

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR
LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E.
40696 SANTA MARÍA, PAUCARPATA, AREQUIPA 2011.**

Tesis presentada por la Magíster
Eva Paula Apaza Paucar
Para optar el grado académico de
Doctora en Educación

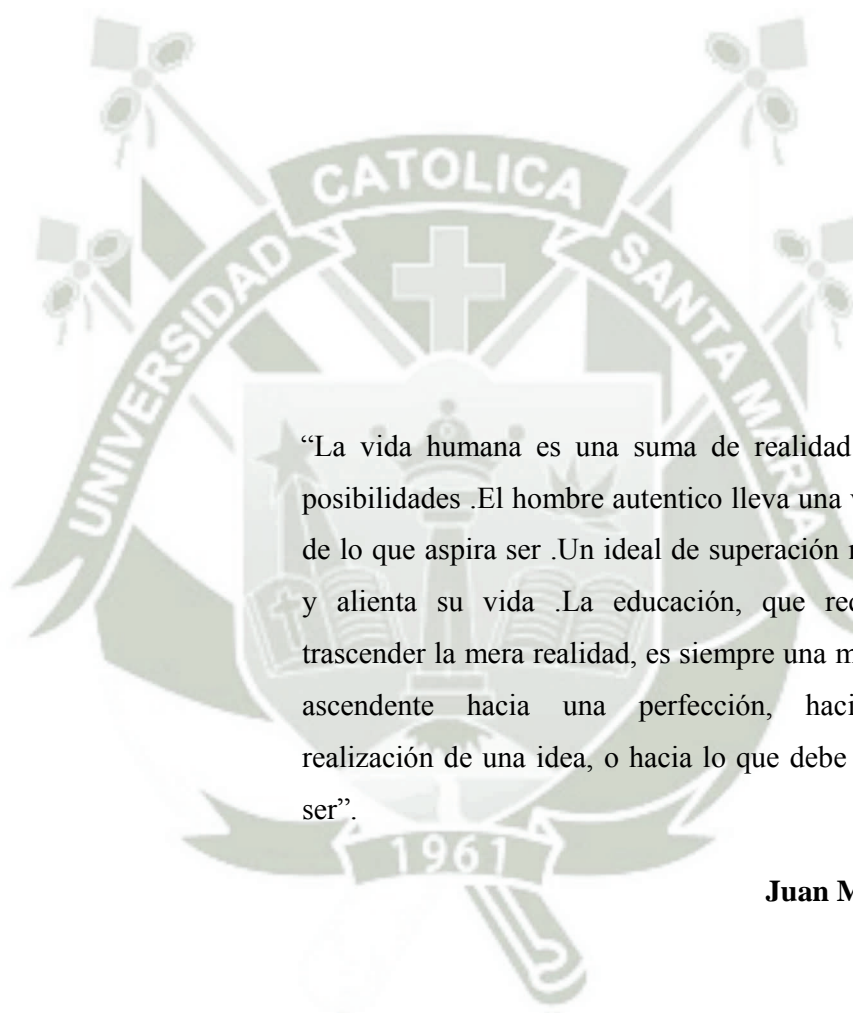
AREQUIPA – PERÚ
2015

A nuestro Padre Celestial, gracias Dios porque eres el mejor amigo que nunca falta.



A mis hijos Yuri André y Anyelo Jhoam, que son el motivo para ser cada día una mejor madre y profesional.

A la memoria de mis padres y mi entorno familiar por compartir conmigo mis tristezas y alegrías.



“La vida humana es una suma de realidad y de posibilidades .El hombre autentico lleva una visión de lo que aspira ser .Un ideal de superación muere y alienta su vida .La educación, que requiere trascender la mera realidad, es siempre una marcha ascendente hacia una perfección, hacia la realización de una idea, o hacia lo que debe ser el ser”.

Juan Mantovani

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO ÚNICO: RESULTADOS	9
1. Características del grupo	10
2. Niveles de cultura organizacional, antes de la aplicación de talleres motivacionales (pre-test).....	14
3. Niveles de cultura organizacional, después de la aplicación de talleres motivacionales (pos-test).....	16
4. Eficacia de las estrategias de motivación de cultura organizacional de docentes por grupo.	18
5. Eficacia de las estrategias de motivación de cultura organizacional por docente	20
6. Discusión y comentario.....	22
CONCLUSIONES	24
SUGERENCIAS	25
PROPUESTA	26
BIBLIOGRAFÍA	33
HEMEROGRAFÍA	35
ANEXOS	
Anexo N° 1: Proyecto de tesis.....	37
Anexo N° 2: Programa específico de actividades motivacionales cronograma de actividades	97
Anexo N° 3: Matriz de sistematización cultura organizacional pretest	99

RESUMEN

La presente investigación, tiene como objetivo la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar la cultura organizacional en un ambiente de armonía que permita encaminar a la institución hacia la excelencia, el éxito, y la mejora de la calidad educativa de la institución.

Por ello se plantea la hipótesis si se aplica sistemáticamente estrategias de motivación mejorará sustancialmente la cultura organizacional y las buenas relaciones interpersonales del personal jerárquico, docentes, administrativo, auxiliares y personal de servicio de la I.E.40696. Santa María de Paucarpata, Arequipa, 2011.

La investigación corresponde al año 2011. Asume una visión actual y prospectiva, el diseño de la investigación es Cuasi experimental, se trabajó con la comunidad docente de los niveles de inicial y primaria, la presente investigación a través del cuestionario (Pretest) permitió determinar una cultura organizacional muy inadecuada seguida de inadecuada, y menor porcentaje de adecuada, antes de la intervención de los talleres de estrategias motivacionales de Abraham Maslow, dándonos una visión muy clara del ambiente y clima organizacional de los agentes educativos, y la mejora sustancial de la cultura organizacional después de la intervención de los talleres motivacionales demostrados en los resultados de los cuestionarios aplicados en el (Pos-test)..

Por ello podemos decir que la aplicación de los talleres de estrategias motivacionales se logró mejorar la cultura organizacional La I.E. 40696 “Santa María”, promoviendo la motivación, en un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo, mejorando las buenas relaciones humanas, basados en la aceptación mutua y la cooperación y respeto de los agentes educativos.

ABSTRACT

This research aimed at the application of motivational strategies to improve organizational culture in a harmonious environment that allows to route the institution towards excellence, success, and improving the educational quality of the institution.

Therefore, the hypothesis arises if applied systematically motivational strategies substantially improve organizational culture and good interpersonal relations senior staff, teachers, administrators, and auxiliary personnel service IE40696 Paucarpata Santa Maria, Arequipa 2011.

The population consisted of 18 persons, 1 principal, 3 teachers in the Initial level, 6 tutors classroom teachers in the 3 teachers (computing, dance and English), totaling nine teachers Primary level 2 administrators, 2 auxiliary, 1 service personnel, research for the year 2011 assumes a current and prospective view as the investigation. Also research study corresponds to a longitudinal cut through the same sequence.

The methodology of this research is quasi-experimental because we worked with a control group and an experimental group, ie they are taken for convenience groups with no significant differences. This research through questionnaire allowed the researcher to interact with the object of study to analyze, characterize, and describe reality to design motivational strategies Abraham Maslow, aimed at improving performance and academic LABOR teachers and hence the students.

Therefore we can say that the application of motivational strategies workshops was improved organizational culture EI 40696 "Santa Maria", promoting an inclusive, welcoming and collaborative environment to improve good human relations, based on mutual acceptance and cooperation and respect for educators.

INTRODUCCIÓN

Señor Presidente y miembros de jurado: Pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado, **“APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN, PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL, DE LOS DOCENTES DE LA I.E. 40696 SANTA MARÍA, PAUCARPATA, AREQUIPA 2011”**.

La presente investigación es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial y es un tema de relevancia en el desarrollo institucional y pedagógico en todas las organizaciones educativas, pues se trata de la importancia de poder propiciar la cultura organizacional, que integre adecuadamente sus recursos y conlleve a obtener resultados positivos en la organización, que atraen, retienen y recompensa a sus miembros educativos por desempeñar roles y cumplir metas y objetivos institucionales.

El propósito de esta investigación es mostrar la eficacia que tiene las estrategias motivacionales en la cultura organizacional y conocer el nivel de cultura organizacional de los docentes de la I.E.40696 Santa María.

En la I.E. 40696 Santa María, Paucarpata, Arequipa 2011, investigada se aplicó 4 talleres motivacionales a los docentes del nivel inicial, primaria, administrativos, y auxiliares de educación. Esta investigación contribuye a tomar decisiones y favorecer el crecimiento personal de los integrantes de la institución educativa y mejorar la cultura organizacional, así la cultura organizacional será una fortaleza que encamine a la institución hacia la excelencia y el éxito. Se presentó limitaciones de parte de la I.E. Para la aplicación de los talleres y el tiempo utilizado en la ejecución, puesto que se aplicó fuera del horario de trabajo de la comunidad educativa.

La presente investigación tiene un capítulo único, el cual presenta los resultados obtenidos, así mismo presenta los anexos los cuales están constituidos por proyecto de tesis (cuestionario de cultura organizacional), programa específico de actividades motivacionales, matriz de sistematización de cultura organizacional Pretest y Postest.

Arequipa, abril del 2015

La autora

CAPÍTULO ÚNICO: RESULTADOS

El presente capítulo de resultados, está conformado por la sistematización y estudio de los datos a través de cuadros, gráficas e interpretaciones, es decir tomando en cuenta las variables independientes (estrategias motivacionales), como unidades de estudio, con cuatro indicadores respectivamente y la variable dependiente (cultura organizacional), para conocer los niveles de cultura organizacional antes y después de la aplicación de los talleres motivacionales, que nos permitirá conocer su eficacia por grupo y por docente respectivamente.

