso nivel de identidad institucional, desacierto en la solución de los diferentes problemas que aquejan a la institución educativa; limitaciones que se constituyen en factores que resquebrajan el clima organizacional y que minan la calidad educativa que se pueda impartir a los estudiantes.

Al respecto, Quiroga, (2007) sostiene que “el clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (p. 15). Precisamente, la reflexión de parte de los docentes, sobre esta categoría “clima organizacional”, permitió evidenciar la presencia de limitaciones expuestas anteriormente; en consecuencia, a través de la presente investigación acción educativa se propuso un conjunto de estrategias con la finalidad de mejorar el clima organizacional.

“La investigación acción educativa, es entendida como la investigación desarrollada por equipos de mediana o pequeña magnitud de maestros. Parte por el diagnóstico de una situación problemática, para luego proponer un conjunto de acciones transformadoras, y que luego son evaluadas mediante una reflexión permanente y cíclica” (Quispe, 2020, p.137). En ese sentido, la investigación se concretó respondiendo a las

necesidades expuestas como parte de la reflexión de los docentes, por lo que se elaboró un plan de acciones que fueron aplicados en diferentes sesiones transformadoras.

Por la naturaleza de la investigación, la propuesta que se aplicó no fue rígido ni absoluto, de tal manera que al ser cíclica la investigación, esta tuvo que seguir un proceso de mejora paulatino buscando el rumbo que permitió mejorar el clima organizacional. Concluida la investigación, se espera que este proceso y la propuesta aplicada puedan ser replicadas en otras realidades con la finalidad de contribuir como alternativa en la solución de problemas de esta naturaleza.

Para la concreción de la investigación se formuló como problema general: ¿Qué estrategias metodológicas se puede utilizar para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta - 2020? Asimismo, se formularon los siguientes problemas específicos: ¿Qué estrategias metodológicas se puede utilizar para la identidad institucional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta – 2020? ¿Qué estrategias metodológicas se puede utilizar para la mejora las relaciones interpersonales en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta – 2020? ¿Qué estrategias metodológicas se puede utilizar para la mejora de la dinámica institucional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta – 2020?

La investigación se justifica en el diagnóstico realizado sobre el clima organizacional, el cual ha evidenciado que a nivel de la institución Educativa “José Félix Iguain”, se presentan algunas limitaciones respecto al clima organizacional, más aun teniendo en cuenta que “El clima organizacional constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual” (Segredo, 2011, p.201), precisamente, esas limitaciones expuestas anteriormente son las que merman en cierto modo la interacción comunicativa entre docentes, la identidad institucional, el cumplimiento de las normas

institucionales y la dinámica institucional, puesto que al no conducir de manera adecuada estas repercuten en el desempeño docente, en el aprendizaje de los estudiantes y en la calidad de la educación en su conjunto impartida a los estudiantes.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y la determinación de la realidad problemática, a través del presente trabajo de investigación acción educativa, se elaboró un plan de acciones como parte de la propuesta innovadora, el mismo que fue producto de un proceso de sistematización de un conjunto de estrategias con la finalidad de mejorar el clima organizacional a nivel de la institución educativa “José Félix Iguain” del distrito de Luricocha.

En el entendido de que “El Clima Organizacional se define como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada”. (Iglesias y Torres, 2018, p.202), con el plan de acciones establecidos se buscó mejorar la interrelación entre docentes, directivos, estudiantes y padres de familia, así como fortalecer la identidad institucional de los docentes que permitan mejorar los niveles de la calidad educativa.

Asimismo, para la realización de la investigación se estableció como objetivo general: Proponer estrategias metodológicas que permitan la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta – 2020. De igual modo se formularon los siguientes objetivos específicos: Proponer estrategias metodológicas que permitan la mejora de la identidad institucional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta. Proponer estrategias metodológicas que permitan la mejora de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa “José Félix Iguain”,

Huanta. Proponer estrategias metodológicas que permitan la mejora de la dinámica institucional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta.

El informe final de la investigación se sistematiza en cuatro capítulos. En el primer apartado, se presenta la revisión de la literatura, en ella se aborda los antecedentes y el marco teórico referencial, constituyéndose la parte medular del trabajo al sustentar teóricamente la investigación.

En el segundo apartado, se presenta la metodología seguida en la investigación, por lo que se precisa la descripción del contexto, el diseño de investigación, la unidad de información, acceso al campo, técnicas e instrumentos y el rigor científico, que permitieron concretar la investigación desde el enfoque cualitativo.

En el tercer apartado, se realiza el análisis de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, en el que se presenta la descripción e interpretación detallada de los resultados, sobre la base de las categorías determinadas, y en función de los objetivos de investigación trazados.

En el cuarto apartado, se realiza a discusión de los resultados de la investigación, en el que se busca establecer la relación de los resultados obtenidos en cada categoría con las teorías e investigaciones existentes, analizando si las categorías halladas son similares o no a las anteriores, y qué nuevas experiencias surgieron.

## Capítulo I

### Revisión de la literatura

#### 1.1. Antecedentes del problema

##### 1.1.1. Internacionales

Contreras y Jiménez (2016) en su investigación sobre “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”. El estudio de carácter exploratorio y descriptivo realizado por en un colegio de Cundinamarca, Colombia, para bosquejar las condiciones del clima organizacional. Los 130 participantes entre los docentes, estudiantes y otros funcionarios, quienes fueron la población. Los resultados determinaron que existía, por parte de la mayoría de los docentes encuestados, un elevado grado de insatisfacción laboral en torno al estilo de liderazgo implementado por el equipo directivo. Esta insatisfacción era sustentada por un clima organizacional que era definido como «poco adecuado» para las expectativas de los docentes.

Ayala (2017) en su “Análisis del clima laboral en una unidad educativa particular en el Cantón Samborondón”. Su investigación fue cuantitativa de metodología experimental. Con la población de la Unidad Educativa Particular NN es de 113, 108 colaboradores fueron encuestados. Los resultados determinaron que había una mala percepción acerca del estilo de gestión y la toma de decisiones de los directivos; estos aspectos fueron correlacionados con los resultados inherentes a las expectativas y condiciones del clima laboral. Finalmente, los resultados de un estudio llevado a cabo por en una institución educativa del cantón Samborondón mostraron un alto nivel de insatisfacción en la mayoría de los colaboradores respecto al clima organizacional, especialmente en lo relacionado con las políticas de incentivos y recompensas implementadas.

### ***1.1.2. Nacionales***

Lozano (2019) en el “Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019”. Realizada en Universidad Ricardo Palma. Cuya población estuvo compuesta por los 25 trabajadores del área comercial de la empresa Farmacéutica y la muestra por 6 trabajadores, para la presente investigación se utilizó el instrumento de clima organizacional EDCO de Litwin y Stringer. La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo de tipo estudio de casos, utilizando métodos de análisis, documentación y hermenéutica; usándose técnicas de entrevista, observación y análisis documental, cuyos instrumentos fueron la guía de entrevista, guía de observación y la ficha de análisis documental. Las unidades de análisis lo conformaron profesionales del área comercial. Se llegó a la conclusión de que el clima organizacional en el laboratorio farmacéutico está siendo positivo, de las entrevistas realizadas se observa que las respuestas favorecen al desempeño laboral. Dado que se han producido cambios muy importantes en la organización tanto en estructura como en los modelos de responsabilidad y recompensa, los colaboradores tienen mayor empoderamiento en la toma de decisiones y un mejor desempeño.

Quispe (2019) en su estudio sobre la “Percepción del personal sobre la relación entre el clima organizacional y gestión educativa en las instituciones educativas de los distritos de Carapo y Lucanamarca- Ayacucho, año 2018”. En la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Se planteó como una investigación de tipo correlacional que se manejó mediante un diseño descriptivo y se vislumbró a determinar el grado de relación existente entre el clima organizacional y la gestión educativa, según la percepción de sus directivos y docentes, año 2018. El estudio tuvo como población y muestra de investigación a 118 directivos y docentes. La técnica de investigación fue la

encuesta y como instrumento el cuestionario. Según los resultados analizados de forma especializada por expertos y contrastada se concluyó que el clima organizacional se relaciona de forma positiva con la gestión educativa en las instituciones educativas de los distritos de Carapo y Lucanamarca- Ayacucho, año 2018; con un nivel de correlación positiva de 0,734. Por lo tanto, si se toma en consideración el coeficiente de determinación ( $r^2 = 0,539$ ) se tiene que la gestión educativa está determinada en un 53,9% por el clima organizacional en las instituciones educativas de los distritos de Carapo y Lucanamarca- Ayacucho, año 2018.

## **1.2. Marco teórico referencial**

### ***1.2.1. Estrategias metodológicas***

Las estrategias metodológicas son procesos planificados orientados al logro de aprendizajes significativos en los estudiantes, y para el alcance de este logro deben ser aplicadas de forma flexible, dinámica y adaptable.

Las estrategias metodológicas “comprenden un todo organizado de procedimientos, actividades y recursos que orientan el logro de objetivos. Por ello el docente debe buscar todos los mecanismos necesarios e idóneos para conseguir los aprendizajes de acuerdo con las necesidades del alumno, con el mayor rendimiento posible en cuanto a tiempo y esfuerzo” (Valenzuela y Vilorio, 2008, p.12). En ese sentido las estrategias metodológicas son medios de los que se agencia el docente para generar cambios en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por lo que estas se encuentran constituidas por un conjunto de técnicas, métodos y recursos debidamente seleccionados en función a las necesidades requeridas y teniendo en cuenta el destinatario con el objetivo de hacer efectivo el proceso de aprendizaje.

Tenelanda y García, (2019) precisan que “las estrategias metodológicas tienen mucho que ver con el concepto de aprender a aprender. Para su correcta aplicación

requieren que el docente asimile la composición mental de sus alumnos” (p.135). En este sentido se debe reorientar las prácticas de enseñanza tradicionalistas con estrategias metodológicas dinámicas que transformen el proceso de enseñanza - aprendizaje, propiciando un clima de trabajo diferente al de las aulas convencionales, dando prioridad a las necesidades del estudiante para construir su propio aprendizaje por encima de las pruebas estandarizadas y el currículo establecido, cambiando el rol del profesor como guía del aprendizaje , quien a su vez debe innovar su práctica comprendiendo los estilos e intentando ajustarlos a su estilo de enseñanza para el logro de objetivos planteados.

Para Kathiusca & Alarcón, (2021) las estrategias metodológicas vienen a ser “El conjunto de procedimientos innovadores aplicados en el proceso de enseñanza - aprendizaje, que permiten desarrollar en el alumno habilidades, el trabajo autónomo, la capacidad creativa para el logro de un aprendizaje significativo” (p.4). Las estrategias metodológicas se adentran en el rol mediador del docente, que hace de conector entre los contenidos y los estilos de aprendizaje, por lo tanto, se deben definir en función de cómo y qué desean aprender los estudiantes.

De acuerdo a Valenzuela & Viloría, (2008) las estrategias metodológicas son considerados como:

medios de que se vale el docente para producir los cambios de conducta en el alumno durante el proceso de enseñanza y aprendizaje. Están formadas por el conjunto de métodos, técnicas y recursos que se seleccionan de acuerdo con las necesidades de los educandos a quienes van dirigidas, con la finalidad de hacer más efectivo el proceso (p.46).

Esto quiere decir que las estrategias metodológicas comprenden un todo organizado de procedimientos, actividades y recursos que orientan el logro de objetivos. Por ello el docente debe buscar todos los mecanismos necesarios e idóneos para conseguir

los aprendizajes de acuerdo con las necesidades del alumno, con el mayor rendimiento posible en cuanto a tiempo y esfuerzo.

Asimismo, Rodríguez (1993) precisa que las estrategias Metodológicas vienen a ser la "... adecuación del ambiente, tiempo, experiencias y actividades ordenadas en forma lógica a una situación individual y de grupo, de acuerdo a los principios y objetivos preestablecidos y a los que surjan en el proceso" (p. 25). La planificación de las estrategias metodológicas permite generar un ambiente en el que se posibilite la participación de todos los miembros de la institución de manera selectiva y sistemática e interactuando de manera dinámica con los demás miembros de la institución.

Los métodos o estrategias de aprendizaje representan entonces, componentes complejos dentro del proceso enseñanza-aprendizaje y su empleo debe buscar la sistematización y organización de los elementos involucrados en el mismo de manera de establecer los parámetros específicos para cada una de las acciones que se requieran para el logro de los objetivos establecidos. El fin es el logro de objetivos y no la planificación de actividades mediante determinadas técnicas. Los objetivos determinan la meta del proceso enseñanza-aprendizaje y el logro de los mismos conduce a alcanzar las competencias deseadas en el alumno a la par que el docente hace un ejercicio eficaz de la pedagogía.

### ***1.2.2. Factores de las estrategias metodológicas.***

Seco & Latorre, (2013), señalan que las estrategias metodológicas "están constituidas por cuatro factores fundamentales: 1) destreza, 2) contenidos, 3) método, y 4) actitud. Esta sumatoria compone lo que son denominadas las metodologías pedagógicas, que se basan en un intercambio constante de conocimientos de parte del docente al estudiantado" (p.7),

Así el docente para efectuar una práctica docente eficaz debe de entender y comprender su realidad, intervenirla, tomar decisiones, producir conocimientos, asumir posición crítica frente a las teorías de la ciencia y la tecnología, lo cual no podría llevarse a cabo sin contar como punto de partida, con la investigación educativa como medio para estudiar y conocer los fenómenos propios del acto educativo, permitiendo al maestro acceder al conocimiento de fondo de su práctica para poder descifrar e interpretar los múltiples significados que en ella se presentan (Gutiérrez, et al., 2014, p. 8).

### ***1.2.3. Elementos de las estrategias metodológicas***

Por otro lado, Flaborea (2017) precisa que todo maestro al momento de establecer la estrategia metodológica debe considera los siguientes elementos:

Dar tiempo al tiempo, contemplando un lapso temporal para la puesta en práctica de distintas estrategias educativas, considerando el nivel de dificultad empleado y las etapas para su aplicación.

Conocer las dificultades de los estudiantes, para a raíz de ello determinar el grado de dificultad con el que se enfocará la metodología en cuestión, claramente, para otorgar respuesta a las necesidades del estudiante.

Fortalecer los procesos de lectoescritura, considerando que estos son la base de todo aprendizaje significativo y perenne.

El aprendizaje es significativo si es contextual, situando al estudiante en distintos escenarios donde deba poner en práctica las distintas herramientas adquiridas.

Los estudiantes aprenden con los propios estudiantes, pues la comunicación interpersonal es un factor que permite potenciar las habilidades sociales y situar al estudiante en distintos contextos donde haga uso de sus conocimientos adquiridos previamente.

La interdisciplinariedad, pues el aprendizaje no se limita a una sola área en específico, sino que estas han de entrelazarse entre sí. (p.26)

Se debe precisar en una buena parte de los maestros se observa serias limitaciones al momento de seleccionar o establecer las correspondientes estrategias metodológicas, esta situación genera dificultades en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

#### ***1.2.4. Clases de estrategias metodológicas***

La información teórica respecto a las clases de estrategias metodológicas es abundante, de tal manera que estas deben ser sistematizadas de acuerdo a las necesidades, el contexto y las personas con las que se van desarrollar la actividad académica, estas pueden ser las siguientes:

**Estrategias socio afectivas.** Martínez (1998) precisa que estas estrategias, dice " Son aquellas que están orientadas a reforzar la confianza en uno mismo y en los demás, refuerza el sentimiento grupal y de comunidad, tiende a desarrollar capacidades en la toma de decisiones y en la resolución no violenta de conflictos" (p. 48).

Estas estrategias son fundamentales porque van a permitir desarrollar y mantener un estado de ánimo excelente y de esta manera se consigue que este presto al aprendizaje Por tal motivo las estrategias socio-afectivas son la motivación que deben ser inducidas desde el inicio de su vida estudiantil para enfrentar y cumplir con los requisitos propuesta, el docente tiene que hacer la clase amena.

**Estrategias lúdicas.** Estas estrategias son comprendidas como "un conjunto de acciones y experiencias cognitivas, afectivas y psicomotoras que enriquecen al ser humano en formación, al facilitar la realización de las situaciones en las que el estudiante construye sus pensamientos y sentimientos partiendo del descubrimiento de si mismo" (Ramos, 2010, p.17). Las teorías cognitivas explican la conducta en función de las

experiencias, información, impresiones, actitudes, ideas y percepciones de una persona y de la forma en que esta las integra, organiza y reorganiza.

**Estrategias de desarrollo** Estas estrategias son globalizadoras porque dan importancia a todo lo concerniente del ser humano, su aplicación permitirá la formación de verdaderos líderes y a la vez la conformación de grupos cooperativos. Al respecto, Ramos, (2010) expresa que las estrategias de desarrollo “Son aquellas que genera la participación, organización movilización de la persona y del grupo, a fin de lograr la satisfacción de sus necesidades" (p. 17).