La estructuración se detalla a continuación:

1. Características de grupo: Cuyo indicador es de referencia es, el sexo y edad de la institución investigada.
2. Niveles de cultura organizacional, antes de la aplicación de talleres motivacionales referentes al (Pre-test).
3. Niveles de cultura organizacional después de la aplicación de talleres motivacionales (Pos-test).
4. Eficacia de las estrategias de motivación de cultura organizacional de docentes por grupo.
5. Eficacia de las estrategias de motivación de cultura organizacional por docente.

1. CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO

CUADRO N ° 1

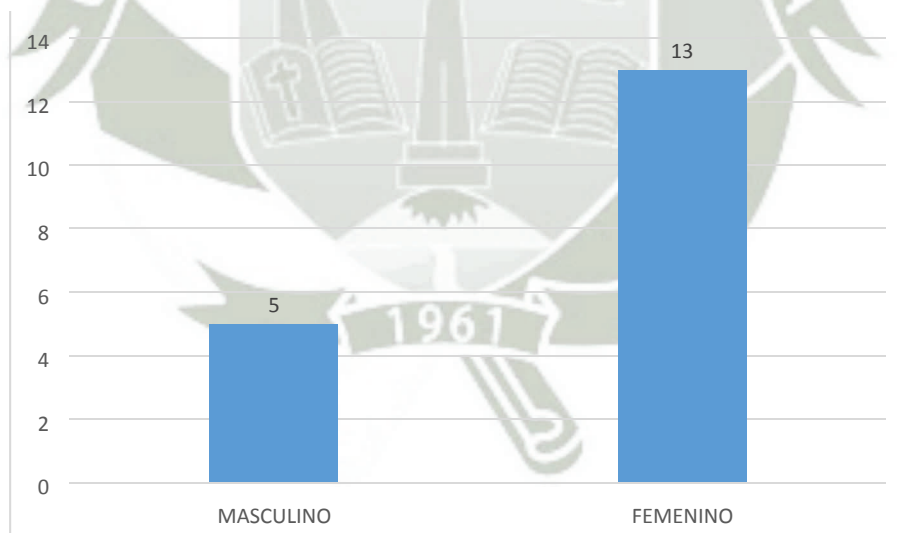
SEXO DE LOS DOCENTES.

SEXO	f	%
MASCULINO	05	28
FEMENINO	13	72
TOTALES	18	100

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N°1

SEXO DE LOS DOCENTES



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro y en la gráfica presentada, el 72 % corresponde a la población femenina a comparación de la población masculina que es del 28%.

Por lo tanto podemos decir, que la población encuestada, en su mayoría, es femenina, reflejando que en muchas instituciones laborales especialmente educativas de nuestro país, el género femenino va teniendo un arraigo e influencia en la cultura organizacional de la I.E. 40696 Santa María de Arequipa, Paucarpata.



CUADRO N°2

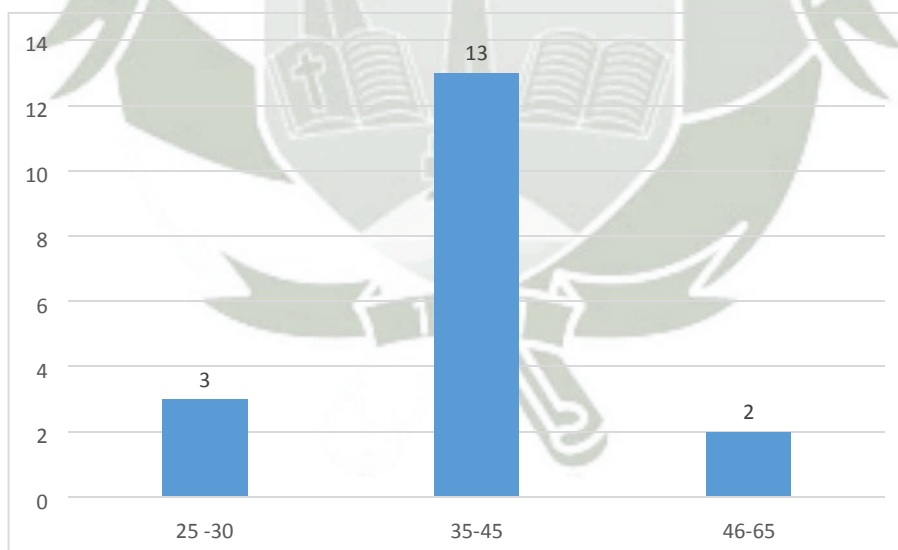
EDAD DE LOS DOCENTES

EDAD	f	%
25 -30	03	17
35-45	13	72
46-65	02	11
TOTALES	18	100

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 2

EDAD LOS DOCENTES



Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que el personal comprendido entre 25-30 años, abarca el 17%, y un porcentaje mayor en las edades de 35-45 años de edad con el 72 % a comparación del 11% entre las edades de 46-65 años de edad.

Por ello podemos afirmar que la comunidad educativa del presente cuadro en su mayoría es adulto joven, poseen experiencia y difícilmente son remplazados, con aspiraciones profesionales para su auto realización profesional y entre más Joven menos son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen, el cual estas fortalezas permitirá el fortalecimiento de una adecuada cultura organizacional de la I.E. 40696 Santa María de Paucarpata, Arequipa.



2. NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL, ANTES DE LA APLICACIÓN DE TALLERES MOTIVACIONALES (Pre-test).

CUADRO N° 3

NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL, ANTES DE LA APLICACIÓN DE TALLERES MOTIVACIONALES (Pre-test).

NIVELES	f	%
Cultura organizacional muy adecuada	00	00
Cultura organizacional adecuada	03	17
Cultura organizacional inadecuada	04	22
Cultura organizacional muy inadecuada	11	61
TOTALES	18	100

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 3

NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL, ANTES DE LA APLICACIÓN DE TALLERES MOTIVACIONALES (Pre-test).



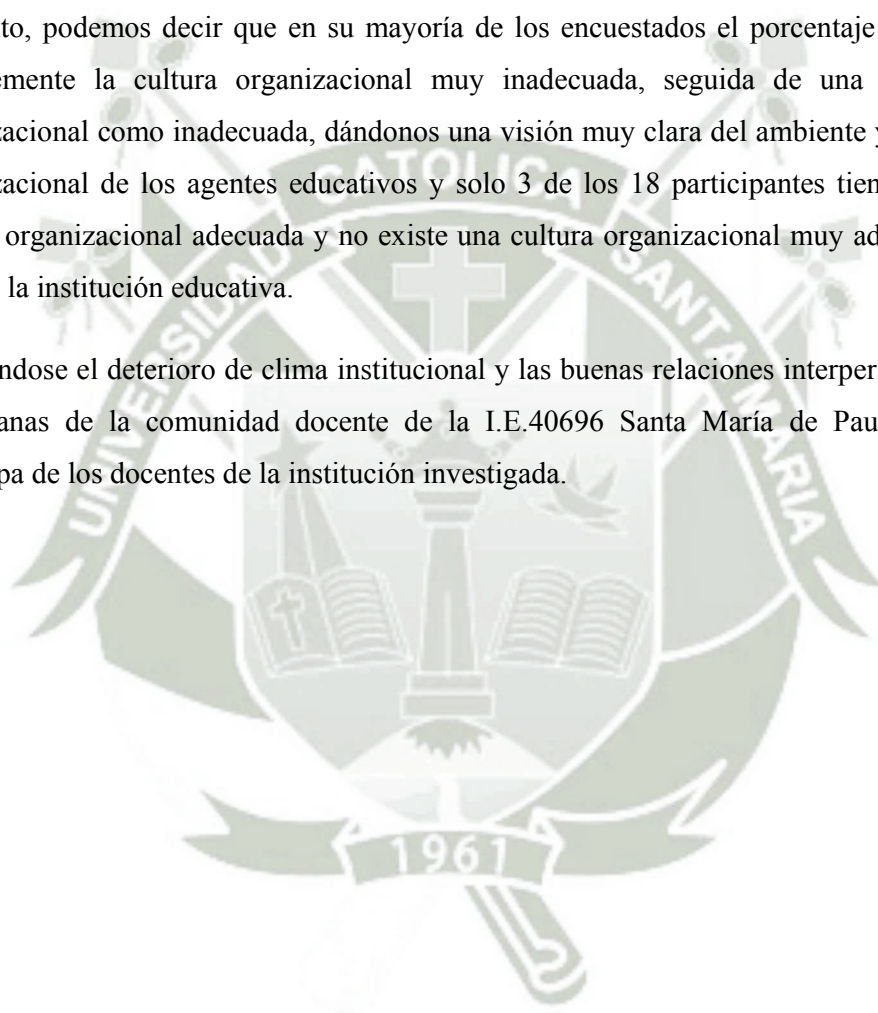
Fuente: Elaboración propia

En el anterior cuadro y gráfica N° 3 sobre apreciación antes de la aplicación de cuestionario de cultura organizacional en los encuestados.

Se puede observar que el 61% de los encuestados considera una cultura organizacional muy inadecuada, el 22% es inadecuado, el 17% adecuada, y nadie califica como muy adecuada.

Por tanto, podemos decir que en su mayoría de los encuestados el porcentaje supera enormemente la cultura organizacional muy inadecuada, seguida de una cultura organizacional como inadecuada, dándonos una visión muy clara del ambiente y clima organizacional de los agentes educativos y solo 3 de los 18 participantes tienen una cultura organizacional adecuada y no existe una cultura organizacional muy adecuada en toda la institución educativa.

Reflejándose el deterioro de clima institucional y las buenas relaciones interpersonales y humanas de la comunidad docente de la I.E.40696 Santa María de Paucarpata Arequipa de los docentes de la institución investigada.



3. NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL, DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE TALLERES MOTIVACIONALES (Pos-test).

CUADRO N°4

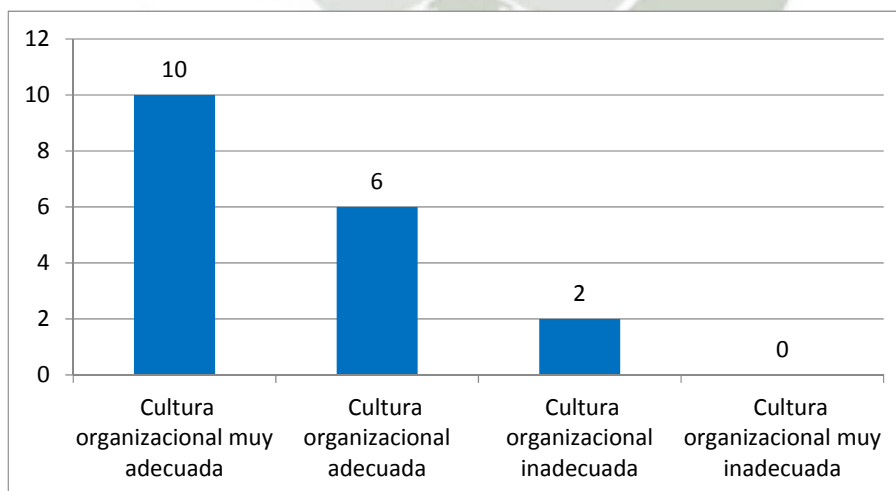
NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL, DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE TALLERES MOTIVACIONALES (Pos-test). .

NIVELES	f	%
Cultura organizacional muy adecuada	10	56
Cultura organizacional adecuada	06	33
Cultura organizacional inadecuada	02	11
Cultura organizacional muy inadecuada	00	00
TOTALES	18	100

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N ° 4

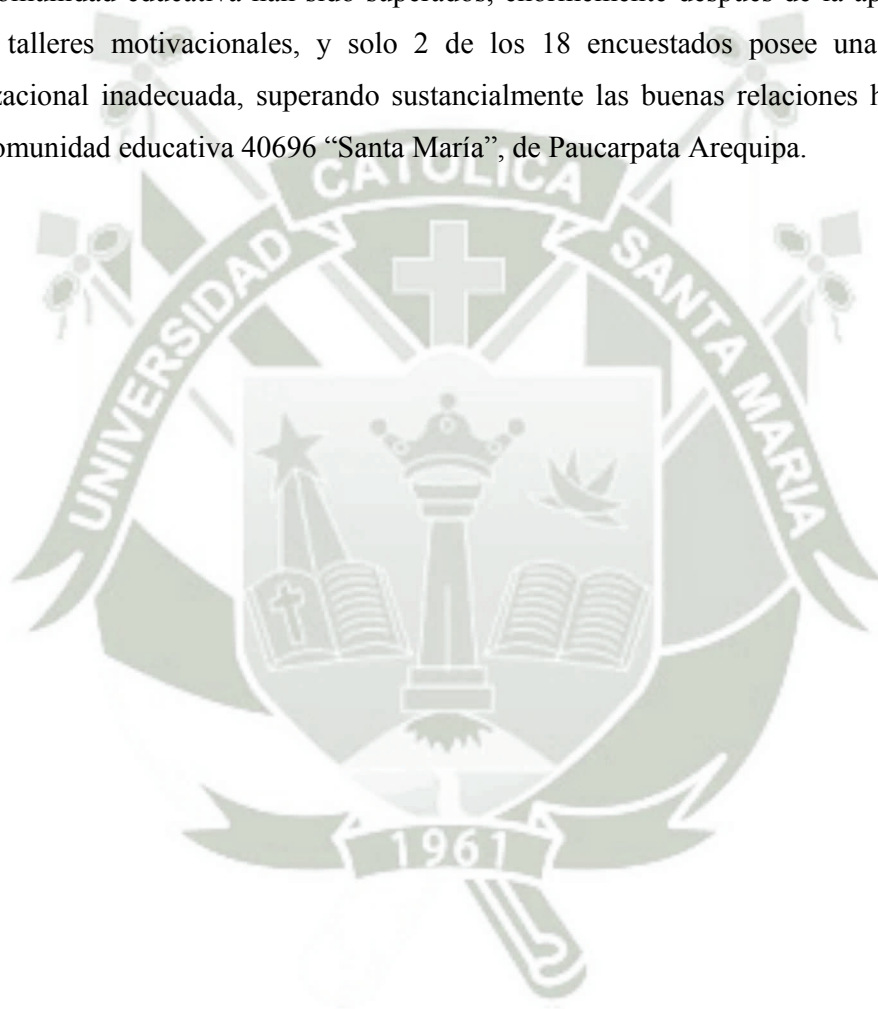
NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL, DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE TALLERES MOTIVACIONALES (Pos-test).



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro y gráfica N°4 mejoró notablemente la motivación como se puede apreciar, consigna en el 56% consideran una cultura organizacional muy adecuada y un el 33% adecuada, solo el 11% presenta una cultura organizacional inadecuada, y nadie califica como muy inadecuada.

Por lo tanto se puede afirmar que el clima institucional y las relaciones interpersonales de la comunidad educativa han sido superados, enormemente después de la aplicación de los talleres motivacionales, y solo 2 de los 18 encuestados posee una cultura organizacional inadecuada, superando sustancialmente las buenas relaciones humanas en la comunidad educativa 40696 “Santa María”, de Paucarpata Arequipa.



4. EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES POR GRUPO.

CUADRO N°5

EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES POR GRUPO.

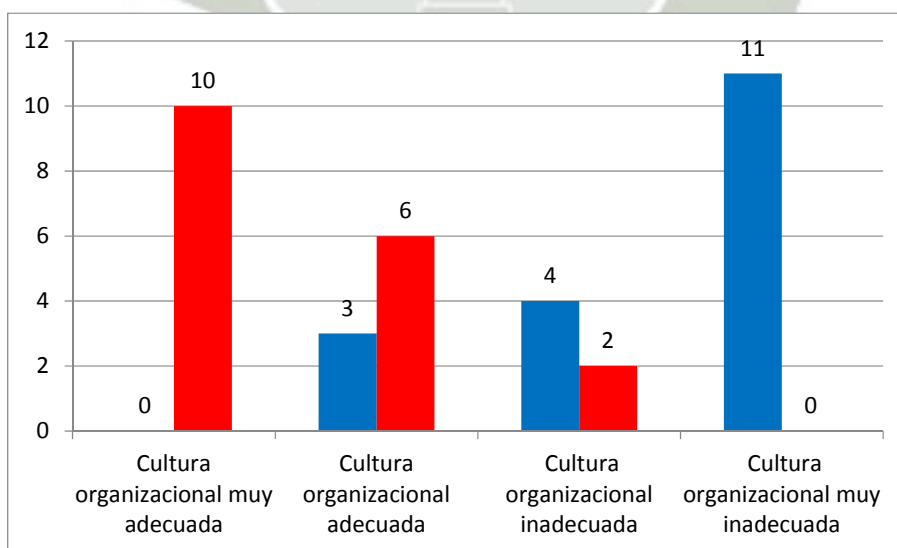
NIVELES	ANTES			DESPUÉS		
	F	%	Totales	F	%	Totales
Cultura organizacional muy adecuada	00	00	00	10	56	10
Cultura organizacional adecuada	03	17	03	06	33	06
Cultura organizacional inadecuada	04	22	04	02	11	02
Cultura organizacional muy inadecuada	11	61	11	00	00	00
TOTALES	18	100	18	18	100	18

p=0.000

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA N° 5

EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES POR GRUPO.

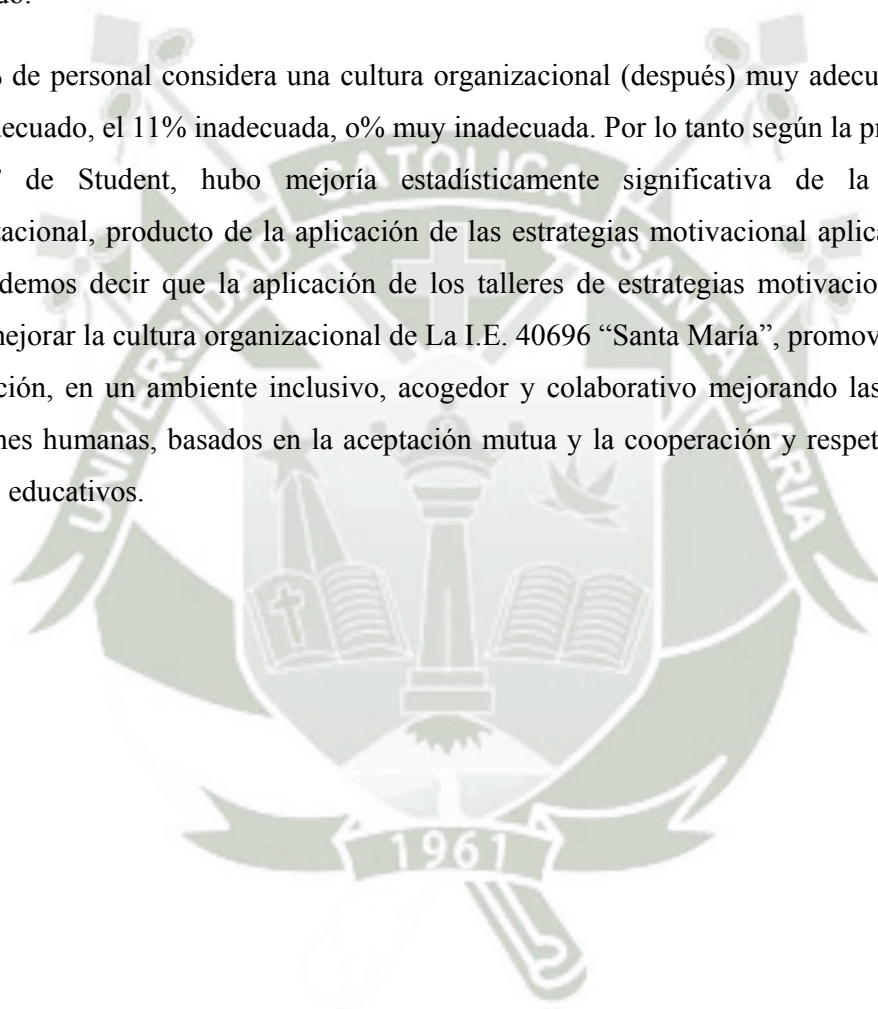


Fuente: Elaboración propia

El cuadro y gráfica N° 5, permite apreciar el total de respuestas por ítems cualitativos, sobre apreciación y análisis de antes y después de los niveles de cultura organizacional de la siguiente manera:

El 100% del personal docente encuestado, considera el nivel de cultura organizacional muy inadecuada (antes), el 61% y el 22 % inadecuado, el 17% adecuado y 0% muy adecuado.