**Estrategias cognitivas** “Son el conjunto de procesos que sirve de base para la realización de las tareas intelectuales” (Ramos, 2010, p.18). Las estrategias cognitivas pueden categorizar se en tres grupos que son: de repetición, elaboración, organización y recuperación.

**Repetición.** En tareas básicas implica enumerar y repetir nombres y números. En las tareas complejas supone sombreado, copiar el material, tomar notas, subrayar.

**Elaboración.** En tareas básicas implica formar una imagen mental generar una frase o un enunciado, en las tareas complejas supone para frasear, resumir crear analogías, tomar notas, contestar preguntas.

**Organización.** En tareas básicas implica agrupar, categorizar, resumir. En tareas complejas supone resumir, subrayar, señalar ideas principales, identificar las estructuras de un texto.

**Recuperación.** asociar ideas, relacionar conceptos, formar imágenes. (Ramos, 2010, p.18)

Como se puede observar, existen una gran variedad de estrategias metodológicas que posibilitan la selección de acuerdo a las necesidades y el tema abordado, se debe tener presente que las estrategias socio afectivas, lúdicas, de desarrollo y cognitivo son

orientaciones macro, que permite sistematizar estrategia específicas al interior o desde cada una de ellas.

### **1.2.5. Clima organizacional**

El clima organizacional es definido desde diversos puntos de vista, por lo mismo que es de mucha importancia conocer las diversas opciones conceptuales con la finalidad de profundizar en su conocimiento. Al respecto, partiremos citando a Noriega, y Pria (2011) quienes definen el clima organizacional como *“las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general”* (p.110). En la misma línea de pensamiento, Chiavenato, (2007) considera que el clima organizacional es *“El ambiente de trabajo donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir”* (p. 28).

El clima organizacional, es el ambiente de trabajo que muestra una determinada institución. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas que permitan una buena marcha institucional.

Para Iglesias y Sánchez, (2015) el clima organizacional es considerado como:

Un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencia a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral. (p.456)

Es decir, el clima organizacional es la percepción que poseen los individuos que laboran en una determinada institución, y estas se ven reflejadas en el comportamiento y motivación de sus integrantes.

Por su parte, Méndez, (2006) precisa que el clima organizacional esta “determinado por las percepciones de los individuos sobre la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional” (p. 32). Asimismo, Quiroga, (2007) considera que “el clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (p. 15). El clima organizacional es el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Por otro lado, para Sotelo y Figueroa, (2017) el clima organizacional es considerado como:

Una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional origina productos de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización. (p.5)

De allí que surja el vínculo entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores, el cual es reconocido y defendido por algunos autores, quienes señalan a este segundo factor como una consecuencia mecánica del primero.

Para Isaksen y Ekvall (2007) el clima organizacional es considerado como “patrones recurrentes de los comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización” (pág. 42). Asimismo, Brunet (2007) establece que es “una cualidad del ambiente interno relativamente permanente, experimentada por los

empleados del grupo de una organización, que interfiere en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización” (pág. 18).

Para Goncálvez (2000) “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los empleados de la organización, y que influye en su comportamiento” (pág. 63).

En efecto, el clima organizacional es la percepción de los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

“El clima organizacional está ligado al ambiente interno donde interactúan los colaboradores y está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, considera que las relaciones sociales y laborales entre las personas varían ya que dependen de la percepción individual” (Paredes, & Quiroz 2021, p.86). Por esta razón, se otorga relevante importancia a las habilidades interpersonales representadas en el comportamiento organizacional, el mismo que se encarga del estudio del proceder de los colaboradores dentro de una organización, y como este comportamiento influye en el desempeño

### **Características del clima organizacional**

El clima organizacional es caracterizado de diversas formas, sin embargo, para Ramos (2012), las características están referidos a que:

Las particularidades del hábitat en donde actúa y ejerce sus labores misionales una entidad cualquiera, y se refiere tanto a sus actividades al interior de la institución, como a las que debe realizar fuera de la misma.

La institución tiene personalidad propia, por eso son corporaciones con identidad y valores propios. Por ello, la percepción del clima laboral está íntimamente ligada con esas características propias de cada institución.

El clima organizacional contiguo a las políticas institucionales, a las buenas prácticas corporativas y a las personas que conforman el núcleo institucional, constituyen un sólido engranaje que sostiene la sanidad comunitaria de la institución.

Un apropiado y verídico clima organizacional obtendrá secuelas tangibles en la actividad próspera de la institución, que tendrá como termómetro la apreciación que las personas otorguen al ambiente laboral interno y externo de la entidad.

### **Enfoques del clima organizacional**

La manera de como se concibe el clima organizacional se encuentra supeditado al enfoque que se asume al respecto. En el campo académico se tiene diversos enfoques que permiten comprender este fenómeno. En el presente trabajo de investigación se analizan tres enfoques sistematizados por Guevara (2018), y son estos los que se detallan a continuación:

#### ***Enfoque subjetivo***

Concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización, por lo que:

Considera que las percepciones que tienen las personas que trabajan en una organización sobre de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral son las que definen el clima organizacional. Se considera que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tiene de estos factores, percepción que a su vez está influida por su carga personal cultural. (Guevara, 2018, p.198)

Es decir, las percepciones dependen de las interacciones, de las actividades y de todas las experiencias que la persona tiene con la empresa donde labora, por lo que el clima organizacional lo que hace es reflejar la interacción entre las características del personal y las de la organización.

### ***Enfoque objetivo o realista***

“En este enfoque la perspectiva del individuo depende del ambiente en el cual se encuentra; hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas” (Guevara, 2018, p.19). Fernández y Asensio, (1989) refiriéndose a las organizaciones escolares describen el clima organizacional como “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos” (p.2).

Estas características hacen referencia al tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. En este enfoque la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere al número de componentes, al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona específicamente con la dirección y la complejidad de la comunicación.

### ***Enfoque de síntesis o integrado***

“En este enfoque se plantean los efectos subjetivos percibidos sobre el estilo administrativo de una organización, pero también otros factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización” (Guevara, 2018, p.20); es decir, la percepción que una persona tiene de una organización depende de las interacciones y convivencia que experimenta.

El clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Se puede decir que este último enfoque es muy importante en el sentido que están muy ligadas las características objetivas de una organización y la percepción que de ella tienen sus trabajadores. Resulta difícil concebir una organización que ofrezca a sus trabajadores un ambiente de baja calidad espere que sus empleados tengan una percepción positiva de la organización, por lo que se requiere la capacidad de reconocer qué dimensiones y en qué medida son necesarias transformar en aspectos positivos para que las percepciones subjetivas del individuo mejoren.

### **Tipos de climas organizacionales**

La abundante bibliografía existente respecto a los tipos de clima organizacional, coinciden en sostener que son cuatro los tipos, esta de acuerdo a Sandoval (2004; p. 27), son los siguientes:

#### ***El autoritario.***

“se caracteriza por su comunicación jerárquica y el establecimiento de disposiciones sin considerar en ningún aspecto la opinión o sugerencia de sus trabajadores, debido a que no tiene confianza en el desempeño de ellos dentro de la institución; además, prioriza la sanción para quien no ejecútelo asignado” (Sandoval, 2004, p.27). Como consecuencia, existe una alta rotación de personal, ya que no existe cohesión y la presión prevalece en todos los aspectos, lo que provoca despidos y una constante deserción laboral.

#### ***El paternalista***

“No tiene la rigurosidad del primero, pero en él se suscita cierta incertidumbre por las decisiones de los directivos, pues no responde a unos criterios claros para las sanciones

y estímulos, y su permisividad no contribuye al desarrollo institucional” (Sandoval, 2004, p.27).

### ***El consultivo***

“se caracteriza por ser más abierto a que los colaboradores expresen y aporten con ideas; tiende a generar una comunicación vertical y promueve la colaboración en procura de los procesos y resultados positivos” (Sandoval, 2004, p.28).

### ***El participativo***

“las decisiones se las toma evaluando al grupo de trabajo y considerando todos los aspectos que puedan influir en los diversos departamentos, propiciando iniciativas propias de los empleados para ejecutar su trabajo y tener interdependencia en las decisiones” (Sandoval, 2004, p.28).

El marco conceptual expuesto plantea el elevado grado de significación del clima organizacional en el estudio de los diferentes factores organizacionales, como el desempeño laboral y su incidencia en las percepciones de los colaboradores acerca de su entorno organizacional. Por ello, en las diferentes investigaciones que han sido llevadas a cabo por otros autores, se asegura que las actitudes y comportamientos particulares que demuestran los colaboradores de una institución están condicionados por las opiniones que ellos construyen de su ambiente laboral, y que suelen reflejarse en las técnicas y procesos evaluativos que exploran las características del clima organizacional.

### **Categoría clima organizacional**

En el presente trabajo de investigación se asumen como categoría central el clima organizacional, definida esta “como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (Sotelo, 2017, p.5). En ese sentido como producto del diagnóstico realizado en el proceso

de planificación se determinó tres sub categorías apriorísticas, siendo estas: Identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional.

### ***Identidad institucional.***

La identidad institucional "es el conjunto de rasgos invariantes que constituye la organización, transformándola en singular y única a los ojos de los sujetos" (Tejera, 2003, p.1). Es decir, la identidad institucional es una imagen que se configura a partir de lo que perciben tanto los actores internos a la organización (endo-identidad) como los actores externos (exo-identidad): "lo que los demás dicen que somos y lo que nosotros construimos sobre nosotros mismos" (Ávila, s.f., p.2). Se construye a partir de las expectativas, necesidades, conocimientos, experiencias e intereses de todos los actores involucrados: directivos, docentes, alumnos, familias y comunidad.

### ***Relaciones interpersonales.***

Las relaciones interpersonales son comprendidas como "la interacción entre dos personas que laboran dentro de la misma organización y tienen un nivel jerárquico equivalente y mantienen una relación amical, no siendo necesariamente tener características similares en el salario, horario, área, etc." (Bejarano, 2019, p.315).

Asimismo, Abovsky, et al., (2012). Considera que "La relación interpersonal puede ser asumida como un sistema de creencias y valores individuales, las emociones, la cadena pensamiento-sentimiento-deseo-acción, la inteligencia emocional y la autoestima, que se mezclan subjetivamente en una comunicación establecida por dos o más personas en un momento determinado" (p.3). En ese sentido, las relaciones interpersonales, son el eje fundamental en el cual se sustenta el clima organizacional puesto que esta se refleja a través de las relaciones interpersonales que se establecen en la institución.

### ***Dinámica institucional.***

La dinámica institucional, para Álvarez (2010) “se revela toda vez que un grupo de individuos es convocado en un espacio para el ejercicio de una tarea conjunta; en su interior se tejen vínculos libidinales que facilitan u obstaculizan el cumplimiento de los propósitos y objetivos celebrados a modo de pacto” (p.25). para Celis y Guatame (2003) “la dinámica institucional debe ser analizada desde de sus componentes estructurales como desde la dimensión de los agentes sociales que le dan movimiento y la actualizan. No interesa cuál sea el punto de partida, igual ambos componentes son indispensables para explicar la génesis, actualización y reproducción de unas prácticas escolares en una institución escolar” (p.228). Es decir, la dinámica institucional revela la capacidad de la institución educativa y los docentes de asumir, respetar y orientar a la institución en base al sistema de estructura orgánica que presenta, dentro de ella se establece un conjunto de acciones orientadas a la buena marcha institucional.

### **Importancia del clima organizacional**

La importancia del clima organizacional radica en que permite conducir a las instituciones por la senda correcta, puesto que al conocer su estado actual del clima organizacional se podrá reorientar con la finalidad de encausarla hacia los fines y objetivos institucionales. En ese sentido Abarca (2018) precisa que “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima” (p. 26). En consecuencia, el clima organización es relevante debido a que reflejará el aspecto interno de la institución, por lo que los trabajadores mostrarán actitudes que reflejan la condición del clima organizacional. Así, el clima organizacional permite:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Iniciar y sostener un cambio

que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (Abarca, 2018, p.27)

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

### **Fomento del clima organizacional**

El clima organizacional es muy valioso en las instituciones educativas, de ahí que las autoridades se esmeran en mejorarla, al respecto Medrano (2011) considera que se debe considerar los siguientes aspectos:

#### **Visión compartida**

Quispe (2019) considera que “No hay clima sin visión, esta misma visión debe ser compartida a cada miembro de la organización para que pueda aportar no solo a corto plazo sino a largo plazo, los alcances de los proyectos tanto explícitos como implícitos” (p. 16). Es decir, los miembros de la institución deben estar muy comprometidos con su institución y hacer suya la visión institucional.

#### ***Cultura de participación***

“Las empresas deben fomentar una cultura organizacional de participación, que sea parte de la filosofía organizacional, creándose este aspecto dentro de la cultura, mejora no solo las percepciones individuales sino del equipo” (Quispe, 2019, p. 16). Fomentando un mejor ambiente de respeto y autoestima laboral donde se crean las bases del clima.

#### ***Información transparente***

No podría fomentarse sinergia sino hay políticas claras sobre el manejo de la información. Las organizaciones deben esclarecer que políticas seguir, cómo “se transmite la información y quienes tienen acceso para que no se fomente un secretismo sobre aspectos que se viven internamente, sino más bien para evitar rumores, divisiones y

malos entendidos que crean menos unidad y por ende menos sinergia” (Quispe, 2019, p.17).

### ***Percepciones de la información***

Apenas se haya establecido las políticas al interno de una empresa, “los líderes deben cumplir y ejecutar que información se debe transmitir para así crear un clima y percepción donde los trabajadores se sientan parte de la empresa, puedan disfrutar los éxitos, como rectificar las derrotas o los fracasos” (Quispe, 2019, p.17).

### ***Reuniones estratégicas***

Según Quispe (2019) “Los líderes deben crear estrategias, metodologías y procesos para la dirección de organizaciones. Así las reuniones serán productivas y llevadas hacia una motivación de trabajo en equipo y evitar sensaciones por pérdidas de tiempo” (p.17).

### **Diferencias individuales**

Muchas organizaciones han pensado que, si las empresas son homogéneas y tienen personal compatible, les garantizará el éxito y la productividad. Según Quispe (2019) “Las organizaciones que tienen más éxitos son las que pueden aprovechar las fortalezas de cada individuo, tanto a nivel temperamental como a nivel cultural, creándose situaciones de enriquecimiento en el trabajo en equipo y por ende más resultados en los objetivos propuestos”. (p.17).

### **El trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una técnica contemporánea ampliamente empleada. “Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido” (Gilmore y Moraes, 2002). En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando

una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego sea el más importante.

Para poder determinar la eficacia de las tareas es necesario la convivencia, y es en este aspecto donde se requiere del clima, Es decir, permanecer en sintonía a pesar de las discrepancias y tensiones, compartiendo aprendizajes, superando debilidades, expresando las discrepancias para la coalición, siendo soporte de nuestras fortalezas en un ambiente favorable. “En esta dirección será más sencillo y placentero alcanzar las metas estando dispuestos a aceptar y ofrecer ayuda” (Ríos 2004).

### **Principios básicos del trabajo en equipo**

Según Borrell (2004) se debe tener en consideración algunos principios fundamentales que se detallan a continuación:

Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes” Carnegie (2001, p.110).

Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.

Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.

Un equipo debe tener buena comunicación interna.

Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.

Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

Puede haber períodos de desaliento cuando se descubren los errores, pero a medida que el equipo aprende con la experiencia, éste se recupera y progresa.

### **Tipos de equipos**

En toda institución es indispensable que se posea diversos tipos de equipos con la finalidad de hacer frente a todas las inquietudes o necesidades, al respecto Hurtado (2018) plantea los siguientes tipos de equipos:

#### ***Equipos de solución de problemas***

“En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron” (p. 47).

#### ***Los equipos auto dirigidos***

“Son grupos de empleados que además de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros” (p. 47).

#### ***Equipos interfuncionales***

“Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea” (p. 47).

Viendo en su conjunto, la presencia de los diversos tipos de equipos en la institución, garantizan la solución de problemas, así como están en la capacidad de asumir autónomamente la solución de las limitaciones, por último permite la interacción con los

miembros de las diversas dependencias con la finalidad de conducir de la mejor manera a la institución.

### **La buena comunicación para la mejora del clima organizacional**

La comunicación juega un rol fundamental en la institución educativa ya que por medio de la misma pueden transmitir con más facilidad y eficacia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva.