El 56% de personal considera una cultura organizacional (después) muy adecuada y el 33% adecuado, el 11% inadecuada, 0% muy inadecuada. Por lo tanto según la prueba de la “T” de Student, hubo mejoría estadísticamente significativa de la cultura organizacional, producto de la aplicación de las estrategias motivacional aplicada. Por ello podemos decir que la aplicación de los talleres de estrategias motivacionales se logró mejorar la cultura organizacional de La I.E. 40696 “Santa María”, promoviendo la motivación, en un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo mejorando las buenas relaciones humanas, basados en la aceptación mutua y la cooperación y respeto de los agentes educativos.



5. EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR DOCENTE.

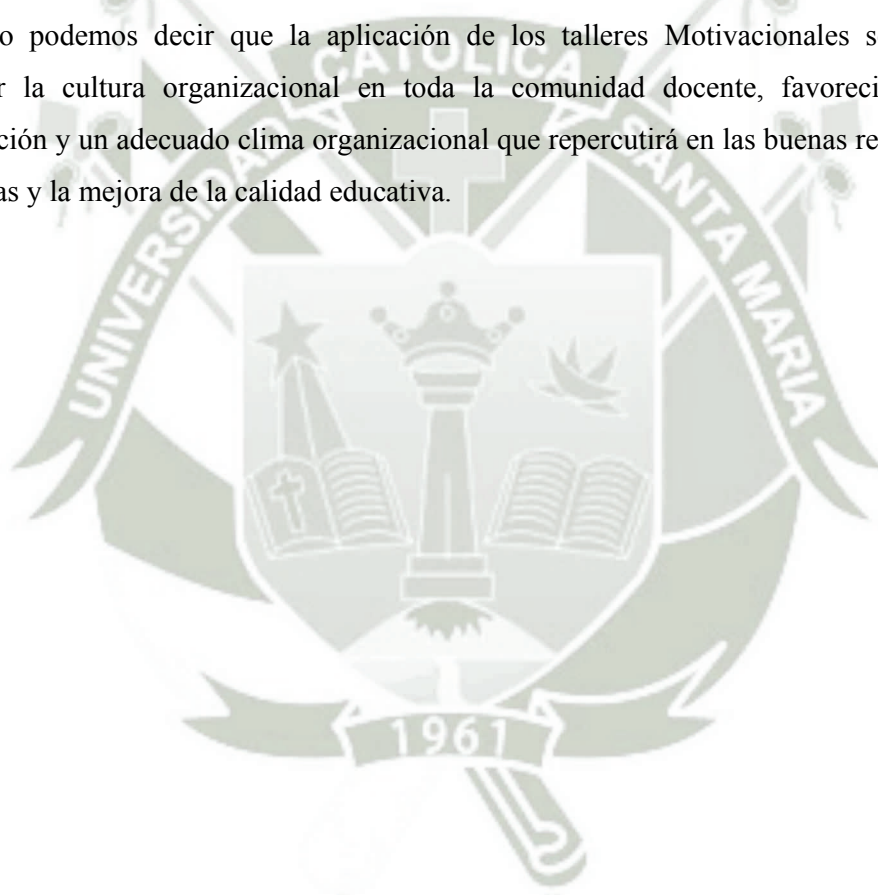
CUADRO N° 6

EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR DOCENTE

N°	DOCENTES	ANTES	DESPUÉS
01	Luis	Cultura organizacional adecuada	Cultura organizacional muy adecuada.
02	María	Cultura organizacional muy inadecuada	Cultura organizacional muy adecuada
03	Teresa	Cultura organizacional muy inadecuada	Cultura organizacional adecuada.
04	Adolfo	Cultura organizacional muy inadecuada	Cultura organizacional muy adecuada.
05	Florentino	Cultura organizacional adecuada	Cultura organizacional muy adecuada.
06	Domingo	Cultura organizacional muy inadecuada	Cultura organizacional adecuada.
07	Carmen	Cultura organizacional muy inadecuada	Cultura organizacional muy adecuada.
08	Claudia	Cultura organizacional muy inadecuada	Cultura organizacional Muy adecuada.
09	José	Cultura organizacional muy inadecuada	Cultura organizacional adecuada.
10	Mónica	Cultura organizacional Adecuada	Cultura organizacional Muy adecuada.
11	Katty	Cultura organizacional muy inadecuada	Cultura organizacional muy adecuada
12	Mery	Cultura organizacional muy inadecuada	Cultura organizacional muy adecuada.
13	Luisa	Cultura organizacional. muy inadecuada	Cultura organizacional adecuada.
14	Florencia	Cultura organizacional muy inadecuada	Cultura organizacional adecuada.
15	Ana	Cultura organizacional inadecuada	Cultura organizacional muy adecuada
16	Marta	Cultura organizacional inadecuada	Cultura organizacional. adecuada
17	Amelia	Cultura organizacional inadecuada	Cultura organizacional inadecuada.
18	Lurdes	Cultura organizacional inadecuada	Cultura organizacional inadecuada

Se puede apreciar en el presente cuadro que de los 18 participantes, después de la aplicación de los talleres Motivacionales, solo 2 quedaron en el nivel de cultura organizacional inadecuada siendo ambos correspondiente al sexo femenino, resaltando que ninguno participante quedó en cultura organizacional como muy inadecuada tanto de docentes de sexo masculino y femenino, por el contrario se refleja una notable mejoría en el nivel de cultura organizacional muy adecuado, siendo 10 docentes correspondiente 7 al sexo femenino y solo 3 de sexo masculino, y 6 docentes en cultura organizacional adecuado correspondiente 2 sexo masculinos y 4 al sexo femenino.

Por ello podemos decir que la aplicación de los talleres Motivacionales se logró, mejorar la cultura organizacional en toda la comunidad docente, favoreciendo la motivación y un adecuado clima organizacional que repercutirá en las buenas relaciones humanas y la mejora de la calidad educativa.



6. DISCUSIÓN Y COMENTARIO

La cultura organizacional tiene una gran importancia en todas las organizaciones, en el campo educativo más aun, contar con docentes comprometidos, que compartan la visión y misión institucionales en un clima armonioso, bajo el respeto, tolerancia y empatía es lo ideal, claro reflejo encontramos en la I.E.40696 Santa María de Paucarpata-Arequipa, que de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación (antes) nadie califica como cultura organizacional como muy adecuada, el cual describe relativa identidad de sus miembros para con la institución, tendencia al trabajo individualista y aislado, se acostumbran a tomar decisiones sin tener en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización, poca coordinación con los miembros de la comunidad educativa, sin tener en cuenta los objetivos y estándares mínimos, poca innovación y generación de nuevos proyectos, tendencia a los conflictos para resolver los problemas, trabajo promovido por los directivos sin orientación hacia los resultados, indiferencia a los cambios del entorno, sin importar el crecimiento de la organización.

Después el 56 % mejora notablemente a una cultura organizacional muy adecuada producto de la aplicación de estrategias motivacionales, promoviendo la motivación en toda la comunidad educativa, reflejándose la identidad de sus miembros para con la institución, tendencia al trabajo en equipo, enfoque hacia las personas se toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización, coordinación e integración bajo objetivos e indicadores establecidos, el 17% (antes) presenta una cultura organizacional adecuada,(después) mejora al 33% en el nivel de cultura organizacional adecuada, mostrando motivación y preocupación por innovación y proyectos educativos que incrementa la calidad educativa con sistemas de recompensas compartido, tolerancia a los conflictos, los directivos orientan el trabajo buscando resultados, sistema abierto donde se toma en cuenta los cambios del entorno, atención a los detalles, agresividad y competitividad, movilidad en los cargos directivos en pos del crecimiento de la organización.

El 61% (antes) presenta una cultura organizacional muy inadecuado (después) nadie califica muy inadecuada, antes el 22 % presenta una cultura organizacional como inadecuado (después) el 11% inadecuado.

Por ello podemos afirmar que después de la aplicación de los talleres motivacionales la cultura organizacional mejoró considerablemente, promoviendo la motivación en un clima institucional de armonía bajo el respeto, la tolerancia en ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo mejorando las buenas relaciones humanas, basados en la aceptación mutua y la cooperación y respeto de los agentes educativos.

Actualmente son muy poco los antecedentes de trabajos realizados sobre este tema de cultura organizacional en nuestro país, en comparación con otros países, particularmente en EE.UU y España países desde los años ochenta sean llevado a cabo numerosos estudios que han mostrado las relaciones e interacciones en los diferentes trabajos de investigación.

- Jorge Luís Villavicencio (2003) en “Percepción del clima social organizacional entre un grupo de trabajadores de establecimientos de salud de Callao en función a características económicas socio laborales “afirma -.No existe diferencias significativas de ningún tipo entre un grupo de trabajadores solteros casados,
- García Castro Raúl Alberto (2007) Cultura organizacional y su relación con la imagen institucional de las instituciones Educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna, en el año 2007.

El presente trabajo de investigación se convertirá en un antecedente, que sirva de punto de partida para otras investigaciones, donde el esfuerzo y la participación activa de una organización, permitirá mejorar la cultura organizacional, favoreciendo un clima favorable de trabajo en equipo, con una adecuada comunicación, compañerismo, solidaridad, objetivos comunes y un espíritu de equipo, donde la cultura organizacional será una fortaleza que encamine a la institución educativa rumbo al éxito y a la excelencia educativa.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

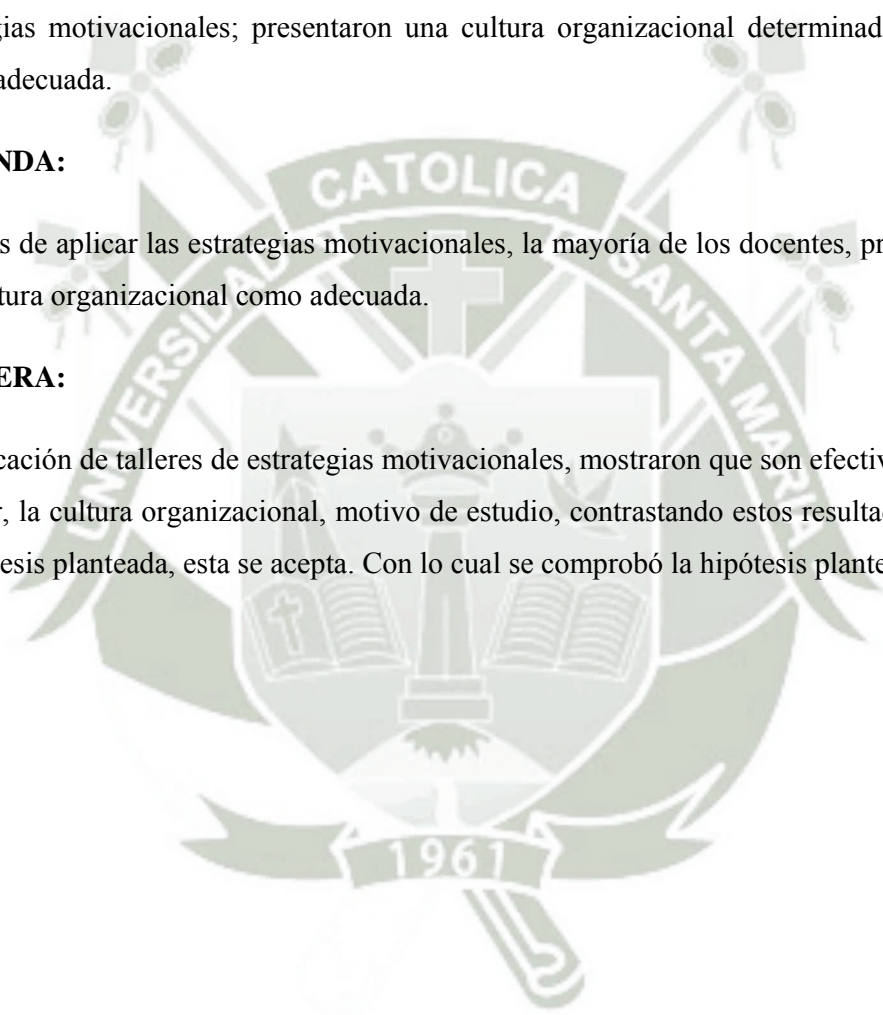
La mayoría de los docentes de la I.E. 40696 Santa María, antes de aplicarse las estrategias motivacionales; presentaron una cultura organizacional determinada como muy inadecuada.

SEGUNDA:

Después de aplicar las estrategias motivacionales, la mayoría de los docentes, presentan una cultura organizacional como adecuada.

TERCERA:

La aplicación de talleres de estrategias motivacionales, mostraron que son efectivas para mejorar, la cultura organizacional, motivo de estudio, contrastando estos resultados con la hipótesis planteada, esta se acepta. Con lo cual se comprobó la hipótesis planteada.



SUGERENCIAS

PRIMERA:

Se sugiere que la DREA promuevan talleres motivacionales dirigidos a los directivos, docentes, auxiliares y administrativos, así se logrará una adecuada cultura organizacional, promoviendo las buenas relaciones interpersonales en un ambiente de armonía, respeto.

SEGUNDA:

Se propone que las I.I.E.E. Incluyan dentro de los documentos técnicos pedagógico PAT Y PEI , el Plan de Mejora, a través de jornadas de reflexión y compromiso de todos los agentes educativos para el buen funcionamiento del clima institucional y potenciar los talleres motivacionales que servirán para fortalecer las relaciones humanas de la institución.

TERCERA:

Rediseñar un modelo de estrategias motivacionales a cargo de la DREA para su aplicación en la UGEL de Arequipa, a través de los programa de inducción mediante ellos se promueva estrategias como: trabajo en equipo, clima institucional favorable al dialogo, la cooperación, el desarrollo de las personas, el buen desempeño y la participación comprometida de los diversos actores de la comunidad educativa y la sociedad. Con programas específicos actividades, educativas para mejorar la cultura organizacional, asumiendo un cambio de actitud, compromiso, adecuada comunicación asertiva y buena relaciones interpersonales de los docentes.

PROPUESTA

1. DENOMINACIÓN

Programa de estrategias motivacionales, para mejorar la cultura organizacional en la institución educativa, basada en el trabajo participativo de los agentes educativos.

2. PRESENTACIÓN

Dado que la motivación está referida a estados internos de la persona y giran el comportamiento de los sujetos hacia metas individuales y comunes. Para incrementar el nivel de cultura organizacional se presenta este programa denominado **Programa de estrategias motivacionales, para mejorar la cultura organizacional en la institución educativa, basada en el trabajo participativo de los agentes educativos**. Donde todos los miembros se involucren directamente en la visión y misión de la institución educativa, a través de planes de trabajo, organización, ejecución y evaluación de actividades y programas durante todo el año escolar, bajo un clima de armonía, respeto, adecuadas relaciones humanas y desarrollando impulsos motivacionales hacia metas y objetivos institucionales que articulen los distintos ámbitos de su quehacer educativo y contribuir así, a crear condiciones adecuadas, motivacionales para que la comunidad educativa logren reflexionar sobre su práctica docente, satisfacción personal, auto realización y las buenas relaciones humanas, asumiendo un cambio de actitud, compromiso y mejorar la calidad educativa. Todo este programa beneficiara a la totalidad de la institución educativa y se incrementara una cultura organizacional muy adecuada.

Se sabe que cuando el personal interviene en las decisiones en las instituciones consideran como algo suyo y se identifica con los valores de la Institución. En este sentido es necesario alcanzar propuestas a las Instituciones Educativas a fin de involucrar a todo el personal en los procesos de gestión a través de equipos de participación.

3. FUNDAMENTACIÓN:

La presente propuesta pretende diseñar un programa de estrategias motivacionales, para mejorar la cultura organizacional, basada en el trabajo participativo con una adecuada comunicación y compromiso de cambio, que motiven el comportamiento humano para alcanzar los objetivos que puedan ayudar a la organización a responder a las necesidades, los cuales deberán ser incluidos como parte de los documentos técnico Pedagógico en las jornadas de reflexión y el plan de mejora PAT-PEI). El Programa de estrategias motivacionales, para mejorar la cultura organizacional en la institución educativa, basada en el trabajo participativo de los agentes educativos, es una respuesta a la realidad de la I.E. Santa María 40696 de Paucarpata.

Según Fischman (2009): Para gerenciar el cambio de cultura organizacional se debe hacer a nivel de las conductas y poco a poco. En la medida en que se demuestre que las nuevas conductas traen consecuencias positivas, estas se convertirán en creencias e irán creando cultura organizacional adecuada. Para cambiar las creencias, debemos hacer que las personas asuman las nuevas conductas y que vean el existo que estas generan. Solo así se convertirán en creencias que a su vez influenciaran futuras conductas, generando una nueva cultura.

Para que la nueva cultura funciones en la organización, se requiere que todas las prácticas de recursos humanos y las conductas del liderazgo de los directores y coordinadores de áreas que estén alineados a lo que se quiere lograr.

Como su nombre indica este programa busca incrementar la cultura organizacional de la I.E. Santa María 40696 de Paucarpata, Arequipa. En este sentido convertirá a la institución en una organización inteligente que constantemente aprende y alcanza sus objetivos.

4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.1. OBJETIVOS GENERALES:

Aplicar estrategias de motivación para mejorar la cultura organizacional de los docentes de la I.E. 40696 santa maría, Paucarpata, Arequipa 2011.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer programas de estrategias motivacionales para mejorar la cultura organizacional de los docentes de la I.E. 40696 santa maría, Paucarpata, Arequipa 2011.
- Mejorar los niveles de cultura organizacional de los docentes de la I.E. 40696 santa maría, Paucarpata, Arequipa 2011.
- Mejorar los niveles de comunicación de los docentes de la I.E. 40696 Santa María, Paucarpata, Arequipa 2011.

5. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación dará inicio con la aplicación de 4 talleres motivacionales “integración y formación de los equipos” las cuales se darán bimestralmente, aquí el fin es la participación activa y dinámica de los docentes, esto con propósitos de incrementar la identidad de los miembros, la integración en unidades y aceptación al riesgo.

Este programa está dirigido a todo el personal de la institución en función de los objetivos organizacionales. Se tiene claro que el la cultura organizacional dependerá de todos y un desafío mejorar la el clima institucional y el trabajo en equipo superando los estándares antes mencionados.

6. EVALUACIÓN

La evaluación implica actividades continuas de análisis de la información para determinar los logros de los objetivos propuestos. Llevados en forma sistemáticos, guardando un orden esencial, articulado y dinámico de cada uno de los talleres.