Al respecto, Arias (1978) precisa que “La comunicación tiene muchos aspectos. Para comprender su importancia y mejorar la habilidad de comunicar en cualquier clase de actividad que desempeñemos, debemos comprender el proceso, los factores que determinan la comunicación y los efectos que produce” (p.1). Asimismo, cabe precisar que contribuye a la buena imagen ante los actores educativos que la componen y además con los actores que apoyan desde su exterior.

## Capítulo II

### Metodología de la investigación

#### 2.1. Descripción del contexto

##### 2.1.1. Contexto geográfico

Luricocha es, en importancia, el primer distrito de la provincia de Huanta, del departamento de Ayacucho. Está ubicado al norte del distrito de Huanta, región de Ayacucho a una altura de 2564 msnm. Limita por el norte con el distrito de Santillana, por el sur con el distrito de Huanta y Huancavelica, por el este con la provincia de Huanta y por el oeste con el departamento de Huancavelica. Por su variabilidad climática, su biodiversidad y la conservación de sus recursos naturales es, por excelencia, el distrito ecológico y frutícola de la Región, con tradiciones, su actividad agropecuaria, comercial, etc

##### 2.1.2. Contexto social

La población total, considerando a toda la jurisdicción del distrito, es de aproximadamente seis mil habitantes, distribuidos en unos quince pagos y tres comunidades campesinas. Es un distrito en el que la migración permanente y temporal es alta, y cuya producción está fuertemente destinada a la comercialización. Existe una relativamente densa presencia de organismos del Estado y ONGs, pero también de otros actores, como partidos políticos.

##### 2.1.3. Contexto político

El distrito de Luricocha, en la actualidad políticamente es conducida por un alcalde distrital y cinco regidores que han sido proclamados en el último proceso electoral. El alcalde es militante de la agrupación política regional Qatun Tarpuy.

#### **2.1.4. Contexto económico**

Desde el punto de vista económico los pobladores del distrito de Luricocha se dedican mayoritariamente a la agricultura, principalmente a la actividad frutícola como la palta, lúcuma, pacay y la siembra del maíz. Es un distrito eminentemente agrícola y se sustenta básicamente de la producción agrícola, razón por el que se podría sostener que mayoritariamente son campesinos de extracción pobre.

#### **2.1.5. Contexto cultural**

El distrito cuenta con La I.E. “José Félix Iguain”, el cual es una Institución Educativa Pública, que se encuentra ubicado en la avenida Carlos Ch Hiraoka s/n, en la comunidad de “Intay” del distrito de Luricocha, con código de local 0579813, su creación se remonta al año de 1977, en mérito a la R.D.No. 0318. Esta importante y gloriosa, casa de estudios viene funcionando en su local propio en sus tres niveles: Inicial, Primaria y Secundaria, inició sus labores en el mes de setiembre de 1978. A partir del año 2015 la Institución Educativa “José Félix Iguain” de nivel secundaria viene prestando servicio con el modelo educativo Jornada Escolar Completa (JEC). Hoy con 43 años de servicio de vida Institucional, siendo Alma Mater de la educación Luricochana.

### **2.2. Diseño de investigación**

El trabajo de investigación se concretó desde el tipo de investigación acción educativa, que de acuerdo a Bisquerra (2009) “la investigación acción educativa tiene sentido en este documento como locución que describe una familia de actividades que llevan a cabo los profesionales del ámbito social, en nuestro caso profesionales de la educación, con el propósito de mejorar la calidad de sus acciones” (p.369).

### **2.3. Unidad de información**

La investigación acción educativa por su propia naturaleza, buscó incluir en el proceso de investigación a todos los integrantes de la institución educativa; por lo mismo,

se logró la participación plena de todos los integrantes constituidos por 25 docentes de la Institución Educativa “José Félix Iguain” del distrito de Luricocha provincia de Huanta, distribuidos de la siguiente manera; 02 docentes del nivel inicial, 08 docentes del nivel de educación primaria y 15 docentes del nivel de educación secundaria.

#### **2.4. Acceso al campo**

El primer paso que se dio para el inicio de la investigación fue solicitar la correspondiente autorización de la dirección General de la institución educativa para la ejecución del trabajo de investigación. Una vez aceptada la realización del trabajo de investigación se convocó a una reunión de docentes de los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria, a quienes se les hizo conocer el interés de realizar el trabajo de investigación acción educativa y que para ello se requería la aprobación plena de los docentes y su participación activa en todo el proceso de investigación, el cual fue aceptada con mucho interés y predisposición de la plana de docentes.

El trabajo de campo se inició con la primera sesión de trabajo realizada en el mes de abril del presente año, en el que participaron la plana docente completa con la finalidad de realizar el diagnóstico de la realidad problemática de la institución, para ello se utilizó la técnica de lluvia de ideas que permitió realizar un listado de probables problemas que ameritaban ser resueltas, en seguida se realizó la priorización de los problemas, llegando a concluir que el problema general que requería ser mejorada era el clima organizacional, con la finalidad de verificar la presencia de este problema se distribuyó una encuesta que permitió confirmar el problema inicialmente detectado.

Una vez determinada el problema a ser mejorado como parte de la investigación acción educativa, se procedió a elaborar proyecto de investigación en el que se incluye el plan de acción que posteriormente fue socializado y aprobado con los integrantes de la institución.

Concluida esta fase que permitió la elaboración del proyecto de investigación con su correspondiente plan de acción, se procedió con la ejecución de lo planificados, que inició con la entrevista en profundidad, la entrevista grupal y la observación participante, con la finalidad de conocer el estado actual en el que se encontraba el problema relacionado con el clima organizacional a nivel de la institución educativa. Concluida este proceso se procedió a realizar los siguientes talleres: Taller 1. Mejorando la identidad institucional (Mayo). 3 talleres de fortalecimiento de las relaciones interpersonales (junio – julio). 3 talleres para la mejora de la dinámica institucional (agosto – setiembre). Concluida, el proceso de ejecución del plan de acciones se procedió a realizar nuevamente la entrevista en profundidad, la entrevista grupal y la observación participante con la finalidad de conocer los cambios producidos como consecuencia de la aplicación del plan de acción.

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.5.1. Técnicas**

La técnica e instrumentos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación son los siguientes:

#### ***Observación participante:***

‘la observación participante es la técnica más fiel al propósito metodológico de la investigación acción y la de uso principal en el estudio de las aulas y el currículum’ (McKernan, 2008, p.84).

#### ***Grupo focal:***

Maykut y Morehouse (1999) precisan que se entiende por grupo focal una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información sobre un tema

determinado, en un ambiente permisivo, no directivo. Una conversación en grupo con un propósito.

***Entrevista en profundidad:***

“La intencionalidad principal de este tipo de técnica, es adentrarse en la vida del otro, penetrar y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, zozobras y alegrías, significativas y relevantes del entrevistado; consiste en construir paso a paso y minuciosamente la experiencia del otro” (Robles, 2011, p.44).

**2.5.2. Instrumentos**

Los instrumentos que permitieron la recopilación de la información en el trabajo de investigación son los siguientes:

***Cuaderno de campo.***

“El cuaderno de campo es una herramienta usada por investigadores de varias áreas para hacer anotaciones cuando ejecutan trabajos de campo. Es un ejemplo clásico de fuente primaria” (Roa y Vargas, 2009, p.82). Este instrumento se utilizó para el registro de los hechos o acciones durante la observación participante, antes y después de la aplicación del plan de acciones.

***Guía de grupo focal.***

Al respecto, Buss (2013) considera que, “el grupo focal debe ser elegido como técnica de investigación cuando un determinado grupo puede reflexionar y situarse frente a un tema específico y pre-determinado por objetivos claros y centrados” (p. 12). En efecto, durante el desarrollo de la investigación, se utilizó como instrumento la guía de grupo focal, el que permitió que el investigador constituya equipo de docentes con la

finalidad de obtener información consensuada como conclusión respecto a la categoría principal y sus correspondientes subcategorías.

### ***Guía de entrevista en profundidad.***

Este se construye mediante “preguntas, escuchar y registrar las respuestas y después, hacer otras preguntas que amplíen un tema en particular. Las preguntas son abiertas y los entrevistados deben expresar sus percepciones con sus propias palabras” (Robles, 2011, p. 40). Precisamente, este instrumento permitió obtener información profunda respecto a la categoría y subcategorías investigadas, y permitieron conocer la percepción de los maestros antes y después de la aplicación del plan de acciones para la mejora del clima organizacional.

### **2.5.3. Procedimiento de recolección de información**

Para la recopilación de la información se utilizó tres técnicas con sus correspondientes instrumentos como son la entrevista en profundidad, el focus group o entrevista grupal y la observación participante.

La entrevista en profundidad se realizó a los docentes más representativos de la institución con la finalidad de conocer el estado inicial del clima organizacional y el estado posterior una vez culminada la ejecución del plan de acciones, para ello se elaboró una guía de entrevista en profundidad

Asimismo, se realizó la entrevista grupal o focus group, con la participación de siete docentes de la institución educativa, el cual se concretó haciendo uso de una guía de entrevista grupal sobre el clima organizacional, antes y después de la aplicación del plan de acciones.

De igual manera, se realizó la observación participante en diferentes escenarios sobre el clima organizacional, los que se fueron registrando de manera paralela las acciones más importantes, antes y después de la aplicación del plan de acciones, respecto al clima organizacional en el cuaderno de campo habilitada para tal fin.

#### **2.5.4. *Procesamiento de datos***

Realizada la recopilación de la información a través de los instrumentos de la entrevista en profundidad, entrevista grupal o focus grup y la observación participante, estos se fueron transcribiendo de manera simultánea a la computadora. Una vez transcrita las entrevistas, el focus grup y la observación participante se procedió a imprimir para analizar la información obtenida e ir comprendiendo el contenido de la información.

Una vez culminada la transcripción de la información se procedió a cargar la información al programa Atlas ti versión 8, en ella se creo en primer lugar los grupos de documentos teniendo en cuenta el cuaderno de campo como instrumento de la observación participante, la guía de la entrevista grupal y la guía de la entrevista en profundidad. Asimismo, se generaron los grupos de códigos sobre la dinámica institucional, identidad institucional y las relaciones interpersonales. Asimismo, se procedió a elaborar las redes antes y después de a aplicación del plan de acciones teniendo como base los códigos dinámica institucional, identidad institucional y las relaciones interpersonales.

Culminada el procesamiento de la información mediante el programa Atlas ti versión 8, y determinada las categorías principales y las redes antes y después de la aplicación del plan de acciones se procedió al análisis e interpretación de los resultados.

## 2.6. Rigor científico

En la investigación cualitativa, el rigor científico de los resultados se puede determinar mediante la credibilidad. Al respecto Rada (2006) precisa que “la credibilidad de una investigación educativa se pueden constatar los siguientes elementos: Resguardo de las notas de campo que surgieron de las acciones y de las interacciones durante la investigación. Uso de transcripciones textuales de las entrevistas para respaldar los significados e interpretaciones presentadas en los resultados del estudio” (p.6). En efecto, la credibilidad de la investigación realizada se presenta en los anexos correspondientes. Por otro lado, en este punto como parte de la credibilidad se considera la triangulación metodológica en base a tres instrumentos utilizados para la recopilación de la información y su correspondiente contrastación.

Asimismo, se garantiza el rigor científico mediante la confirmabilidad. Al respecto Rada (2006) precisa que “Los siguientes aspectos pueden ayudar a determinar si un trabajo de investigación cualitativa cumple con este criterio: Descripción de las características de los informantes y su proceso de selección. Uso de mecanismos de grabación. Análisis de la transcripción fiel de las entrevistas a los informantes” (p.7). En consecuencia, la investigación realizada cumple con este procedimiento puesto que presenta los criterios descritos por la autora.

De igual modo, el tercer elemento a considerar en el rigor científico es la transferibilidad. Al respecto Rada (2006) considera que “Dos guías sirven para determinar el grado de transferibilidad de los resultados de una investigación cualitativa: Si los investigadores indicaron lo típico de las respuestas de los informantes. Si examinaron la representatividad de los datos como un todo” (p.8). de igual modo el proceso de análisis e interpretación de la información obtenida presenta los indicadores establecidos.

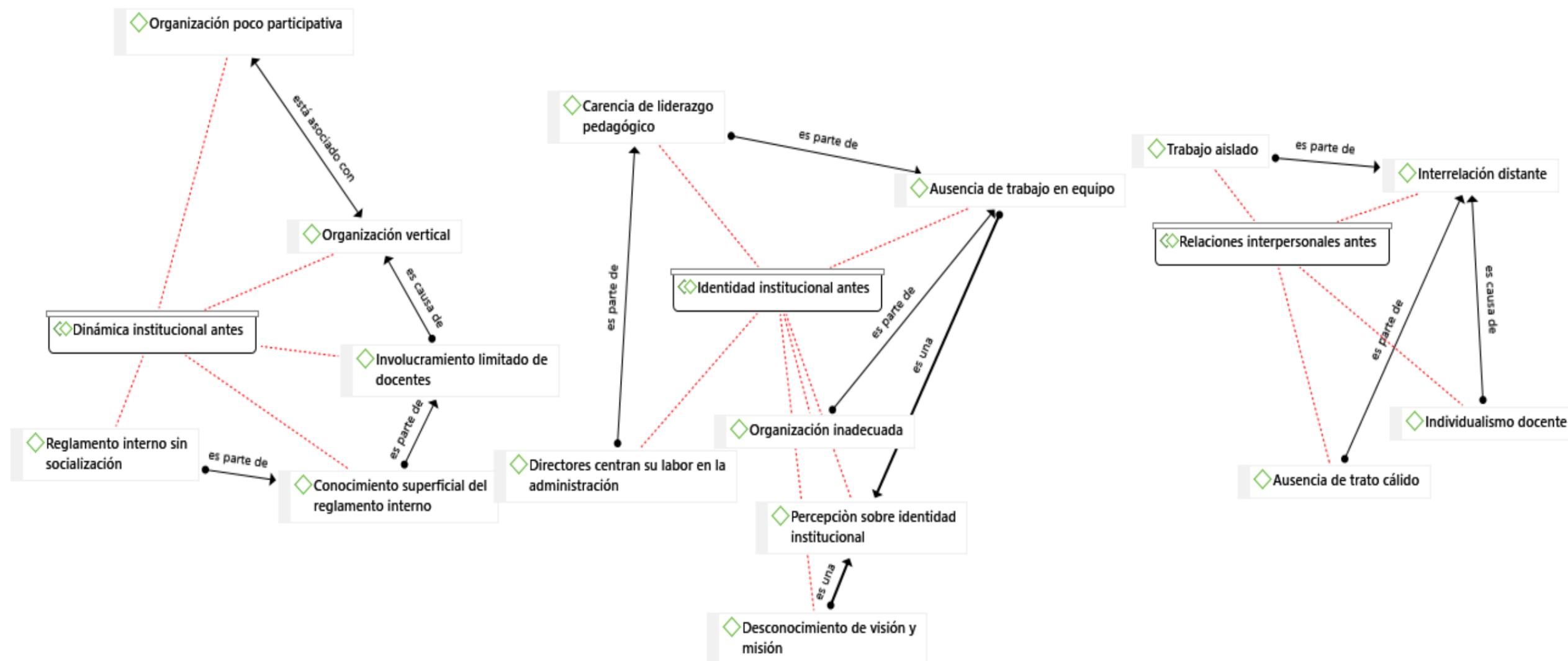
### Capítulo III

#### Resultados de la investigación

#### 3.1. Estructura antes de la aplicación del plan de acción

Figura 1

Estructura antes de la aplicación del plan de acción.