Al término de cada jornada se realizará un informe evaluativo, bimestralmente con las evidencia de los resultados.

Al finalizar el año escolar se informará los resultados obtenidos a los agentes directivos a fin de evidenciar los resultados del programa propuesto.

7. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

Una vez que la presente propuesta haya sido de conocimiento de la parte involucrada para la realización de la misma, se tomará como punto de partida el mes de mayo a diciembre con una duración de 8 meses, distribuidos bimestralmente y la aplicación de 4 talleres motivacionales como se aprecia en el siguiente cronograma. (Anexo), con una duración de 90 minutos por taller distribuidos en 4 talleres.

8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA PROPIAMENTE DICHA “PROGRAMA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES, PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, BASADA EN EL TRABAJO PARTICIPATIVO DE LOS AGENTES EDUCATIVOS“.

La presente propuesta presenta el siguiente temario:

8.1.- Primer contenido relacionado a temas generales

- a.- Autoestima institucional
- b.- Trabajo en equipo y desarrollo de cultura organizacional
- c.- Importancia de la cultura organizacional
- d.- Significado de la cultura organizacional

8.2.-El segundo contenido está relacionado con las estrategias motivacionales

- a.- Estrategias de seguridad y asertividad
- b.- Estrategias de amor y pertenencia
- c.- Estrategias de autoestima
- d.- Estrategias de realización personal.

8.3.-En el tercer contenido está relacionado con cultura organizacional cuyos contenidos son los siguientes:

- a.- Cultura organizacional como gestión
- b.- Importación de la cultura organizacional
- c.- Funciones de la cultura organizacional
- d.- Los valores organizacional

8.4. -Metodología general: Trabajo participativo dinámicas (Talleres)

A.- ESTRATEGIAS DE SEGURIDAD

- a.- Buscando el complemento
- b.- Anticipando respuestas
- c.- Descubriendo intenciones
- d.- Anticipando respuestas
- e.- Juego de roles
- f.- El debate y la controversia
- g.- Conversaciones

B.-ESTRATEGIAS DE AMOR Y PERTENENCIA

- a.- Juego de las sillas
- b.- Semana de la dulzura
- c.- Lluvia de ideas por tarjetas

C.-ESTRATEGIAS DE AUTOESTIMA

- a.- Dejar ir, soltar, aflojar, liberar
- b.- La racha de apreciación
- c.- Te veo la esencia
- d.- Afiche de la vida de mis sueños
- e.- Mañana sorprenderé a tres personas
- f.- Descubriendo nuevas cosas
- g.- Hablando con mi niño interior

D.-ESTRATEGIAS DE REALIZACIÓN PERSONAL

- a.- Toma las riendas
- b.- Cuestiona los supuestos
- c.- Bitácora por escrito
- d.- Aplícate retos

9. RESPONSABLES: Organización

- 9.1.-Director, profesores y PP.FF
- 9.2.-Responsable de exposición y especialista

10. PONENTES:

- Especialistas de la Drea
- Psicóloga del puesto de salud , y psicólogo organizacionales
- Sociólogo de educación.

11. RECURSOS:

A.-BIENES:

BIENES	CANTIDAD	PRECIO-UNITARIO	PRECIO TOTAL
Papel Bond	2 millares	30.00	60.00
Lapicero	20	0.70	14.00
Tinta	2	75.00	140.00
C.D	20	1.00	20.00
Lápices	20	0.50	10.00
Borradores	20	0.50	10.00
Sub total			254.00

B.-SERVICIOS

SERVICIO	CANTIDAD	PRECIO-UNITARIO	PRECIO TOTAL
Internet	300 horas	1.00	300.00
Impresión	50	0.10	50.00
Capacitadores	01	500.00	500.00
Sub total			850.00

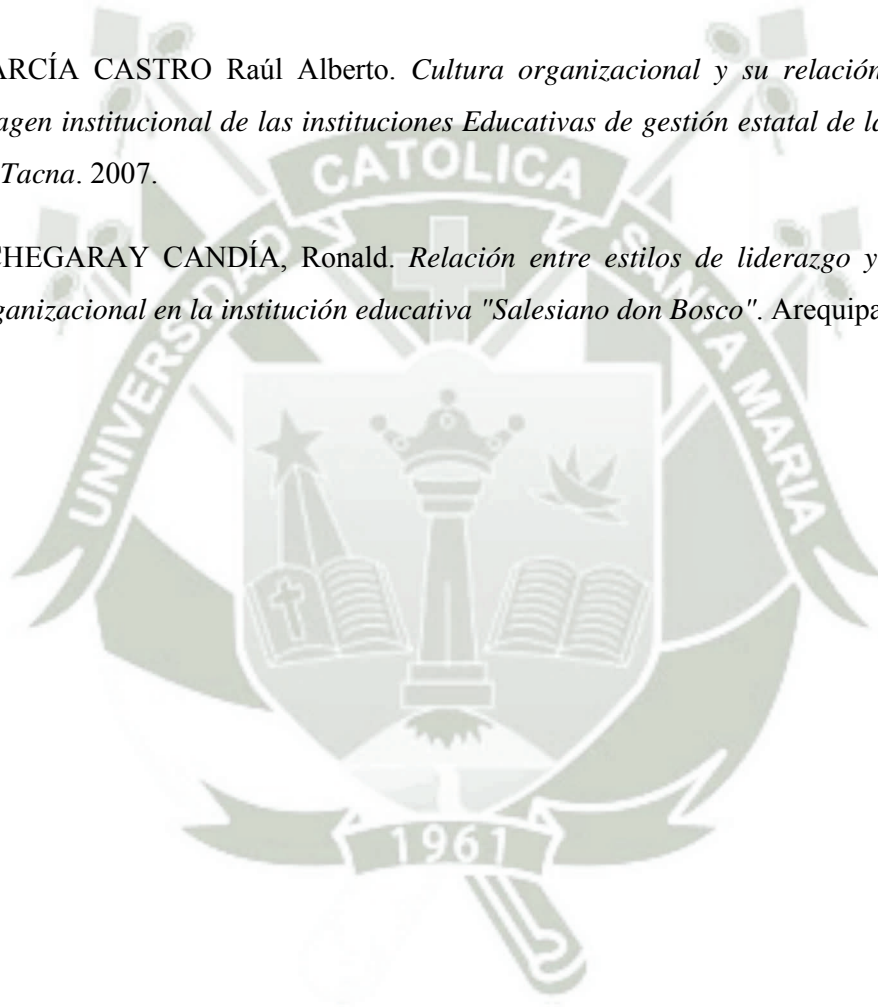
BIBLIOGRAFÍA

- CAVIDES, Miguel. *Dinámica de Grupo*. 1ra edición. México: Trillas. 1994
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. Bogotá, Thomson Editores. 2001.
- CHICHÍ Páez. *Artículo Gerencia en Acciones*. Publicada en el diario Carabob. 2010.
- COHEN, J. *Psicología de los motivos sociales*. México, Trillas. 2004.
- CUELI, J. *Teorías de la personalidad*. México: Editorial: Trillas. 1990
- DAVID, J. *La educación encierra un tesoro*. Madrid Santillán: Unesco. 2001.
- ENGLER, Adriana. *Empleo de técnica para aprovechar la curiosidad y la motivación* España. 2005.
- ESQUIVEL, Ronald. *Juegos cooperativos para mejorar las relaciones interpersonales en los adultos, jóvenes y adolescentes*. 2007.
- FERNÁNDEZ Abascal, E.G. *Manual d Motivación y Emoción*. Madrid Centro de estudios Ramos – Areces. 2005.
- FERNÁNDEZ. *Escala de Motivaciones Psicosociales*. Madrid: Editorial Tea. 1987.
2 López A. La motivación y la Jerarquía de las necesidades, editorial centro de estudios.
- GARCÍA Y DOLAN. *Cultura y Clima Organizacional*. Editorial Humanista 2010.
- HAGAMANN G. *Motivación. Manual de la Implementación*. México Editorial Limusa. 2002.

- IVANCEVICH, J y otros. *Gestión, calidad y competitividad*. 3era Edición España. Mc Graw Hill.
- LEVY-LEBOYER *La motivación en la Empresa*. 2da Edición España Editorial Ediciones Gestión 2000.
- LÓPEZ A. *La motivación y la Jerarquía de las necesidades*, editorial centro de estudios. Editorial Tea. España. 2010.
- MASLOW, Abraham Harol. *Motivación y la personalidad*. Madrid Editorial Díaz de Santos 1991.
- Mc CLELLAND, D. *Como se motiva el existo Económico*. Nueva York EUA: Appleton Century-Crgfts 1955.
- NISBET J. *Psicología de la Educación*. Volumen 1. Editorial Panamericana. 2005.
- PETRI H.L y Govern J.M. *Motivación teoría investigación y aplicaciones*. México. 2010.
- ROBBINS S. *Comportamiento Organizacional*. México. Ediciones Pearson 2004.
- ROBBINS Stephen. *Teoría de la motivación*, San Diego State, Edición 10 cap.6 Editorial Desarrollados. 2009.
- SCHEIN, Edgar H. *Comportamiento Organizacional*. 8a Edición. México: Editorial International Thomson Editores. 2006.
- VILLAVICENCIO, Jorge Luis. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Edición / Año: Alianza Editorial, 2000.
- WEIMSTEIN y MAYER, R. *Estrategias y Conductas en Wittrock*, M. Londres Macmillan Pub. 1986.

HEMEROGRAFÍA

- VILLAVICENCIO Jorge Luís. *Percepción del clima social organizacional entre un grupo de trabajadores de establecimientos de salud de Callao en función a características económicas socio laborales* 2010.
- GARCÍA CASTRO Raúl Alberto. *Cultura organizacional y su relación con la imagen institucional de las instituciones Educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna*. 2007.
- ECHEGARAY CANDÍA, Ronald. *Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la institución educativa "Salesiano don Bosco"*. Arequipa 2009.





UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LA
CULTURA ORGANIZACIONAL. DE LOS DOCENTES DE LA I.E. 40696
SANTA MARÍA – PAUCARPATA, AREQUIPA 2011**

Proyecto de Tesis presentado por la
Magíster:

EVA PAULA APAZA PAUCAR

Para optar el Grado Académico de:
DOCTORA EN EDUCACIÓN

AREQUIPA – PERÚ

2011

I. PREÁMBULO:

En la administración moderna de cualquier institución, la cultura organizacional juega un papel muy importante, toda vez que constituye un medio para alcanzar los objetivos organizacionales que llevan a cumplir con la misión y a alcanzar la visión que es lo que le da sentido a una institución educativa.

El permanente proceso de cambio de la sociedad a nivel mundial producida por la globalización, y los avances permanentes de la ciencia y tecnología, requiere una demanda cada vez más exigente para mejorar los sistemas educativos en el contexto de una educación para toda la vida, respondiendo a un mundo que cambia rápidamente, obligando al individuo y a la sociedad a entender que el proceso de aprendizaje requiere de la atención y comprensión del mundo en un entorno de entendimiento mutuo de paz y de armonía. Es evidente que la educación nacional atraviesa por una crisis cultural, moral, ética, por falta de concientización y las malas relaciones interpersonales entre docentes, personal jerárquico y administrativo, desfavoreciendo el desarrollo institucional y el buen trabajo pedagógico.

Por ello, la aplicación de estrategias de motivacionales ayudará a mejorar la cultura organizacional y el buen desarrollo institucional, que permitirá una modificación de conducta para adquirir estilos adecuados en el trato personal interiorizando en la comunidad educativa un clima positivo y que propicie un clima de aprendizaje para nuestros niños, y por ende la buenas relaciones de los agentes educativos de nuestra institución.

Asimismo partiremos desde un diagnóstico de la cultura organizacional y conocer el clima de motivación, organización que nos permita determinar las relaciones humanas para así, posteriormente sistematizar los resultados encontrados y plantear y aplicar talleres motivacionales relacionadas con las teorías de Maslow que ayudaran a mejorar la cultura organizacional de los miembros de la institución educativa, y las buenas relaciones ayudaran a un diseño de estrategias de motivación.

Desarrollando una cultura de organizacional con eficiencia y eficacia, capacidad, pertinencia y calidad que facilite un desarrollo progresivo en el logro de los objetivos y de este modo avanzar y construir una educación de calidad en armonía, solidaridad, compañerismo y respeto de toda la comunidad docente, como meta final.



II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO:

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado del problema

Aplicación de estrategias de motivación para mejorar la cultura organizacional de los docentes de la i.e. “40696 Santa María Paucarpata, Arequipa 2011

1.2. Descripción del problema

1.2.1. Área de conocimiento

El presente trabajo de investigación se encuentra ubicado en el campo general de Ciencias Sociales, en el área específica de Educación en el nivel inicial y primario y la línea corresponde a las estrategias de motivación.

1.2.2. Análisis de variables

VARIABLE	INDICADORES
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN (Permite solucionar un problema, un mayor desempeño y los mejores resultados posibles que permiten la eficacia y el éxito en una I.E).</p>	<p><input type="checkbox"/> Estrategias de seguridad y asertividad <input type="checkbox"/> Estrategias de amor y pertinencia <input type="checkbox"/> Estrategias de autoestima <input type="checkbox"/> Estrategias de realización personal</p>
<p>VARIABLE DEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL (Valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización).</p>	<p><input type="checkbox"/> Identidad de los miembros. <input type="checkbox"/> Énfasis en el equipo. <input type="checkbox"/> EL enfoque hacia las personas. <input type="checkbox"/> La integración en unidades. <input type="checkbox"/> El Control. <input type="checkbox"/> Invitación y aceptación de riesgo. <input type="checkbox"/> Los criterios para recompensar. <input type="checkbox"/> Tolerancia al conflicto. <input type="checkbox"/> Orientación hacia los resultados. <input type="checkbox"/> El enfoque hacia un sistema abierto. <input type="checkbox"/> Atención de los detalles. <input type="checkbox"/> Agresividad. <input type="checkbox"/> Estabilidad.</p>

1.2.3. Interrogantes de investigación:

- ¿Cómo es la cultura organizacional antes de la aplicación de las estrategias motivacionales en docentes de la I.E. 40696 Santa María Paucarpata ?
- ¿Cómo es la cultura organizacional después de la aplicación de las estrategias motivacionales en docentes de la LE. 40696 Santa María Paucarpata?
- ¿Cuál es la eficacia de las estrategias de motivación para mejorar la Cultura Organizacional de los docentes de la LE. 40696 Santa María Paucarpata ?

1.2.4. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

- Tipo:** El problema a desarrollar corresponde a una investigación de Campo.
- Nivel:** Cuasi experimental, con un solo grupo.

1.3. Justificación

Es original porque la idea de concebir a las organizaciones como cultura es un fenómeno más o menos reciente que se ha introducido a las ciencias administrativas ,para lograr un ambiente laboral armonioso, democrático, solidario y la aplicación de la teoría de Abraham Maslow, repercutirá en la cultura organizacional de los docentes de la I.E. Santa María .

Así mismo tiene relevancia por su importancia en la motivación y cultura organizacional en la instituciones, ya que es un proceso general que se inicia para dirigir una conducta hacia el logro de una meta, este proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas. Cognitivas en cuanto a las habilidades del pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas y

reconocimiento afectivo en tanto que comprende elementos como la autovaloración.

Es por ello el problema planteado es factible por que propone estrategias de motivación para mejorar el desarrollo institucional ya que ellas permitirá una modificación de conducta para adquirir estilos adecuados en el trato personal interiorizando en la comunidad educativa un clima positivo y que propicie un clima de aprendizaje para nuestros niños.

Tiene además relevancia contemporánea por estudiar uno de los temas importantes de una adecuada cultura organizacional, porque la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas con un ambiente armonioso y adecuada relaciones humanas.

Tiene relevancia científica no permitirá aportar datos empíricos a fin de diseñar las alternativas correspondientes que nos permitirán ubicar a nuestras instituciones educativas, la cultura organizacional afecta las actitudes y conductas de todo el personal, así como la organización misma.

Así mismo partiremos desde un diagnóstico del clima de motivación organizacional que nos permita determinar las relaciones humanas para así posteriormente sistematizar los resultados encontrados y plantear estrategias motivacionales a través de talleres .Que repercute en la cultura organizacional, es por ello su importancia ,ya que es un proceso que involucra variables tanto cognitivas como afectivas. Cognitivas en cuanto a las habilidades del pensamiento y conductas para alcanzar las metas propuestas y afectivas en tanto que comprende elementos como la autovaloración.

2. MARCO CONCEPTUAL:

2.1. CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN Y DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES:

2.1.1. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN:

De acuerdo a la investigación esta teoría fue, es y será largamente utilizada por los estudiosos en el ámbito de la motivación. Abraham Maslow,¹ en el año 1943 publicó esta famosa teoría, indicando que la motivación en una persona se fundamenta en la voluntad de satisfacer sus necesidades, Maslow identificó 5 necesidades y las ordenó por orden jerárquico, al inicio evidentemente son las necesidades fisiológicas llegando hasta las más abstractas, a saber, la autorrealización, suponiendo que las necesidades se tienen que satisfacer por orden jerárquico según Maslow. Tal como lo señala la figura.



Fuente: López ²

En el ámbito empresarial se advertía que ante un aumento de sueldo podría motivar a cualquier empleado a solucionar problemas y objetivos de la empresa, sin embargo, no sucedía cambio alguno.

Hagamann³ sobre Maslow: Las personas viven con propósitos y motivos en la vida, siempre están motivados ya sea en el trabajo o en el amor, al igual que cualquier ser

¹ FERNÁNDEZ. *Escala de Motivaciones Psicosociales*. Pág. 34

² LÓPEZ A. La motivación y la Jerarquía de las necesidades. Pág. 45.

humano en el mundo, de acuerdo a Maslow: motivación para seguir con vida serían las necesidad fisiológicas (supervivencia) entre las cuales encontramos la alimentación, agua y aire; recurriríamos a doctores o diferentes artículos por la necesidad de seguridad, protección y cuidado; buscaríamos amistades, afecto y amor por necesidades de socialización y relaciones de afecto y amor; obtendríamos lujos y accesorios caros por la necesidad de respeto, posición y estatus, con el consecuente respeto de sí mismo, estudiaremos una carrera y especializaciones y por la necesidad de autorrealización.

Relacionando estas ideas, y vinculándolo con la figura, Maslow categorizó las necesidades de orden ascendente de jerarquía:

A.-Necesidades Fisiológicas: Son las más fuertes de todas y se relacionan con la supervivencia física y el mantenimiento biológico del organismo. Son las necesidades básicas, la prioridad del individuo, entre las que se pueden señalar: hambre, sed, sueño, oxígeno, abrigo y sexo. Engler⁴ destaca que “si las necesidades biológicas no son resueltas en un periodo prolongado, un individuo no estará motivado para satisfacer otras necesidades”.

B.-Necesidades de Seguridad: Incluyen una extensa serie de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y necesidad. Entre las más destacadas se indican: sentirse seguros, tener estabilidad, tener orden, sentir protección. Muchos individuos dejan de lado sus deseos de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Los sujetos que viven en contextos inseguros o tienen inseguridad en el trabajo, pueden necesitar gastar una gran cantidad de tiempo y energía intentando protegerse a sí mismo y de proteger sus pertenencias.

C.-Necesidades de pertenencia y amor; Es el deseo de amar y ser amado. Contiene las necesidades de afecto y pertenencia, tales como: necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, necesidad de participar en una acción de grupo trabajando por el bien común, entre otros.