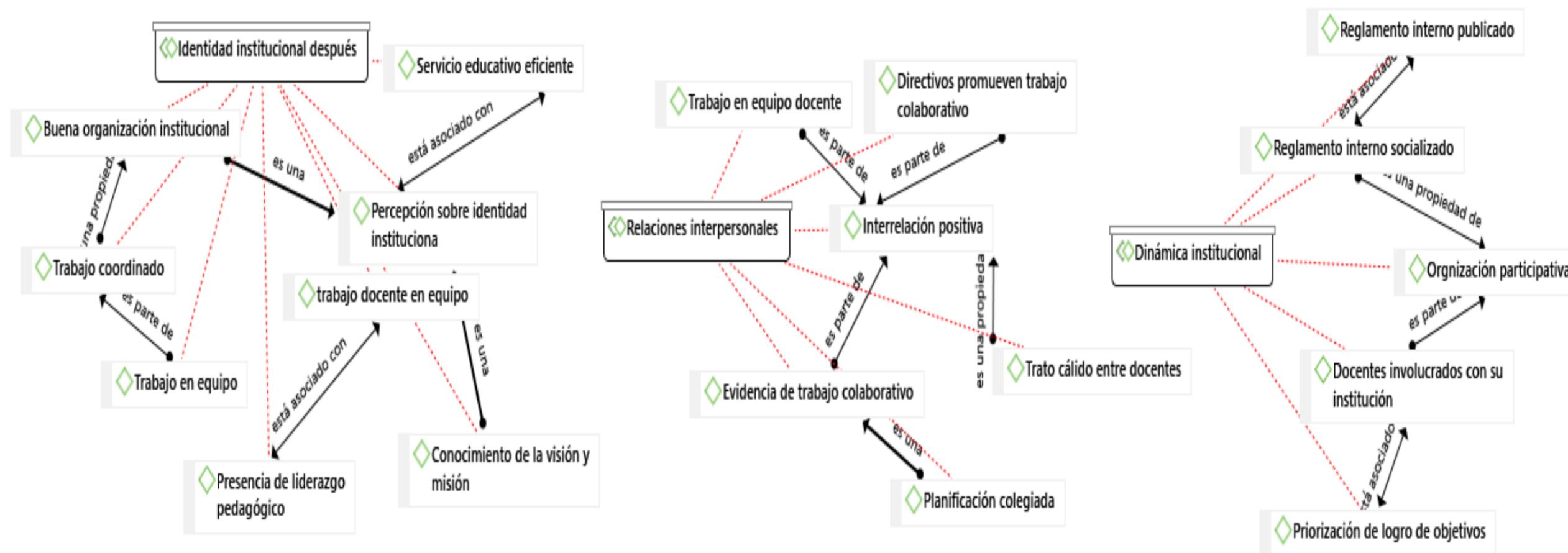


Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Estructura después de la aplicación del plan de acciones

Figura 2

Estructura después de la aplicación del plan de acción.



Fuente: Elaboración propia

### **3.3. Análisis e interpretación de datos**

El proceso de reducción de datos seguidos en el trabajo de investigación estuvo orientado desde el enfoque cualitativo, al respecto Pérez, (2011) precisa que “El análisis de datos en la investigación cualitativa consiste en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio” (p.102). En la misma línea Latorre, (2004) sostiene que “reducir la información quiere decir hacerla manejable. La hacemos manejable cuando la codificamos y categorizamos. Para ello fragmentamos la información en unidades de significado y a cada unidad le asignamos un código” (p. 84).

En esa perspectiva, la información obtenida mediante la entrevista en profundidad, la entrevista grupal y la observación participante, que fueron aplicados al inicio y al culminar la ejecución de la investigación acción educativa fueron sometidos a la reducción y categorización de la información haciendo uso el programa Atlas ti versión 8.0. a través de este programa se logró corroborar la presencia de tres subcategorías: identidad institucional, relaciones interpersonales y la dinámica institucional como parte de la categoría central: clima organizacional. Estos resultados, en su primera versión se encuentran sistematizados en la estructuración general teniendo en cuenta antes y después de la aplicación del plan de acciones como propuesta innovadora para la mejora de las limitaciones expresadas en el clima organizacional en la institución educativa “José Félix Iguain” del distrito de Luricocha.

#### **3.3.1. Resultados del diagnóstico**

La etapa de planificación, del presente trabajo de investigación acción educativa, tuvo su punto de inicio en la determinación de la situación problemática, para ello se recurrió a la técnica de la lluvia de ideas y se corroboró con un cuestionario de encuesta, lo que permitió diagnosticar limitaciones en el clima organizacional en la institución educativa;

situación que permitió elaborar un plan de acciones con la finalidad de mejorar el clima organizacional a nivel de los docentes de la institución educativa.

Culminada la planificación se procedió con la aplicación del plan de acción, que se inició con la entrevista en profundidad, el grupo focal y la observación participante, con la finalidad de conocer la situación real respecto al clima organizacional a nivel de los docentes de la institución educativa, que permitió corroborar la presencia de las subcategorías: identidad institucional, relaciones interpersonales y la dinámica institucional como parte de la categoría central: clima organizacional que se presentan a continuación con su correspondiente análisis e interpretación.

#### Categoría clima organizacional.

El clima organizacional es conceptualizado y comprendido desde diversos puntos de vista, al respecto, Noriega y Pría (2011) consideran que el clima organizacional viene a ser *“las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general”* (p.110). En la misma línea de pensamiento, Chiavenato (2007) considera que el clima organizacional es *“El ambiente de trabajo donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir”* (p. 28).

En las instituciones educativas públicas de nuestro país, a pesar de que estas cuentan con sus reglamentos de organización y funciones (ROF) y sus manuales de organización y funciones que posibilitan la implementación y lineamientos institucionales, así como el desarrollo de los recursos humanos, no se percibe un buen clima organizacional que incentive la creatividad e innovación en los docentes, el perfeccionamiento profesional y un

sistema estructurado de evaluación. Asimismo, el clima organizacional en las instituciones educativas se encuentran compuesto por las políticas internas y externas, por los factores psicosociales, los lineamientos de gestión pedagógica y administrativa que funcionalmente establece el comportamiento institucional y personal en sus integrantes y estas son proyectadas hacia el exterior o los usuarios.

En este contexto, la institución educativa “José Félix Iguain” del distrito de Luricocha no está al margen de esta situación problemática, puesto que luego de una encuesta realizada a los docentes, la posterior entrevista en profundidad, la entrevista grupal y el registro en el cuaderno de campo y el análisis de sus resultados y la reflexión realizada con los docentes sobre el clima organizacional se concluye que a nivel institucional no se cuenta con un buen clima organizacional, puesto que este se encuentra reflejada en las limitaciones respecto al manejo de las relaciones personales, el trato entre los diferentes miembros de la institución educativa, distorsión en la comunicación, escaso nivel de identidad institucional, desacierto en la solución de los diferentes problemas que aquejan a la institución educativa; limitaciones que se constituyen en factores que resquebrajan el clima organizacional y que minan la calidad educativa que se pueda impartir a los estudiantes.

En ese sentido, antes de la aplicación de la propuesta innovadora, se recopiló información suficiente que permitió determinar el surgimiento de tres subcategorías: identidad institucional, relaciones interpersonales y la dinámica institucional, los que son analizados a continuación.

### **Subcategoría identidad institucional**

La identidad institucional "es el conjunto de rasgos invariantes que constituye la organización, transformándola en singular y única a los ojos de los sujetos" (Tejera, 2003,p.1). Es decir, la identidad institucional es una imagen que se configura a partir de lo

que perciben tanto los actores internos a la organización (endo-identidad) como los actores externos (exo-identidad): "lo que los demás dicen que somos y lo que nosotros construimos sobre nosotros mismos" (Ávila, s.f., p.2). Se construye a partir de las expectativas, necesidades, conocimientos, experiencias e intereses de todos los actores involucrados: directivos, docentes, alumnos, familias y comunidad.

En esa perspectiva, los resultados de la información obtenida muestran que los docentes de la referida institución presentan algunas limitaciones sobre esta categoría, y esto se puede corroborar cuando se precisa que:

“Existen docentes que no conocen la visión y misión de la IE y si la conocen muchos no lo ponen en práctica. En su mayoría no muestran interés por entender y consolidar el trabajo en equipo y de sumar esfuerzos entre los miembros de la IE para brindar un mejor servicio educativo” (Ent. JCPO. L 2-5).

En la misma tendencia se precisa que “La misión y visión institucional no se socializan temporalmente, se realiza al inicio del año y luego se archiva en la documentación de la dirección de la IE.” (Ent. ARGM. L 5 - 7).

Estas afirmaciones coinciden con la conclusión asumida en la entrevista grupal, cuando se afirma que “Muchos docentes desconocen la misión, visión, los objetivos institucionales, los valores que rigen nuestra IE y no las incluyen en sus planificaciones a nivel de aula y áreas curriculares en las que laboran” (EG1 L 3-4). Coincidiendo con esta afirmación en la segunda entrevista grupal en el que se precisa que “la mayoría de profesores desconocen la misión, visión, los valores y los objetivos institucionales” (EG2 L3).

Asimismo, en el cuaderno de campo se sostiene que “Muchos docentes no tienen en cuenta la misión, visión, los objetivos institucionales en sus planificaciones a nivel de aulas y áreas curriculares que conducen. Los valores que rigen la IE tampoco las tienen en cuenta y no la hacen suya” (CC, L7-9).

Las afirmaciones expuestas, permiten inferir que en la institución educativa se adolece de identidad institucional, reflejada en el desconocimiento y aplicación de la visión y misión, la practica de valores y objetivos institucionales.

### **Subcategoría relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son comprendidas como “la interacción entre dos personas que laboran dentro de la misma organización y tienen un nivel jerárquico equivalente y mantienen una relación amical, no siendo necesariamente tener características similares en el salario, horario, área, etc.” (Bejarano, 2019, p.315).

Asimismo, Abovsky, etal.. (2012). Considera que “La relación interpersonal puede ser asumida como un sistema de creencias y valores individuales, las emociones, la cadena pensamiento-sentimiento-deseo-acción, la inteligencia emocional y la autoestima, que se mezclan subjetivamente en una comunicación establecida por dos o más personas en un momento determinado” (p.3).

En efecto, las relaciones interpersonales son determinantes en el clima organizacional de una institución educativa, puesto que permite una coexistencia armoniosa y constructiva; sin embargo, de acuerdo la información obtenida se tiene muchas limitaciones al respecto, esto se corrobora cuando en una entrevista en profundidad realizada a un docente precisa que “Los docentes se interrelacionan de manera respetuosa pero seca casi distante no se observa ese trato cálido entre docentes ni directivo docentes o docentes y directivos” (Ent. OFG L7-8).

Esta información es corroborada por otro entrevistado que sostiene que “Cada docente trabaja a su modo no hay un trabajo en equipo, la planificación de actividades laborales se realiza de forma casi individual, no se evidencia trabajo colaborativo, los directivos generan pocos espacios para fortalecer el trabajo colaborativo” (Ent. ROR. L 8-9).

De igual manera en la entrevista grupal se concluye que “Los docentes se relacionan de forma seca y poco cálida, están centrados en desarrollar sus actividades de forma individual, evitando espacios de trabajo en equipo. Se observa un trato poco cordial y vertical entre docentes y estudiantes” (EnG. L8-9).

Teniendo en cuenta lo expresado, se puede afirmar que las relaciones interpersonales en la institución educativa es muy limitada, puesto que hay poca calidez, relación distante y seca, resquebrajando de esta manera la esencia del clima organizacional.

### **Sub categoría dinámica institucional**

Para Burke, (2018) al “Analizar las dinámicas institucionales supone focalizar el estudio en las relaciones de poder presentes en la política: los procesos internos que ésta genera, el proceso de toma de decisiones, las lógicas e intereses de los actores en los distintos niveles institucionales y las alianzas, conflictos y estrategias que se desplegaron a partir de la implementación de la evaluación institucional” (p.4).

La dinámica institucional, para Álvarez (2010) “se revela toda vez que un grupo de individuos es convocado en un espacio para el ejercicio de una tarea conjunta; en su interior se tejen vínculos libidinales que facilitan u obstaculizan el cumplimiento de los propósitos y objetivos celebrados a modo de pacto” (p.25).

Al respecto, la información obtenida muestra que esta sub categoría presenta limitaciones expresadas en la actitud de los docentes, cuando se precisa que “Se cuenta con una organización vertical y poco participativa, existe una propuesta curricular institucional que en muchos casos no se contextualiza en la planificación a nivel de las aulas y áreas curriculares que dirigen los docentes. Involucramiento limitado de directivos y docentes para el logro de objetivos institucionales” (Ent. JCPO. L 10-13). En ese mismo sentido se expresa una docente entrevistada quien afirma que “La organización es poco participativa, se tiene una propuesta curricular institucional que es poco difundida y con poca adaptación

de los docentes a las necesidades reales de aprendizaje de los estudiantes. Muchos docentes nombrados se aíslan de actividades programadas a nivel institucional (inicial, primaria y secundaria) poco involucramiento” (Ent. ARGM. L 12 - 15).

Estas afirmaciones son complementadas con la conclusión arribada en la entrevista grupal cuando se precisa que “La IE cuenta con una organización poco adecuada por lo que se presenta una imagen de una IE con muchas dificultades en cuanto a su organización con los docentes, padres de familia y otros actores de la comunidad, por lo tanto, con dificultades en cuanto a la calidad de la educación que se imparte, dificultades en cuanto a los valores que se practican” (EG 2, L.15-17).

Como se puede observar la dinámica institucional se encuentra relacionada con la capacidad que presenta cada individuo para poder empoderarse de la institución y cumplir con la toma de decisiones, intereses institucionales, entre otros, los cuales no están siendo muy bien conducidas por los maestros.

### ***3.3.2. Resultados después de la aplicación del plan de acciones***

Concluida el desarrollo de las dos fases: planificación y aplicación del plan de acción, que se concretó a través del Taller 1 denominado: Mejorando la identidad institucional (Mayo). 3 Talleres de fortalecimiento de las relaciones interpersonales (junio – julio) y 3 Talleres para la mejora de la dinámica institucional (agosto – setiembre), se procedió a realizar nuevamente la entrevista en profundidad, la entrevista grupal y la observación participante con la finalidad de conocer los cambios producidos como consecuencia de la aplicación del plan de acción. Al respecto, Yuni y Urbano, (2016) precisan que “En esta fase se reflexiona sobre el plan de acción seguido, sobre todo el proceso y las acciones realizadas. Se contrasta lo planeado y lo que se consiguió” (p.157).

Precisamente, en el presente apartado, se presentan los resultados obtenidos como producto de la entrevista en profundidad, la entrevista grupal y la observación participante,

que fueron sistematizados en tres subcategorías: identidad institucional, relaciones interpersonales y la dinámica institucional como parte de la categoría central: clima organizacional. Veamos a continuación cada una de ellas.

### **Categoría clima organizacional.**

Barría-González, et al. (2021) precisan que clima organizacional “da cuenta de los significados compartidos que los miembros (unidad de trabajo) atribuyen a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan, así como los comportamientos que ven recompensados” (p.169).

Al respecto, concluida la aplicación del plan de acciones, en comparación a los hallazgos realizados previa a su aplicación, muestran que los docentes de la institución educativa “José Félix Iguain” del distrito de Luricocha evidencian cambios significativos respecto a la percepción sobre el clima organizacional, los que se evidencian con la afirmación expuesta en el cuaderno de campo en el que se precisa que: “Se observa que a nivel de la institución educativa existe un grato ambiente de trabajo, lo cual permite una apertura en el personal directivo para tratar problemas relacionados con su labor docente” (CC 1. L. 5- 8). Esto es corroborado con la entrevista realizada a un docente en el que precisa que: “Si comparamos el clima organización con lo que se tenía antes, vamos a observar un cambio profundo luego de la realización de los diferentes talleres, ahora se observa que todos los docentes son amigos, se comunican constantemente, asisten de buena gana a las reuniones, antes no era así, cada uno vivía su vida”(Entr, VRC, L. 1 – 5). De igual modo, en la entrevista grupal se concluye que: “Desde que se realizaron los talleres se ha visto cambios en el comportamiento de los docentes, hoy se observa mayor identidad institucional, buena relación interpersonal y aceptación de la estructura institucional” EG, L. 1 – 4).

En efecto, un buen clima organizacional conduce a la mejora de los docentes de manera integral. “Así, también es importante el clima organizacional para que los

trabajadores se ´perfeccionen, que impacte en su desarrollo ante eventos simples, donde se incluye la comunicación, la interacción con otros trabajadores la apertura y consideraciones; tiene también un efecto en la calidad de vida de los que participan en el desarrollo institucional, donde se destaca la motivación, fortalecimiento de la amistad de manera espontánea y honesta; asimismo, contribuye a favorecer el logro de los objetivos, y ayuda al trabajador a la adquisición de su objetivos propios” (Olivera-Garay, et. Al., 2021, p.4)

### **Subcategoría identidad institucional**

La identidad institucional, es entendida como el compromiso asumido por los maestros respecto a su institución cristalizados en la visión, misión, las normas institucionales, valores, entre otros, que son hechos suyas y actúan de manera consecuente con ella. Al respecto, Cortes (2011) precisa que la identidad institucional “se encuentra asimismo inscrita en la manera como la institución se define a sí misma y actúa en un contexto determinado; se encuentra también en sus marcos valorativos, en sus repertorios culturales y en sus formas de organización; en sus antecedentes históricos, así como en los elementos que son parte integrante y dan sentido a su definición” (p.83),

La situación de la identidad institucional en los centros educativos, generalmente presenta ciertas limitaciones, el cual es corroborado por Tranier (2013) cuando afirma que “Muchas instituciones han tenido que atravesar, han atravesado –o atraviesan–diferentes coyunturas o períodos histórico-institucionales desfavorables para la concreción de sus fines”(p.168); en efecto, la Institución Educativa “José Félix Iguain” del distrito de Luricocha, no es ajena a esta realidad, situación que es evidenciada con los resultados mostrados con la información obtenida antes de la aplicación del plan de acciones, en las que se observa serias limitaciones de parte de los maestros respecto a la identidad institucional.

Precisamente, con la finalidad de mejorar esta situación delicada a nivel institucional se aplicó el taller denominado “Mejorando la identidad institucional”, a través de ella se logró constituir mesas de trabajo que permitió entablar dialogo entre los docentes respecto a la percepción que tienen sobre la misión visión y los valores institucionales, acciones que en su conjunto permitieron fortalecer la identidad institucional, el cual es corroborado con la afirmación de un docente de la institución que precisa en la entrevista realizada que “En la actualidad se observa que en la IE se evidencia el liderazgo pedagógico de los directivos en lo pedagógico y administrativo. En esto ha cumplido su papel los talleres realizados, porque a partir de ahí recién se puede decir que los docentes se interesaron por conocer la visión y misión de la IE. Asimismo, ahora se observa el trabajo coordinado y en equipo de los docentes” (Ent. VRC. L 8 - 9). Asimismo, se precisa que “Otra cosa importante que se observa en los docentes es que todos participan en la planificación de las actividades para contribuir al logro de este objetivo, se evidencia el trabajo coordinado y en equipo por los miembros de la comunidad educativa” (Ent. TRM L 11 – 14).

Por otro lado, la conclusión a la que se arriba en la entrevista grupal se precisa que “Los docentes conocen la misión, visión, los objetivos institucionales, los valores que rigen la IE y las incluyen en sus planificaciones a nivel de aula y áreas curriculares en las que laboran” (EG1, L 9-11). Esto es corroborado con la transcripción del cuaderno de campo en el que se precisa. “En la reunión de trabajo con los docentes se observa que hay ánimo por representar a la institución educativa en las actividades centrales por el aniversario institucional, por lo que sugirieron confeccionar los ternos de un solo color para las actividades centrales como parte de la identificación institucional” (CC. L, 1 – 4).

De acuerdo a las expresiones presentadas, se puede sostener que el desarrollo de los talleres programados para la mejora de la identidad institucional contribuyeron favorablemente a la mejora de esta sub categoría. Al respecto Arango (2015) precisa que “la

identidad institucional requiere comparar los principios y pilares de la institución con la realidad por la que atraviesa; ésta se refleja en las disposiciones y actitudes, conocimientos y habilidades de los miembros de la comunidad educativa, en torno a la apropiación de los valores institucionales, el desarrollo de la misión y alcance de la visión” (p. 14)

### **Subcategoría relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales que se presentan a nivel de las instituciones educativas son fundamentales para el logro de la cohesión interna y el logro de las metas institucionales. “Las relaciones interpersonales son aquellas que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad. Esto significa que, en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos, lo que le permite conocer a los demás y conocerse a sí mismo” (Hanco et al., 2021, p.2). Sin embargo, es importante precisar que esta relación interpersonal puede ser considerado como buena o deficiente en relación a la manera de cómo se presenta en el contexto institucional.

En el caso de la institución educativa en la que se realizó la presente investigación, de acuerdo a la información recabada a través de los diferentes instrumentos, se ha podido observar que antes de la aplicación del plan de acción con la finalidad de revertir esta situación se presentaba limitaciones al respecto, razón por el que se desarrollaron diversos talleres de fortalecimiento de las relaciones interpersonales: Taller 1: Mediación. Taller 2: Reflexión. Taller 3: Social.

Lo resultados logrados como producto del desarrollo de los talleres precisados, permiten sostener que tuvo efectos muy positivos en la mejora de la subcategoría: relaciones interpersonales, esto es corroborado con la afirmación en la entrevista realizada por un docente, en la que precisa: “Si comparamos a las actitudes anteriores en la actualidad se observa que los docentes de la IE trabajan en equipo, la planificación de actividades pedagógicas se realiza de forma colegiada entre docentes, se evidencia el trabajo

colaborativo, los directivos promueven espacios para fortalecer el trabajo colaborativo” (Ent. VRC. L 15 - 19). Asimismo, otra docente afirma que: “Hoy día se observa con mucha satisfacción que los docentes de la IE se interrelacionan de manera cordial transmitiendo un trato cálido entre los miembros de la comunidad educativa” (Ent. TRM. L 21 - 23).

Por otro lado, lo afirmado se argumenta con la conclusión arribada en la entrevista grupal en la que se precisa que: “Los docentes se relacionan de forma cordial, respetuosa y cálida, desarrollan sus actividades de forma colegiada, se observa un trato cordial y horizontal entre docentes y estudiantes” (EG1, L 20-22). De igual modo, en el cuaderno de campo se precisa que: “Durante las actividades por el aniversario institucional se observa que la relación entre docentes se da de forma horizontal, cordial y cálida con apertura al diálogo. Los docentes casi en su totalidad realizan sus actividades en equipo de forma coordinada y consensuada con fines de lograr los objetivos institucionales” (CC, L. 5 – 8).

Los resultados expuestos permiten afirmar que el desarrollo de los talleres contribuyó positivamente en la mejora de las relaciones interpersonales, logrando revertir las relaciones distantes, conflictivas y verticales por relación cordial, respetuosa, cálida en la que se prioriza el trabajo en equipo.

Al respecto, Razeto (2017) afirma que “Las relaciones interpersonales son pilares fundamentales que sustentan el quehacer diario de las escuelas. Cuando están alimentadas por la confianza, las relaciones interpersonales entre profesores y directivos se constituyen en parte de los cimientos de la organización escolar que posibilitan el trabajo colectivo” (p.73); en consecuencia, una buena relación interpersonal viabiliza los cambios y el logro de las metas institucionales.

### **Sub categoría dinámica institucional**

La dinámica institucional, reflejada en la marcha académica y pedagógica consensuada a nivel del centro educativo, es sumamente importante, debido a que garantiza

que la institución logre sus metas institucionales trazadas; sin embargo, de acuerdo al análisis inicial, previa a la aplicación del plan de acciones, se observa serias limitaciones al respecto que permitieron realizar la presente investigación en el que se realizaron talleres para la mejora de la dinámica institucional, teniendo como base el monitoreo y acompañamiento a los docentes.

Los resultados de la aplicación de los talleres orientados a la mejora de la dinámica institucional muestran que su desarrollo tuvo una contribución muy importante en la mejora de esta subcategoría. Lo expresado es corroborado por un docente entrevistado cuando precisa que: “Una vez desarrollada los talleres se observa que los docentes cambiaron en su actitud, por lo que se cuenta con una organización participativa, la propuesta curricular institucional responde a las necesidades y demandas de los estudiantes de la IE. Todos los docentes sin importar la condición laboral se involucran en el logro de objetivos institucionales, mejorando de esta manera la dinámica institucional” (Ent. VRC. L 27 - 31). Asimismo, otra docente precisa que: “En la actualidad la dinámica institucional es buena, porque a nivel de la institución se busca fortalecer a los docentes a través del monitoreo y acompañamiento a los docentes y se ha institucionalizado la realización de talleres para la mejora docente” (Ent. TRM. L 25 - 28).

Por otro lado, en la entrevista grupal se concluye que: “La IE cuenta con una buena organización por lo que se presenta una imagen de una IE con muchas fortalezas respecto a la organización con los docentes, padres de familia y otros actores de la comunidad, por lo tanto, imparten una educación de calidad” (EG. L.27 – 29). Asimismo, en el cuaderno de campo se precisa que. “Durante el desarrollo del tercer taller los docentes muestran pleno conocimiento y acuerdo con la estructura normativa concretada en el Reglamento Interno de la institución, por lo que publican en lugares visibles para conocimiento de la comunidad educativa” (CC1, L. 5 – 8).

Los resultados expuestos permiten afirmar que a nivel de la institución educativa se observa una mejora en la dinámica institucional, por lo que los docentes respetan y fortalecen la organización institucional y las normas establecidas para una correcta convivencia pacífica a nivel de la comunidad educativa.

Al respecto, Celis y Guatame (2003) considera que “la dinámica institucional debe ser analizada desde de sus componentes estructurales como desde la dimensión de los agentes sociales que le dan movimiento y la actualizan. No interesa cuál sea el punto de partida, igual ambos componentes son indispensables para explicar la génesis, actualización y reproducción de unas prácticas escolares en una institución escolar” (p.228). En efecto, en la actualidad la institución educativa presenta una aceptación positiva respecto a la estructura orgánica y una participación dinámica de los docentes en su cumplimiento y fortalecimiento de su labor docente.

### **3.4. Triangulación metodológica e implicancias de la investigadora**

En la presente investigación acción educativa, con la finalidad de determinar el rigor científico, se realiza la correspondiente triangulación metodológica, sobre la categoría clima organizacional y las subcategorías identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional.

#### **3.4.1. Triangulación metodológica sobre el clima organizacional**

**Tabla 1**

*Triangulación sobre clima organizacional*

Cuaderno de campo	Entrevista en profundidad	Grupo focal
Durante el desarrollo de las actividades por el aniversario se observa que los docentes de la institución educativa se encuentran muy	Si comparamos el clima organización con lo que se tenía antes, vamos a observar un cambio profundo luego de la realización de los diferentes talleres, ahora se observa que	Desde que se realizaron los talleres se ha visto cambios en el comportamiento de los docentes, hoy se observa mayor identidad institucional, buena relación

comprometidos con los objetivos y metas planteados, por lo que se observa que comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa (CC7, L. 1-5)	todos los docentes son amigos, se comunican constantemente, asisten de buena gana a las reuniones, antes no era así, cada uno vivía su vida (Entr. VRC L. 1 – 5)	interpersonal y aceptación de la estructura institucional. (EG, L. 1 – 5)
---	--	--

Conclusión: la triangulación metodológica basada en el cuaderno de campo, la entrevista en profundidad y el grupo focal, permiten observar coincidencias respecto a la mejora del clima organizacional como consecuencia de la aplicación de los diversos talleres como parte del plan de acción ejecutada.

### 3.4.2. *Triangulación metodológica sobre identidad institucional*

**Tabla 2**

#### *Triangulación sobre identidad institucional*

Cuaderno de campo	Entrevista en profundidad	Grupo focal
Durante el proceso de monitoreo y acompañamiento a docentes en sus aulas se observa que los docentes se encuentran comprometidos con la misión, visión, los objetivos institucionales y las incluyen en sus planificaciones a nivel de aulas y áreas curriculares que conducen. Asimismo, se observa que los valores que rigen la IE son conocidas y practicadas por la comunidad educativa. Los docentes y	Para mí, ahora si se observa que los docentes conocen la visión y misión de la IE, antes no les importaba nada, venían a la institución y desarrollaban su clase y se iban (Entr. TRM, L.8 – 9)	Los docentes conocen la misión, visión, los objetivos institucionales, los valores que rigen la IE y las incluyen en sus planificaciones a nivel de aula y áreas curriculares en las que laboran. (EG. L 6 – 8)

Cuaderno de campo	Entrevista en profundidad	Grupo focal
estudiantes tienen una buena presentación personal que los identifica como docentes y estudiantes. (CC1, L. 1 – 4)		

Conclusión: la triangulación metodológica sustentada en el cuaderno de campo, entrevista en profundidad y el grupo focal, conducen a concluir que se observa una coincidencia en las apreciaciones respecto a la esta subcategoría y se sostiene que como consecuencia de los talleres realizados hubo una mejora sustancial en la identidad institucional en los maestros de la institución educativa.

### 3.4.3. *Triangulación metodológica sobre relaciones interpersonales*

**Tabla 3**

#### *Triangulación sobre relaciones interpersonales*

Cuaderno de campo	Entrevista en profundidad	Grupo focal
Durante las actividades por el aniversario institucional se observa que la relación entre docentes se da de forma horizontal, cordial y cálida con apertura al diálogo. Los docentes casi en su totalidad realizan sus actividades en equipo de forma coordinada y consensuada con fines de lograr los objetivos institucionales. Se observa también un trato cordial y	Si comparamos a las actitudes anteriores en la actualidad se observa que los docentes de la IE trabajan en equipo, la planificación de actividades pedagógicas se realiza de forma colegiada entre docentes, se evidencia el trabajo colaborativo, los directivos promueven espacios para fortalecer el trabajo colaborativo. (Entr. VRC, L. 21 – 26)	Los docentes se relacionan de forma cordial, respetuosa y cálida, desarrollan sus actividades de forma colegiada, se observa un trato cordial y horizontal entre docentes y estudiantes. (EG, L. 21 – 26)

cálido entre docentes y  
estudiantes (CC2, L. 1-5)

Conclusión: La triangulación realizada en base al cuaderno de campo, entrevista en profundidad y el grupo focal, permiten concluir la existencia de coincidencias respecto a la mejora de las relaciones interpersonales como producto de la aplicación de las diversas actividades planificadas en el plan de acciones.

#### 3.4.4. *Triangulación metodológica sobre dinámica institucional*

**Tabla 4**

*Triangulación sobre dinámica institucional*

Cuaderno de campo	Entrevista en profundidad	Grupo focal
Durante el desarrollo de los talleres de fortalecimiento se observa una participación comprometida de los docentes, como parte de la organización interna, con la finalidad de fortalecer su desempeño, hecho que fortalece la dinámica institucional (CC3, L. 1-5)	Los talleres han sido de mucha utilidad y nos permitió comprender que la dinámica institucional es importante en la institución educativa, garantiza el respeto a la estructura orgánica y el cumplimiento con las acciones pedagógicas planificadas, por eso se realizaron talleres de fortalecimiento como producto del monitoreo y acompañamiento. (Entr. MTC, L. 26 – 30)	La IE cuenta con una buena organización por lo que se presenta una imagen de una IE con muchas fortalezas respecto a la organización con los docentes, padres de familia y otros actores de la comunidad, por lo tanto, imparten una educación de calidad. (EG. L. 26 – 28)

Conclusión: La triangulación realizada en base al cuaderno de campo, entrevista en profundidad y el grupo focal, permiten sostener la existencia de una coincidencia que llevan

a concluir que las actividades realizadas como parte del plan de acciones permitieron la mejora en la dinámica institucional a nivel de la institución educativa.

### **3.5. Discusión de resultados**

El clima organizacional es determinante en las instituciones educativas, al respecto, Chiavenato, (2007) considera que el clima organizacional es “El ambiente de trabajo donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir” (p. 28). En efecto, el clima organizacional es el ambiente de trabajo que presenta una institución educativa. Este ambiente de trabajo impone a las instituciones educativas desafíos, restricciones, demandas, condiciones y amenazas que condicionan la marcha institucional.

Precisamente, ante la situación problemática diagnosticada, en el que se observa desde la perspectiva de los docentes de la institución educativa “José Félix Iguain” del distrito de Luricocha, la presencia de dificultades en el clima organizacional, situación que permitió la realización del presente trabajo de investigación desde la vertiente cualitativa, de manera específica la investigación acción educativa, que de acuerdo a Quispe (2020) esta investigación “es entendida como la investigación desarrollada por equipos de mediana o pequeña magnitud de maestros. Parte por el diagnóstico de una situación problemática, para luego proponer un conjunto de acciones transformadoras, y que luego son evaluadas mediante una reflexión permanente y cíclica” (p.137).

En ese sentido, la investigación se desarrolló teniendo como objetivo la aplicación de una propuesta sistematizada en un conjunto de estrategias metodológicas que permitan la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, del distrito de Luricocha, Huanta. Al respecto, luego de la aplicación de las estrategias programadas en diversos talleres, se puede concluir que el conjunto de estrategias metodológicas propuestas

en esta investigación, desde la perspectiva de la investigación acción educativa, tuvo incidencia positiva en la mejora del clima organizacional en la institución educativa “José Félix Iguain” del distrito de Luricocha, Huanta, este resultado se evidencia en el análisis realizado respecto a la categoría clima organizacional en el que se precisa que al comprar los hallazgos realizados previa a la aplicación del plan de acciones, se muestran que los docentes de la institución educativa evidencian cambios significativos respecto a la percepción sobre el clima organizacional, los que se fundamentan con la afirmación expuesta en la entrevista realizada a un docente en el que precisa que: “Si comparamos el clima organización con lo que se tenía antes, vamos a observar un cambio profundo luego de la realización de los diferentes talleres, ahora se observa que todos los docentes son amigos, se comunican constantemente, asisten de buena gana a las reuniones, antes no era así, cada uno vivía su vida”(Entr, VRC, L. 1 – 5). De igual modo, en la entrevista grupal se concluye que: “Desde que se realizaron los talleres se ha visto cambios en el comportamiento de los docentes, hoy se observa mayor identidad institucional, buena relación interpersonal y aceptación de la estructura institucional” EG, L. 1 – 4).

De igual manera, en relación al primer objetivo específico, la aplicación del plan de acciones como parte de las estrategias metodológicas establecidas, permiten concluir que estas contribuyeron positivamente a la mejora de la identidad institucional en los docentes de la Institución Educativa, el cual es corroborado con la afirmación de un docente de la institución que precisa en la entrevista realizada que “En la actualidad se observa que en la institución educativa se evidencia el liderazgo pedagógico de los directivos en lo pedagógico y administrativo. En esto ha cumplido su papel los talleres realizados, porque a partir de ahí recién se puede decir que los docentes se interesaron por conocer la visión y misión de la institución educativa. Asimismo, ahora se observa el trabajo coordinado y en equipo de los docentes” (Ent. VRC. L 8 - 9). Asimismo, se precisa que “Otra cosa importante que se

observa en los docentes es que todos participan en la planificación de las actividades para contribuir al logro de este objetivo, se evidencia el trabajo coordinado y en equipo por los miembros de la comunidad educativa” (Ent. TRM L 11 – 14). De acuerdo a las expresiones presentadas, se puede sostener que el desarrollo de los talleres programados para la mejora de la identidad institucional contribuyó favorablemente a la mejora de esta sub categoría.

Asimismo, respecto al segundo objetivo específico, la aplicación de los diversos talleres como parte del plan de acciones han contribuido a la mejora de las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa, el mismo que es confirmado con la afirmación en la entrevista realizada por un docente, en la que precisa: “Si comparamos a las actitudes anteriores en la actualidad se observa que los docentes de la IE trabajan en equipo, la planificación de actividades pedagógicas se realiza de forma colegiada entre docentes, se evidencia el trabajo colaborativo, los directivos promueven espacios para fortalecer el trabajo colaborativo” (Ent. VRC. L 15 - 19). Asimismo, otra docente afirma que: “Hoy día se observa con mucha satisfacción que los docentes de la institución educativa se interrelacionan de manera cordial transmitiendo un trato cálido entre los miembros de la comunidad educativa” (Ent. TRM. L 21 - 23).

De igual modo, en relación al tercer objetivo específico, una vez concluida la aplicación de los diversos talleres como parte del plan de acciones en el proceso de la investigación acción educativa, se puede observar que estos contribuyeron positivamente a la mejora de la dinámica institucional en la Institución Educativa, el que es corroborado con la afirmación de una docente en la entrevista realizada en la que precisa: “Una vez desarrollada los talleres se observa que los docentes cambiaron en su actitud, por lo que se cuenta con una organización participativa, la propuesta curricular institucional responde a las necesidades y demandas de los estudiantes de la IE. Todos los docentes sin importar la condición laboral se involucran en el logro de objetivos institucionales, mejorando de esta

manera la dinámica institucional” (Ent. VRC. L 27 - 31). Asimismo, otra docente precisa que: “En la actualidad la dinámica institucional es buena, porque a nivel de la institución se busca fortalecer a los docentes a través del monitoreo y acompañamiento a los docentes y se ha institucionalizado la realización de talleres para la mejora docente” (Ent. TRM. L 25 - 28).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el proceso de investigación, es importante precisar, de acuerdo a Abarca (2018), que el clima organizacional “refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima” (p. 26); por lo tanto, la importancia del clima organizacional radica en que permite conducir a las instituciones educativas por la senda correcta, puesto que al conocer su estado actual del clima organizacional se podrá reorientar con la finalidad de encausarla hacia los fines y objetivos institucionales.

## **Propuesta de innovación**

### **Introducción**

La presente propuesta pedagógica denominada “Estrategias metodológicas”, han sido elaborados con la finalidad de mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta; esta propuesta se concreta como producto de un proceso de reflexión y diagnóstico realizado por los docentes de la mencionada institución, que conlleva a la determinación de la realidad problemática que requería ser transformada a través del desarrollo de la investigación acción educativa.

La propuesta se encuentra fundamentada desde el punto de vista epistemológico en el paradigma interpretativo y sociocrítico, puesto que a partir de una postura crítica reflexiva posibilita interpretar la realidad y proponer como alternativa un conjunto de acciones encaminadas a la mejora de las limitaciones respecto al clima organizacional determinada en la institución educativa.

En ese sentido, la propuesta se encuentra sistematiza en base a las categorías deductivas: identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional. En el caso de la identidad institucional, se propone el desarrollo de diversas actividades las que se cristaliza en el taller denominado: “Mejorando la identidad institucional”, en las que se constituyeron mesas de trabajo para la reformulación de la Visión y Misión institucional y los valores. De igual modo, en relación a las relaciones interpersonales, se desarrollaron tres talleres sobre: Mediación, Reflexión y Social. Asimismo, respecto a la dinámica institucional, con la finalidad de mejorar este aspecto se realizaron el acompañamiento pedagógico y como producto de ello se concretaron tres talleres de fortalecimiento a los docentes.

Como producto de la aplicación de las acciones planificadas se han observado la mejora en el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa “José Félix Iguain” del distrito de Luricocha, Huanta.

### **Fundamentación teórica**

La presente propuesta, se enmarca en la investigación cualitativa, de manera específica en la investigación acción educativa, por lo mismo que se sustenta teóricamente en el paradigma interpretativo y sociocrítico, así como pedagógicamente se sustenta en la teoría socio cultural de Vigotsky que se detalla a continuación.

### **Fundamentación epistemológica**

Durante décadas, en el campo de la investigación científica se ha tenido la primacía del positivismo como sustento filosófico; pero a partir del giro que realiza Wundt, quien fuera el creador de la Psicología experimental (1879), para dejar su laboratorio de psicología en la Universidad de Leipzig (1900), y dar paso a la investigación de los hechos sociales que se generan a partir de la compleja subjetividad en la conciencia humana expresados en las costumbres, lenguaje, mitos, pensamientos e imaginación, reflejan el agotamiento del enfoque cuantitativo y la necesidad de recurrir al enfoque cualitativo para comprender los fenómenos sociales.

Es por ello pertinente sostener que cuando se trata de investigar hechos sociales “que atañen a la subjetividad e intersubjetividad de los individuos que los construyen y estructuran en el seno de su propio contexto histórico-cultural, es preciso cambiar de enfoque o viraje a la hora de abordar el estudio y adentrarse en su investigación asumiendo uno o más de los modelos de estudio que implica el enfoque cualitativo” (Sánchez, 2019, p. 110).

En el campo de la educación, si bien es cierto que la investigación tiene sus inicios en la pedagogía experimental en el siglo XIX, en la que destaca la figura de Meumann que en el año 1900 propone la denominación de pedagogía experimental. Sin embargo, a partir

de la década de los 60 y 70 se inicia el cuestionamiento a este proceso metodológico, iniciándose un nuevo debate que se constituye en punto de inicio para sostener un nuevo concepto de investigación en el campo de la educación.

En efecto, en esta época se transita desde una lógica numérica hacia una visión de carácter cualitativa, que destaca la importancia de generar acciones investigativas que vayan más allá de la aplicación de procedimientos científicos, pues, se plantea que este tipo de estudios debe involucrar directamente a los sujetos participantes, constituyéndose así nuevas maneras de conocer y abordar las problemáticas del campo educativo. (Leaman y Cárcamo, 2021, p.151)

Es decir, la investigación educativa inicia un nuevo camino basado en el paradigma interpretativo, el cual desde el aspecto “epistemológico se fundamenta en que los investigadores deben comprender las conductas humanas a partir del estudio de los sentidos, las motivaciones y los propósitos que hacen que los sujetos realicen determinadas acciones” (Leaman y Cárcamo, 2021, p.151). Es más, a partir de los aportes de Carr y Kemmis (1988), Stenhouse (2003) y Freire (2004) la investigación acción educativa “adquiere una directa y explícita vinculación con el paradigma sociocrítico, que en términos generales, establece que la ciencia y el conocimiento deben orientarse hacia la transformación de la realidad, buscando de este modo favorecer el bienestar de los seres humanos” (Leaman y Cárcamo, 2021, p.152).

En ese sentido, la presente investigación basada en el paradigma sociocrítico, se concretó en un proceso de investigación introspectiva y participativa, puesto que a través de la participación y reflexión de los docentes de la Institución Educativa se pudo determinar la realidad problemática y se propuso un plan de acciones que permitió superarlas.

### **Fundamentación pedagógica**

La propuesta pedagógica aplicada como parte del plan de acciones de la investigación acción educativa realizada, por su naturaleza, se encuentra sustentada en la teoría socio cultural de Vigotsky, debido a que durante este proceso se contó con la participación plena de todos los docentes y que en ese proceso se generaron conocimientos y la consecuente mejora de la realidad investigada.

Lo expresado se sustenta en que el enfoque sociocultural permite “explicar el desarrollo humano a partir de la integración dialéctica de los factores internos (biológicos y psicológicos) y externos (sociales) del desarrollo en el proceso de la actividad” (Cruz, et al., 2019, p. 70). Esta teoría pedagógica considera que los sujetos en la interacción permanente entre las condiciones internas y externas van generando desarrollo en los diversos aspectos del conocimiento en los diferentes periodos de sus vidas.

Lo expuesto permite afirmar que el enfoque sociocultural se encuentra sustentada en la combinación o relación especial entre los aspectos internos y externos, que posibilitan el desarrollo cognitivo propios de cada fase de desarrollo de las personas.

Vigotsky parte de considerar el carácter interactivo del desarrollo psíquico, haciendo hincapié en la interrelación entre los factores biológicos y sociales. Consideró los factores sociales como los determinantes, como fuente del desarrollo de la persona, del sujeto, del individuo, mientras que considera que los factores biológicos resultan la base, la premisa para que pueda ocurrir ese desarrollo. Consideró esta interacción como una unidad compleja, dinámica y cambiante e identificó el condicionamiento social de las propiedades específicamente humanas de la psiquis. Demostró que la influencia social en el sentido más general de la palabra es la fuente de formación de los procesos psíquicos superiores. (Cruz, et al., 2019, p. 69).

En consecuencia, el ser humano por excelencia es un ser social, debido que su evolución integral deviene de la relación con otros seres humanos, en un contexto socio -

histórico cultural determinado. Si bien nace con las capacidades biológicas y psicológicas elementales, estas son posibles de ser desarrolladas en un ambiente de interacción social con sus semejantes.

### **Objetivos de la propuesta**

Proponer un conjunto de estrategias metodológicas con la finalidad de mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, del distrito de Luricocha, Huanta

## Plan De Acción

CATEGORIA: CLIMA ORGANIZACIONAL										
				CRONOGRAMA 2022						
ACTIVIDADES O IDENTIDAD INSTITUCIONAL	RESPONSABLES	RECURSOS	SOPORTE TEÓRICO	M	A	M	J	J	A	S
Actividad 1 Recopilación de información bibliográfica Actividad 2 Sistematización de la información. Actividad 3 Taller 1. Mejorando la identidad institucional -Constitución de mesas de trabajo - Reformulación de la Visión y misión institucional -Mesa de trabajo para la reformulación de los Valores	Investigadora	Textos bibliográficos y virtuales sobre el enfoque comunicativo  Laptop. Internet Impresora Papel bond Sesiones de aprendizaje.	Enfoque crítico reflexivo							
RELACIONES INTERPERSONALES Actividad 1 Recopilación de información bibliográfica. Actividad 2 Talleres de fortalecimiento de las relaciones interpersonales: Taller 1: Mediación Taller 2: Reflexión Taller 3: Social	Investigadora	Textos bibliográficos y virtuales.	Enfoque crítico reflexivo							
DINÁMICA INSTITUCIONAL Actividad 1	Investigadora	Textos bibliográficos y virtuales.	Enfoque crítico reflexivo							

CATEGORIA: CLIMA ORGANIZACIONAL										
ACTIVIDADES O IDENTIDAD INSTITUCIONAL	RESPONSABLES	RECURSOS	SOPORTE TEÓRICO	CRONOGRAMA 2022						
				M	A	M	J	J	A	S
Recopilación de información bibliográfica Actividad 2 Selección de material educativo para la dinámica institucional Actividad 3 Talleres para la mejora de la dinámica institucional. -Monitoreo y acompañamiento: Taller de fortalecimiento 1 Taller de fortalecimiento 2 Taller de fortalecimiento 3		Textos Láminas Guías Revistas  Papelotes plumones cartulinas								

## **Conclusiones**

1. De acuerdo a la aplicación de las estrategias metodológicas sistematizadas en el plan de acciones, para la mejora del clima organizacional, se puede concluir que el conjunto de estrategias metodológicas propuestas en esta investigación, desde la perspectiva de la investigación acción educativa, tuvo incidencia positiva en la mejora del clima organizacional en la institución educativa “José Félix Iguain” del distrito de Luricocha.

2. Los resultados de la aplicación de las estrategias metodológicas, a través de la investigación acción educativa, contribuyo positivamente a la mejora de la identidad institucional en los docentes de la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta.

3. Las estrategias metodológicas planificadas en el plan de acciones, como parte de la investigación acción educativa, propiciaron positivamente la mejora de las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta.

4. De acuerdo a la aplicación de las estrategias metodológicas sistematizadas en el plan de acciones aplicadas mediante la investigación acción educativa, posibilitaron positivamente la mejora de la dinámica institucional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta.

## **Sugerencias**

1. A los directores de las instituciones educativas, realizar el diagnóstico real sobre el clima organizacional y en base a ello proponer un conjunto de acciones como parte de una investigación acción educativa que busque la participación plena de sus integrantes para lograr la mejora del clima organizacional.

2. A los docentes de las instituciones educativas, reflexionar sobre su labor docente a nivel institucional y a partir de ella proponer la concreción de un proceso de investigación acción educativa con la finalidad de transformar esa realidad en aras de logra una educación de calidad en los estudiantes.

3. A los docentes y directivos de las instituciones educativas, fortalecer la identidad institucional, las relaciones interpersonales y la dinámica institucional con la finalidad de buscar la mejora del clima organizacional a nivel de la institución educativa.

4 A los investigadores en el campo de la educación, realizar investigaciones desde la vertiente de la investigación acción educativa con la finalidad de proponer un conjunto de acciones conducentes a la mejora de la labor docente y la calidad educativa.

## Referencias Bibliográficas

- Abarca, Y. (2018). El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de La Municipalidad Distrital De Huaura - 2016. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.  
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/1734>
- Angelino, M. (2018). *El Clima Organizacional y la Gestión Institucional del Colegio Humberto Luna de Cusco-2017*. Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37170/angelino\\_sm.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Por%20lo%20que%20podemos%20afirmar,el%20ejercicio%20de%20sus%20funciones.](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37170/angelino_sm.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Por%20lo%20que%20podemos%20afirmar,el%20ejercicio%20de%20sus%20funciones.)
- Ávila, R. (s.f.). El reto de fortalecer la identidad de la institución educativa. Recuperado el 4 de julio de 2014, de Escuelas que Aprenden:  
<http://www.escuelasqueaprenden.org/imagesup/El%20reto%20de%20%20fortalecer%20la%20identidad%20de%20la%20instituci%F3n%20educativa.pdf>
- Arias, C. (1978). Teoría y proceso de la comunicación interna. España: NetbibloS.L.
- Ayala, G. P. (2017). *Análisis del Clima Laboral en una Unidad Educativa Particular en el cantón Samborondón*.  
[http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1608/1/AYALA\\_TRINI%c3%91O\\_GINA\\_PATRICIA\\_MDTH-OL-2015-2017-2015370219.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1608/1/AYALA_TRINI%c3%91O_GINA_PATRICIA_MDTH-OL-2015-2017-2015370219.pdf)
- Abovsky, André, Alfaro Rivera, Jorge Antonio, & Ramírez Montoya, María Soledad. (2012). Relaciones interpersonales virtuales en los procesos de formación de investigadores en ambientes a distancia. *Sinéctica*, (39), 01-14. Recuperado en 06 de agosto de 2022, de  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2012000200009&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2012000200009&lng=es&tlng=es)

- Arango (2015) La identidad institucional como elemento esencial para la reestructuración del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa La Libertad, del Municipio de Medellín. [Tesis de grado. Universidad de San Buenaventura Medellín, Colombia] <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/4844ad2d-5539-428f-aa6e-8e06ad706f8e/content>
- Borrell, F (2004). Como Trabajar en Equipo y creas relaciones de calidad con jefes y compañeros. España: Ediciones Gestión 2000.
- Brunet, L. (2007). *CEl clima de trabajo en las organizaciones*. México: MacGraaw Hill.
- Burke, María (2018) Dinámicas institucionales, posicionamiento y estrategias desplegadas por los actores universitarios frente a la evaluación institucional : el caso de la Universidad Nacional de Rosario. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2680274>
- Bejarano Paredes, M. (2020). Relaciones interpersonales afectivas y desempeño laboral según variables sociodemográficas de los trabajadores de radio y televisión de Lima Metropolitana. *Revista De Investigación En Psicología*, 22(2), 313–328. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v22i2.17431>
- Buss, M., López, M. J., Rutz, A, Coelho, A, S., Oliveira, C., & Mikla, M.. (2013). Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. *Index de Enfermería*, 22(1-2), 75-78. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962013000100016>
- Álvarez, Blanca Estela (2010). La dinamica institucional en el ambito de la discapacidad: un primer acercamiento al tema. II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro

de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología -  
Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires

Barría-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, 37(1), 168-177. Epub 21 de junio de 2021. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.37.1.417571>

Cañellas, J., Castellanos, M., Piña, C., Yera, A., Mir, I., y Sánchez, Z. (2007). *Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario*. Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos, 5(3), 79-84. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2951221.pdf>

Celis, P. y Guantame, J. (2003) La dinámica institucional, la sociabilidad y las prácticas escolares: un acercamiento metodológico desde la sociología. [https://www.researchgate.net/publication/266296599\\_La\\_dinamica\\_institucional\\_1\\_a\\_sociabilidad\\_y\\_las\\_practicas\\_escolares\\_un\\_acercamiento\\_metodologico\\_desde\\_1\\_a\\_sociologia/fulltext/54ae37f20cf2213c5fe4273b/La-dinamica-institucional-la-sociabilidad-y-las-practicas-escolares-un-acercamiento-metodologico-desde-la-sociologia.pdf](https://www.researchgate.net/publication/266296599_La_dinamica_institucional_1_a_sociabilidad_y_las_practicas_escolares_un_acercamiento_metodologico_desde_1_a_sociologia/fulltext/54ae37f20cf2213c5fe4273b/La-dinamica-institucional-la-sociabilidad-y-las-practicas-escolares-un-acercamiento-metodologico-desde-la-sociologia.pdf)

Cortes, D. (2011). Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria: El caso de la UNAM. *Perfiles educativos*, 33(spe), 78-90. Recuperado en 02 de diciembre de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982011000500008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000500008&lng=es&tlng=es).

Carnegie, A. (2001). *Frases de famosos*. <https://citas.in/frases/2008528-andrew-carnegie-el-trabajo-en-equipo-es-la-capacidad-de-trabajar-j/>

- Chiang, M., Martín, M., y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. el capital humano de las organizaciones* (8 ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Contreras, D., y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/ContrerasRios-Doris-2016.pdf;jsessionid=B9B773ECA8617771441D1AF659CD11D0?sequence=9>
- Cruz, F., Lorenzo, Y., & Hernández, Á. J. (2019). La obra de Vygotsky como sustento teórico del proceso de formación del profesional de la educación primaria. *Conrado*, 15(70), 67-73. Epub 02 de diciembre de 2019. Recuperado en 15 de diciembre de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000500067&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500067&lng=es&tlng=es).
- Fernández, M.J. y Asensio, I. (1989) Concepto de clima institucional. *Apuntes de Educación, Dirección y Administración*, n. 32, p. 2
- Flaborea, R. (2017). *Estrategias de aprendizaje de la lectoescritura*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Obtenido de <http://cuestioneseducativas.uexternado.edu.co/estrategias-de-aprendizaje-de-lalectoescritura-2/>
- Fernández, Lidia. (1994) *Instituciones educativas: dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Paidós.

- Guevara, X. (2018), *Clima organizacional. Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. [Tesis de Maestría ]  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Gilmore y Moraes (2002). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas Especialización Alta Gerencia. Bogotá – Colombia.
- Goncalves, A. (1997). *Clima organizacional*.  
<http://www.phpartners.com/articulos/download.Asp>.
- Guzmán, M., Ancín, I. y Prieto, S. (2021). *Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la Ciudad de Guayaquil*. Revista Científica ECOCIENCIA. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474>
- Gutiérrez, D., López, R., Mejía, M., Montes, F., Ortega, E., & Rodríguez, F. (2014). *Estrategias de enseñanza-aprendizaje y su importancia en el entorno educativo*. México: ReDIE. Obtenido de <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Tomo3.pdf>
- Hurtado, N. (2018). *El clima organizacional en la gestión Institucional de la Institución Educativa Parroquial San Vicente Ferrer, Los Olivos, 2018*. Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18019/Hurtado\\_PNJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18019/Hurtado_PNJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hanco Gomez, Miriam Serezade, Carpio Maraza, Amira, Laura Castillo, Zoraima Julieta, & Flores Mamani, Emilio. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción*, 12(3), 186-194. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>

- Iglesias, A., y Sánchez, Z. (2015). *Generalidades del clima organizacional*. Medisur, 13(3), 455-457. <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v13n3/ms02313.pdf>
- Iglesias A. L. & Torres , J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), e1257. Epub 01 de marzo de 2018. Recuperado en 16 de diciembre de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192018000100016&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016&lng=es&tlng=es).
- Iglesias Armenteros, Annia, & Sánchez García, Zenia. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457. Recuperado en 17 de diciembre de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=es).
- Isaken, R., y Ekvall, P. (2007). *Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos*. Correo científico médico de Holguin, 31 (2).
- Kathiusca, K. & Alarcón, L. A. (2021). Estrategias metodológicas creativas para potenciar los Estilos de Aprendizaje. *Revista San Gregorio*, 1(48), 1-14. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i48.1934>
- Lozano, S.V. (2019) Estudio de casos: El clima organizacional en el desempeño laboral en el equipo de comercialización de una empresa Farmacéutica en el 2019. Universidad Ricardo Palma. [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2515/IND\\_T030\\_40829075\\_M%20%20%20LOZANO%20DEL%20AGUILA%20SANDRA%20VANESSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2515/IND_T030_40829075_M%20%20%20LOZANO%20DEL%20AGUILA%20SANDRA%20VANESSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leaman, S.D. y Cárcamo, H.G. (2021). Investigación Acción Participativa: vinculación con la epistemología del sujeto conocido, desarrollo histórico y análisis de sus

componentes.

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/36819/39752>

Martínez, M. (1998). *Calidad Educativa, actividad pedagógica y creatividad*. Editorial Academia. La Habana

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía No. 34. De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento Institucional*.

Noriega, V.M. y Pría M.C. (2011) Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Rev Cubana Salud Pública* [revista en Internet]. [citado 20 Mar 2015];37(2):[aprox. 15p]. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol37\\_02\\_11/spu04211.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol37_02_11/spu04211.htm)

Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L, & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. Epub August 00, 2021. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

Paredes Floril, Priscilla Rossana, & Quiroz Díaz., José Giovanni. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados.. *Revista San Gregorio*, 1(46), 81-93. <https://doi.org/http:10.36097/rsan.v1i46.1431>

- Sánchez, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sotelo, J G., & Figueroa, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Tenelanda, J. y García, G. (2019). El uso de estrategias didácticas y su incidencia en la calidad de la educación en la Unidad Educativa Paulo Emilio Macías Sabando de la ciudad de Portoviejo. *Revista de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación Cognosis*, 4(1), 133 - 150. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Cognosis/article/view/1824>
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. *Pymes metalmecánicas de Cali*. (U. d. Rosario, Ed.) *Universidad y Empresa*, 6(13), 9-36.
- Quispe, R. (2020) Investigación acción educativa: una propuesta para la formación de la competencia investigativa. *Revista de Educación*. 20 (2020) pp. 135-150. [https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r\\_educ](https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ)
- Quispe, O. (2019). Percepción del personal sobre la relación entre el clima organizacional y gestión educativa en las instituciones educativas de los distritos de Carapo y Lucanamarca- Ayacucho, año 2018. Universidad Nacional de Educación Enrique

Guzmán y Valle.

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/5103/Oscar%20QUISPE%20DE%20LA%20CRUZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Raineri, A. (2006). Estilos de Dirección como Determinantes del Clima Laboral en Chile. *Abante*, 9(1), 3-33.

Rada, D. (2006). Credibilidad, Transferibilidad y Confirmabilidad en Investigación Cualitativa. *Revista IPASME*, Vol. Mayo 2006. MED-IPASM

Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*.

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Ramos, J.W. (2010). Estrategias metodológicas en el proceso enseñanza –aprendizaje de matemática en el tercer año de bachillerato en la especialidad de ciencias sociales del colegio a distancia “Stephen Hawking.[Tesis de Maestría. Universidad Técnica de Ambato] <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5941/1/FCHE-MDCES-740.pdf>

Razeto, Alicia. (2017). Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 8(1), 61-76. <https://doi.org/10.18861/cied.2017.8.1.2639>

Ríos, R. (2004). El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el centro estatal 0019 San Martín de Porres Velásquez. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Roa, P. y Vargas, C. (2009). El Cuaderno de Campo como Estrategia de Enseñanza en el Departamento De Biología de la UPN. <https://core.ac.uk/download/pdf/234802536.pdf>

- Rodríguez, D. (1993). *Métodos docentes en educación preescolar*. Maturín: INFORHUM. Postgrado y Extensión.
- Robles, B., (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cuicui/v18n52/v18n52a4.pdf>
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de ciencias económico-administrativas*, 10(27), 83-87. Ensayo administración. <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402/3399>
- Seco, C., & Latorre, M. (2013). *Estrategias y Técnicas Metodológicas*. Lima: Universidad Marcelino Champagnat. <http://www.umch.edu.pe/arch/hnomarino/metodo.pdf>
- Segredo, A. M. (2011) La gestión universitaria y el clima organizacional. *EducMed Super*. 2011 [citado 2015 Mar 20];25(2):164-77. Disponible en:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es)
- Sotelo, J. G. & Figueroa, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Tejera, A. (2013). *Gestión de las Instituciones Educativas: La gestión como problema*. Recuperado el 28 de setiembre de 2013, de Instituto de Educación, Universidad ORT Uruguay: <http://aulas.ort.edu.uy/>
- Toro, F. (s.f.). *Clima Organizacional y Productividad Laboral*. [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/c lima-organizacional-productividad-herramientas.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/c%20lima-organizacional-productividad-herramientas.pdf)

Tranier, J. A., (2013). Pensar la identidad institucional en contextos contemporáneos: sobre relatos, modelos, metáforas y abordajes. Rosario, Argentina, en los umbrales del Siglo XXI. Revista Educación, 37(1), 161-178.  
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44028564008.pdf>

Valenzuela, T. & Vilorio, N. E. (2008). Estrategias metodológicas para la enseñanza del patrimonio cultural local en el área de educación para el trabajo. Caso: unidad educativa "Juan Bautista Dalla Costa" del municipio Boconó del Estado Trujillo. Investigación y Postgrado, 23(3), 251-280.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872008000300012&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872008000300012&lng=es&tlng=es).

## **Anexos**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Guía de acción	Categorías	Metodología
<p><b>General</b> ¿Qué propuesta se debe aplicar para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa José Félix Iguain del distrito de Luricocha, Huanta-2021?</p>	<p>General Objetivo General Aplicar una propuesta como estrategia para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa José Félix Iguain del distrito de Luricocha, Huanta-2021 Específicos Fortalecer la identidad institucional para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa José Félix Iguain del distrito de Luricocha, Huanta-2021 Consolidar las relaciones interpersonales para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa José Félix Iguain del distrito de Luricocha, Huanta-2021 Fortalecer la dinámica institucional para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa José Félix Iguain del distrito de Luricocha, Huanta-2021</p>	<p>Aplicando una propuesta como estrategia se mejora el clima organizacional en la Institución Educativa José Félix Iguain del distrito de Luricocha, Huanta-2021.</p>	<p>Categorías deductivas:  Clima organizacional Identidad institucional Relaciones interpersonales Dinámica institucion</p>	<p>Tipo de investigación  Investigación acción educativa  Participantes  20 docentes de la Institución Educativa José Félix Iguain del distrito de Luricocha, Huanta-2022  Técnicas La observación participante Entrevista en profundidad Grupo focal</p>

## **Anexo 2**

### *Descripción de las acciones de la propuesta pedagógica*

#### ***Taller 1. Mejorando la identidad institucional***

Mesas de trabajo para mejorar la misión- visión.

Las mesas de trabajo se establecerán con la finalidad de generar diálogos entre sus integrantes sobre sus percepciones frente a lo que la institución debe plantear como su misión y visión, cada mesa de trabajo dispondrá de un formato para la misión y otro para la visión, donde se consignaran los resultados de los diálogos y reflexiones sobre estos dos componentes del horizonte.

Teniendo en cuenta que la misión es: “La imagen actual que enfoca en los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen. Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintivas” (Representación de la UNESCO en Perú, 2011, p. 60).

Las preguntas orientadoras para el diálogo y la reflexión de la misión que se plantearan las siguientes interrogantes:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Cuál es el propósito de la institución?
3. ¿Tiene una orientación técnica específica?
4. ¿Cómo cumple su misión?
5. ¿En qué valores se fundamenta?
6. ¿Qué responsabilidad tiene ante el país/región/municipio/distrito?
7. ¿Qué hace a la institución educativa diferente de aquellas que tienen el mismo propósito?

Teniendo en cuenta que la visión es “la imagen a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para todos los miembros de la institución”. (Unesco en Perú, 2011, p. 62), las preguntas orientadoras para el diálogo y la reflexión de la visión son las siguientes:

1. ¿Cómo nos gustaría que nos describieran dentro del tiempo proyectado?
2. ¿A qué necesidades responde la visión?
3. ¿Qué innovaciones propone?
4. ¿Qué avances tecnológicos empleará?
5. ¿Qué acciones contempla desarrollar?
6. ¿Qué mecanismos se emplearán para su integración con la misión y los propósitos?
7. ¿Mediante qué sistemas se difundirán?

Categorización y redacción de la misión mejorada.

Preguntas	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4
1. ¿Quiénes somos?				
2. ¿Cuál es el propósito de la institución?				
3. ¿Tiene una orientación técnica específica?				
4. ¿Cómo cumple su misión?				
5. ¿En qué valores se fundamenta?				
6. ¿Qué responsabilidad tiene ante el país/región/municipio/distrito?				
7. ¿Qué hace a la institución educativa diferente de aquellas que tienen el mismo propósito?				

Categorización y redacción de la visión mejorada.

Preguntas	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4
1. ¿Cómo nos gustaría que nos describieran dentro del tiempo proyectado?				
2. ¿A qué necesidades responde la visión?				
3. ¿Qué innovaciones propone?				
4. ¿Qué avances tecnológicos empleará?				
5. ¿Qué acciones contempla desarrollar?				
6. ¿Qué mecanismos se emplearán para su integración con la misión y los propósitos?				
7. ¿Mediante qué sistemas se difundirán?				

## *Taller 2. Talleres de fortalecimiento de las relaciones interpersonales*

### **Taller 1: Mediación**

Lugar de realización:

Duración: 2 horas Fecha:

Docente a cargo:

Participantes: 20 docentes

Temática: El valor de un consejo

Saludo y bienvenida: 10 minutos

Fundamentación teórica: (30 min)

Desde el pensamiento analítico de Boqué, la mediación se define como “una negociación asistida, la cual tiene una aportación cultural que garantiza un orden social y que posibilita transformar pacíficamente las desavenencias”, esta posibilita extraer los mayores beneficios posibles de la situación. Todos los miembros de la comunidad educativa y en especial los estudiantes, deben tener conocimientos elementales sobre el proceso de mediación, lo cual asegura que el servicio de mediación no quede aislado, o que sea desconocido.

Se presenta la propuesta de la mediación para motivar a los docentes a convertirse en mediadores: ellos pueden poner en práctica la mediación entre docentes e incluso realizar con estudiantes a partir de los 11 años.

Objetivo (5 minutos) Fomentar en docentes la capacidad analítica y propositiva como base para la construcción de una cultura para la mediación de conflictos

Descripción ( 5 minutos)

En grupos de seis, un voluntario o voluntaria explica un conflicto, otra persona se encarga de parafrasear y el resto le “regalan ideas” que podrían funcionar.

Otra persona explica su conflicto y también se le “regalan ideas”

Procedimiento

Para iniciar, los docentes se ubican en el aula, luego se procede al desarrollo de las actividades preliminares del taller, como son el saludo y la bienvenida. Se da la libertad para que un voluntario o voluntaria de manera espontánea, explique un conflicto que le esté afectando. Otra persona se encarga de parafrasear el problema. Los demás docentes se encargarán de regalar ideas, que podrían funcionar, en tanto que el narrador, toma nota. Todas las personas que quieran pueden hacer uso de la palabra para recibir ideas que conlleven a una solución.

Solución del conflicto

Despedida.

Valoración

¿Les han regalado buenas ideas? ¿Les han regalado alguna idea violenta?

Recursos:

1. Humanos: Docente investigadora.
2. Material: Hojas en blanco

## **Taller 2: Reflexión**

Lugar de realización:

Duración: 2 horas Fecha:

Docentes a cargo: Tallerista

Participante: 20 docentes

Temática: Diferencias de criterio

Fundamentación teórica

Recordemos que Kressel analiza la importancia del manejo efectivo de los conflictos entre las personas: “Ellos hacen parte del repertorio emocional y vivencial del individuo y,

en ocasiones, supone disfunción de las relaciones interpersonales, aun cuando, no siempre conduzcan a la agresión; habrá casos que tratan de una incompatibilidad entre las partes por diferencias en sus intereses, Lo anterior, nos permite considerar el conflicto como un hecho natural de la vida, entender que no es ni positivo ni negativo sino que depende de cómo se responda ante él; además cada persona interpreta los conflictos desde su propio punto de vista, sabiendo que los pareceres como los seres humanos son diferentes. Por tal motivo, Boquè plantea que se debe tener en cuenta que hay diversas maneras de actuar ante un conflicto de acuerdo a su subjetividad; podemos aprenderlas y elegir las que nos parezcan más adecuadas para cada situación, pues “los conflictos nos ofrecen oportunidades de transformación personal y del entorno: generando aprendizajes, introduciendo innovaciones y propiciando el cultivo cotidiano de la paz, razón por la cual se debe evitar las respuestas destructivas a los conflictos: violencia, pasividad, intolerancia y discriminación entre otras”.

Objetivo general: Propiciar espacios de reflexión a los docentes acerca de la importancia de respetar las diferencias de criterio.

#### Procedimiento

Una vez ubicados los docentes en el aula, se procede al desarrollo de las actividades preliminares del taller de saludo y bienvenida. Acto seguido se desarrolla la dinámica “mirando a través de la cerradura”. Para concluir el taller se realiza la lectura “El elefante” como mecanismo de reflexión a fin de invitar a los docentes a poner en práctica las vivencias del taller en su cotidianidad.

#### Actividades

- Saludo y bienvenida.(10 min.).
- Objetivos del taller.(10 min.).
- Distribución del material.(5 min.).
- Dinámica de grupo “mirando a través de la cerradura”.(45 min.).

- Socialización y discusión de las vivencias de la dinámica.(30 min.).
- Lectura ilustrativa de la historia “El elefante”.(10 min.).
- Reflexión y unificación de criterios.(10 min.).

Despedida

Descripción de la dinámica

“El elefante”. Repartimos las copias del elefante con el dibujo de una cerradura superpuesta y perforado en diferentes ángulos de cada hoja. Posteriormente se les solicita a los docentes que miren a través del ojo de la cerradura, y que intenten descubrir qué hay detrás.

- Cuando lo sepan, sin decirlo, lo han de dibujar exactamente como lo imaginan, aprovechando la hoja superior.

- Cuando han acabado de hacer los dibujos y mientras los pintan, se da la oportunidad de especular sobre lo que hemos “visto”

- Opcionalmente, y dependiendo del grupo, se puede fomentar diversas posturas sobre quién tiene “razón”. Por ejemplo, nos podríamos imaginar que el trabajo es un juego de “raspa- – raspa”, en el que si debajo te sale lo mismo es que hay premio, ¿Qué dibujo presentamos? Se trata de crear polémica

- Finalmente, los docentes despegan la hoja superpuesta y descubren la imagen oculta. - Para finalizar la actividad de hace una socialización de la actividad.

Valoración

- ¿Había dibujos diferentes detrás de la cerradura? ¿Cómo es que todos hemos creído que había algo diferente? ¿Puedes estar seguro del todo en lo que respecta a como son las cosas? ¿Siempre lo vemos todo perfectamente? ¿Qué problema hemos tenido al elegir un solo dibujo?

- Antes de extraer conclusiones leeremos en voz alta la historia siguiente

## El elefante

He aquí que una vez había seis sabios que vivían en la misma ciudad. Los seis eran ciegos. Un buen día, un elefante llegó a la ciudad. Los seis sabios querían saber como era un elefante. De manera que, como eran ciegos, cada uno de ellos se acercó al elefante y empezó a palparlo. El primero tocó la oreja grande y plana del elefante. Notó cómo se movía hacia delante y hacia atrás. “El elefante es como un abanico” dijo. El segundo tocó una de las patas del elefante “el elefante es como un árbol” dijo El tercero le tocó la cola. “Estáis muy equivocados: el elefante es como una cuerda”. El cuarto le tocó la trompa. “os equivocáis, el elefante es como una serpiente” dijo. El quinto le tocó uno de los colmillos.” El elefante es como una lanza” manifestó. “¡No, no!”, grito el sexto. “parecéis tontos, el elefante es como una pared muy alta” (había tocado al elefante por el costado. “Abanico”, “Árbol” , “cuerda”, “serpiente”, “lanza”, “ pared” .....Y nunca se pusieron de acuerdo en cómo era un elefante.

## Recursos.

1. Humanos: docente investigadora
2. Material: Se hacen copias de un elefante y se tapan con una hoja de color que tenga un ojo de cerradura recortado, de manera que sólo una pequeña parte del dibujo de abajo resulte visible.

Es necesario que el lugar en donde se halla el ojo de la cerradura sea diferente para que las partes que se puedan ver no coincidan.

– pegamento, hojas blancas y de colores., lápices, tijeras,

3. Conclusiones:

## **Taller 3: Con énfasis en lo social**

Lugar de realización:

Duración: 60 minutos Fecha:

Docentes a cargo:

Participantes: 20 docentes

Temática: Lo positivo y lo negativo en la solución de un conflicto

Según Boquè , comprender el conflicto es un primer paso hacia la aceptación del hecho de que no siempre es fácil, ni posible, acceder a una solución objetiva para las partes, entendiendo que, para que la solución sea viable, hay que tener en cuenta tres elementos fundamentales: “la persona, el problema y el proceso”.

No obstante, los conflictos también pueden aportar beneficios, al permitir revisar aspectos de la vida o del entorno, así como explorar diferentes posibilidades evitando que se tomen decisiones precipitadas, sin dejar de lado el autoconocimiento y el conocimiento de los demás. En consecuencia, los conflictos son procesos dinámicos que definen características comportamentales propias de cada individuo, lo que genera diferencias de criterio frente a los problemas que surjan en la cotidianidad de su entorno.

**Objetivo:** Proponer una situación donde los docentes tengan la posibilidad de considerar los factores positivos y negativos frente a un conflicto.

Descripción de la actividad

Sería interesante partir de un conflicto verídico que estuviera viviendo la institución en su conjunto; en caso contrario, se puede utilizar una noticia de ámbito local o global aparecida en la prensa o bien servirse de un caso.

-Se pregunta si hay algún conflicto en especial del que les gustaría hablar. Si no surge nada, él mismo puede proponer un tema.

- En grupos de cuatro docentes se realizan las siguientes acciones: a) coloque un título al conflicto b) Explicarlo clara y brevemente, identificando a las personas que intervienen, cómo se ha originado, en qué momento está ahora el proceso y cuáles son los

problemas que deben considerarse. c) No se trata de solucionar el conflicto, sino de ver qué factores positivos y negativos aporta.

**Valoración** ¿Qué aspectos estamos más acostumbrados a observar en un conflicto? ¿Preferimos que las situaciones continúen siempre igual? ¿Nos decidiríamos a cambiar alguna cosa si un conflicto no nos sirviera de aviso? ¿Por qué nos resistimos al cambio? ¿A todos nos afectan por igual los conflictos? ¿En una situación conflictiva, quién es la víctima y quién el verdugo?

Recursos:

Humanos: docentes

Material: hojas blancas y lápices

Conclusiones

### MATRIZ INSTRUMENTAL DEDUCTIVA

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORÍA DEDUCTIVA	DEFINICIÓN	Sub categorías
Proponer estrategias metodológicas que permitan la mejora de la identidad institucional en la Institución Educativa "José Félix Iguain", Huanta.	Identidad institucional	La identidad institucional es una imagen que se configura a partir de lo que perciben tanto los actores internos a la organización (endo-identidad) como los actores externos (exo-identidad): "lo que los demás dicen que somos y lo que nosotros construimos sobre nosotros mismos" (Ávila, s.f., 2).	-Endo-identidad -Exo-identidad
Proponer estrategias metodológicas que permitan la mejora de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa "José Félix Iguain", Huanta.	relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño profesional de otros. Todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de su vida, con sus padres, amistades o compañeros de trabajo y estudio. A través de ellas intercambian formas de sentir y de ver la vida; también comparten necesidades, intereses y afectos. (Hanco, et al. 2021, p.2).	Capacidad de cooperación y trabajo con sus compañeros Establecimiento de relaciones
Proponer estrategias metodológicas que permitan la mejora de	Dinámica institucional	La dinámica institucional son las habituaciones recursivas y normativas (estructurales) que	-Hábitos recursivos de la escuela - Normas institucionales

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORÍA DEDUCTIVA	DEFINICIÓN	Sub categorías
la dinámica institucional en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta.		tiene la escuela para organizar la vida cotidiana de los distintos agentes sociales que interactúan en su interior (Celis y Guatame, 2003, p.227)	

### Anexo 3

#### *Guía de entrevista en profundidad*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA**

**EDUCACIÓN**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

**Objetivo:** Conocer la percepción de los maestros sobre el clima organizacional

**Dirigido a:** Docentes

Tiempo aproximación de la entrevista: 30 m a más

Lugar:

**Recursos:** Guía de preguntas, cámara o dispositivos móvil para el audio o video.

**Observación:** Actividad investigativa solo para fines académicos.

#### **Preguntas:**

Primeramente, empecemos por:

Identidad institucional

¿Cuál es la percepción que tienen los actores externos sobre nuestra institución?

¿Cuál es la percepción que tienen los actores internos sobre nuestra institución?

Relaciones interpersonales

¿Cuál es la capacidad de cooperación y trabajo mostrada por los integrantes de la institución?

¿Cuál es la capacidad de interrelación que presentan los docentes a nivel institucional?

Dinámica institucional

¿Cuáles son los hábitos de organización institucional con la que cuenta la institución educativa?

¿La institución educativa cuenta con normas institucionales establecidas? Explíquenos.

**PREGUNTA OPCIONAL**

¿Te gustaría hablar de algo que no hayamos tratado?

**NOTA FINAL:** Agradecimiento por la participación y aporte en el presente trabajo de investigación

## Anexo 4

### *Guía de entrevista grupal*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA**

**EDUCACIÓN**

### **GUÍA DE ENTREVISTA GRUPAL**

**Objetivo:** Conocer la percepción de los maestros sobre el clima organizacional

**Dirigido a:** Docentes

Tiempo aproximación de la entrevista: 30 m a más

Lugar:

**Recursos:** Guía de preguntas, cámara o dispositivos móvil para el audio o video.

**Observación:** Actividad investigativa solo para fines académicos.

#### PREGUNTAS:

Primeramente, empecemos por:

Identidad institucional

¿Cuál es la percepción que tienen los actores externos sobre nuestra institución?

¿Cuál es la percepción que tienen los actores internos sobre nuestra institución?

Relaciones interpersonales

¿Cuál es la capacidad de cooperación y trabajo mostrada por los integrantes de la institución?

¿Cuál es la capacidad de interrelación que presentan los docentes a nivel institucional?

Dinámica institucional

¿Cuáles son los hábitos de organización institucional con la que cuenta la institución educativa?

¿La institución educativa cuenta con normas institucionales establecidas?  
Explíquenos.

**PREGUNTA OPCIONAL**

¿Les gustaría hablar de algo que no hayamos tratado?

**NOTA FINAL:** Agradecimiento por la participación y aporte en el presente trabajo de investigación

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 013-2024-UNSCH-EPG/EGAP

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado- UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución Directoral N° 198-2021-UNSCH-EPG/D, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

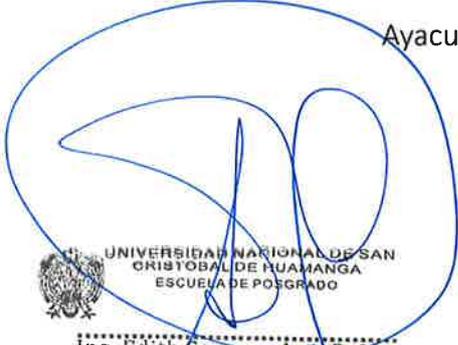
### **CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

AUTOR	Mg. Norma Rivas Martinez
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	DOCTORADO EN EDUCACIÓN
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	DOCTOR
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	DOCTOR(A) EN EDUCACIÓN
TÍTULO DE TESIS	Estrategias metodológicas para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa "José Félix Iguain", Huanta – 2020
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD	20% de similitud
N° DE TRABAJO	2277701265
FECHA	24-ene.-2024

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Ayacucho, 24 de Enero del 2024.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
ESCUELA DE POSGRADO  
Ing. Edith Geovana Asto Peña  
Responsable Área Académica

# Estrategias metodológicas para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa “José Félix Iguaín”, Huanta – 2020

*por Norma Rivas Martinez*

---

**Fecha de entrega:** 24-ene-2024 04:04p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2277701265

**Nombre del archivo:** 01.\_TESIS\_NORMA\_RIVAS\_08ENE24.docx (831.93K)

**Total de palabras:** 22630

**Total de caracteres:** 132429

# Estrategias metodológicas para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa “José Félix Iguaín”, Huanta – 2020

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>20%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>21%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>4%</b> PUBLICACIONES	<b>11%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>revistas.ecotec.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>revistas.upel.edu.ve</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>core.ac.uk</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.urp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

9	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	1 %
10	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	1 %
11	<a href="http://es.wikipedia.org">es.wikipedia.org</a> Fuente de Internet	1 %
12	<a href="http://scielo.senescyt.gob.ec">scielo.senescyt.gob.ec</a> Fuente de Internet	1 %
13	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	1 %
14	<a href="http://repositorio.uti.edu.ec">repositorio.uti.edu.ec</a> Fuente de Internet	1 %
15	<a href="http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co">repositoriodspace.unipamplona.edu.co</a> Fuente de Internet	1 %
16	<a href="http://scielo.sld.cu">scielo.sld.cu</a> Fuente de Internet	1 %
17	<a href="http://lutaxebibutemun.weebly.com">lutaxebibutemun.weebly.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://fondoeditorial.unah.edu.pe">fondoeditorial.unah.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.unsch.edu.pe">repositorio.unsch.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://fh.mdp.edu.ar">fh.mdp.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %

21	<a href="http://repositorio.unemi.edu.ec">repositorio.unemi.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
23	<a href="http://bibliotecas.unsa.edu.pe">bibliotecas.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to University of Southern Mississippi Trabajo del estudiante	<1 %
25	Submitted to Universidad Sergio Arboleda Trabajo del estudiante	<1 %
26	<a href="http://www.indteca.com">www.indteca.com</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR  
AL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR(A) EN EDUCACION  
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0922-2023-UNSCH-EPG/D**

Siendo las 5:00 p. m del 27 de Diciembre de 2023 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de tesis, presidido por el **Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA** director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. Teodosio Zenobio POMA SOLIER** director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, e integrado por los siguientes miembros: **Dra. Delia AYALA ESQUIVEL** y la **Dra. Urcina LOAYZA GOMEZ**; para la sustentación oral y pública de la tesis titulada: **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA "JOSÉ FÉLIX IGUAÍN", HUANTA - 2020**. En la Ciudad de Ayacucho del 2023 presentado por la **Mg. Norma RIVAS MARTINEZ**. Teniendo como asesor al **Dr. Rolando Alfredo QUISPE MORALES**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar al Grado Académico de **DOCTOR (A) EN EDUCACIÓN**, Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por la graduada.

A continuación el Jurado Examinador y Calificador de tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: DIÉCISETE (17)

**CALIFICACION (\*)**

Aprobado por unanimidad	X
Aprobado por Mayoría	—
Desaprobada por Unanimidad	—
Desaprobada por mayoría	—

(\*) Marcar con aspa

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Facultad proponga que se le otorgue a la **Mg. Norma RIVAS MARTINEZ**, el Grado Académico de **DOCTOR (A) EN EDUCACIÓN**. Siendo las 7:00 hrs. Se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las 7:00 hrs. Del 27 de diciembre 2023.

  
.....  
**Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA**  
Director (e) de la Escuela de Posgrado

  
.....  
**Dr. Teodosio Zenobio POMA SOLIER**  
Director de la Unidad de Posgrado – FCE

  
.....  
**Dra. Delia AYALA ESQUIVEL**  
Miembro

  
.....  
**Dra. Urcina LOAYZA GOMEZ**  
Miembro

  
.....  
**Dr. Marco Rolando ARONES JARA**  
Secretario Docente

**Observaciones:**

.....