³ HAGAMANN G. *Motivación. Manual de la Implementación*. Pág. 218

⁴ ENGLER, Adriana. *Empleo de técnica para aprovechar la curiosidad y la motivación*. Pág. 354

D.-Necesidades de estima: Agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo y a la autoevaluación; y las que se refieren a los otros: necesidad de reputación, prestigio y reconocimiento de los demás. Cuando la realización es nula o no son satisfechas entonces el individuo no podrá estar feliz, se sentirá desmotivado.

E.-Necesidad de autorrealización: Esta necesidad con la que se identifican muchas personas, no todas, son aquellas personas que tienen un motivo para vivir y están satisfechos con ello, en particular esta necesidad es algo egoísta e individualista, busca el cumplimiento de metas personales y el crecimiento individual. Cuando te exiges a pesar de lo mucho que has rendido, y aún así te sigues exigiendo para sentirte auto realizado, un claro ejemplo son aquellas personas que tienen un objetivo claro desde la niñez y realizan todo lo posible ya sea ético o no para sentirse completos.

En contraste, Robbins destaca que este modelo “ha sido muy útil debido a su lógica transparente y a la facilidad de entenderla”⁵ en este nivel, la persona que no aprovecha a plenitud sus talentos y capacidades está insatisfecho e intranquilo.

Ivancevich⁶ indico factores fundamentales a considerar:

- a) Las necesidades humanas dichas por Maslow son innumerables relativamente y pueden presentarse simultáneamente.
- b) Es fundamental tener en cuenta el contexto en el que se da la necesidad.
- c) Sólo se tomaron en cuenta los factores intrínsecos, dejando a un lado el entorno.
- d) La teoría de Maslow resulta ser limitada en la actualidad.

De acuerdo a Maslow⁷ de acuerdo al contexto las personas sabrán que necesidades cumplir dado el momento y esto más aún dependerá de la perspectiva que tenga cada una de las personas, la situación en la que se encuentre y de su cognición. Es por eso que es recomendable seguirlas jerárquicamente, por ejemplo, la necesidad de autorrealización si bien es fundamental en la vida de las personas vendría a tener

⁵ ROBBINS S. Ob. Cit. Pág. 123.

⁶ IVANCEVICH, J y otros. *Gestión, calidad y competitividad*. Pág. 67.

⁷ MASLOW, Abraham Harol. *Motivación y la personalidad*. Pág. 36

invalidez si no se satisface la necesidad fisiológica pues si una persona está enferma (necesidad fisiológica insatisfecha) de nada serviría la autorrealización. Resumen de «Una Teoría de la Motivación Humana⁸, que presentamos a continuación:

- a) Los conceptos de Maslow son cinco conjuntos de objetivos que pueden denominarse necesidades básicas, son las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización. Además, estamos motivados por el deseo de conseguir o mantener las condiciones que aseguran estas satisfacciones básicas.
- b) Las necesidades están interrelacionadas y ordenadas en una jerarquía de prioridad. Esto significa que el objetivo prioritario monopolizará el conocimiento consciente y tenderá, en sí mismo, a organizar la activación de las diversas capacidades del organismo. Las necesidades menos prioritarias se disminuyen, incluso a veces las personas llegan a olvidar sus objetivos a largo plazo (autorrealización). Cada vez que una necesidad sea satisfecha enseguida aparecerá otra obviamente de mayor rango que al reemplazaría y sería prioritaria que, a su vez, dominará la vida consciente y actuará como centro organizador de la conducta.
- c) Grado de satisfacción relativa. Se sabe que las necesidades mencionadas por Maslow se correlacionan. En términos parecidos a esto: «si se satisface una necesidad, entonces surge otra». Como ya se explicó antes.
- d) Función de las necesidades satisfechas. Si algo nos interesa es porque en verdad nos motiva y si no lo hace definitivamente lo hará, es cuestión de primera impresión, una necesidad ya satisfecha no seguirá siendo un elemento motivador ya desapareció y ya se cumplió
- e) Necesidad de Realización Personal diría sencillamente que los seres humanos están motivados principalmente por sus necesidades a satisfacer “se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más más anhelados”, es decir, hacer realidad para lo que hemos nacido, y el deseo de superarse cada día más, de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser.

⁸ CUELI, J. *Teorías de la personalidad*. Pág. 56.

Es importante y sugerentes estos planteamientos, sin embargo existe una apreciación actual de que la jerarquización de Maslow no es un proceso de motivación universal sino que, más bien, la descripción de un sistema de valores específico de los habitantes de Estados Unidos. Otros estudios de carácter empírico, como el de aplicados a 187 administradores en dos organizaciones distintas durante un periodo de 6 a 12 meses, encontraron evidencia empírica de la existencia de dos niveles de necesidades biológicas y otras, y que las necesidades biológicas emergen solo cuando éstas no se ven razonablemente satisfechas, lo cual puede ser congruente con la idea del grado de satisfacción relativa que hemos dicho anteriormente. Además, encontraron que, en un nivel superior, la fuerza de las necesidades variaba de acuerdo con el individuo; en ciertos individuos, las necesidades sociales predominaron, mientras que, en otros, las necesidades de autorrealización fueron más fuertes.

La motivación juega un papel importante en el campo de la administración, la gerencia que dirigen debe ver la motivación como una parte integral del desempeño del personal, destacan que el término motivación se deriva de la palabra latina moveré, que significa “mover”. En este sentido, (Entrada y otros, 1988) consideran que la motivación “representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”.

Asimismo, **Hagamann** la define como “la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas organizacionales, conociéndolas por la capacidad de esfuerzo por satisfacer algunas necesidades individuales”⁹. Según este estudio las ideas expuestas, la motivación está referida a estados internos del ser humano lo cual hace sea su pilar y sean objetivos comunes como la satisfacción de necesidades, desarrollando impulsos motivacionales, producto del contexto cultural en que viven, afectando sus trabajos y sus vidas. Disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas organizacionales, conociéndolas por la capacidad de esfuerzo por satisfacer algunas necesidades individuales”.

⁹ HAGAMANN, G. Ob. Cit. Pág. 288

Según Cohen¹⁰ Todo proceso de motivación está marcado por los siguientes factores:

a.- Dirección: la naturaleza del comportamiento.

b.- Intensidad: en la intensidad de motivación es decir la fuerza y empeño que invierte en obtener y realizar los objetivos.

c.- Persistencia: quiere decir la persistencia, perseverancia y esfuerzo que el individuo invierte sobre su objetivo.

Sin embargo, también indica que los puntos que pueden introducirse en el proceso de motivación van incluidos los propósitos, las metas, las necesidades, deseos, escogencia o toma de decisiones, habilidad, comunicación, percepción, retroalimentación, aprendizaje, recursos, recompensas, poder e influencia. De acuerdo a esto, la motivación contribuye al grado de compromiso de la persona, es un proceso que ocasiona, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la consecución de objetivos esperados.

Ambos subraya que aunque los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuos, valores sociales y capacidad individual), el proceso es el mismo para todas las personas.

Dentro de este contexto, cabe destacar la opinión de **Davis, J.¹¹**, al señalar: La motivación es un concepto genérico que designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamiento aislados que conducen a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos (biológicos, aprendidos, cognoscitivos, afectivos y sociales), que inician, sostienen o detienen la conducta. (p.10) De esta manera, la motivación está referida a estados internos de la persona y giran el comportamiento de los sujetos hacia metas individuales y comunes. Por esta razón, es fundamental, conocer las causas que promueven la acción humana; de acuerdo a esta

¹⁰ COHEN, J. *Psicología de los motivos sociales*. Pág. 78.

¹¹ DAVID, J. *La educación encierra un tesoro*. Pág. 91.

premisa, los gerentes deben familiarizarse con estos elementos para que su organización funcione óptimamente y el personal se sienta satisfecho en las labores que realiza.

Según Levy-Leboyer¹² afirma: “conocer las necesidades de los miembros de un equipo es saber cómo motivarles” (p.35), en consecuencia, el gerente tiene que interesarse activamente por las necesidades laborales de su personal.

S. P. Robbins¹³ dice que “La motivación es la voluntad de ejercer un nivel persistente y alto de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual”

Según Chichí Páez¹⁴ en su artículo **Gerencia en Acción manifiesta que** en los escenarios empresariales de la actualidad, cada vez de mayor competitividad, un personal altamente motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. En consecuencia los líderes entre las competencias que deben desarrollar figuran el de aprender a motivar a sus más cercanos seguidores, la cual se ha convertido en una aptitud indispensable para las personas que ocupan cargos directivos. Deben esmerarse en estimular un ambiente positivo de trabajo. Entre otros de los conocimientos que deben aprender figuran las técnicas más importantes de motivación, desde analizar las necesidades de sus más colaboradores, hasta identificar iniciativas e implementar la formación polivalente para incrementar la satisfacción intrínseca en el trabajo.

Las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, cuando los líderes hayan comprendido esta realidad, tal vez puedan obtener los resultados deseados tanto por la organización, así como también por los miembros de la estructura informal de la misma.

Los expertos en estos procesos de comportamiento humano, han coincidido que la motivación es la voluntad de actuar. En tiempos pasados se tenía entendido que la motivación venía del mundo exterior; pero de acuerdo a los resultados de los estudios

¹² LEVY-LEBOYER. *La motivación en la Empresa*. Pág. 54.

¹³ ROBBINS, Stephen. *Teoría de la motivación*. Pág. 34.

¹⁴ CHICHÍ PÁEZ. *Artículo Gerencia en Acciones*. Pág. 56.

de los investigadores sociales y de desarrollo organizacional han llegado a la conclusión que a cada una de las personas los motivan impulsos diferentes. En los escenarios laborales se debe tratar de influir en cada persona tendente a acoplar sus motivaciones a las necesidades organizacionales. Tratando de estimular un ambiente para facultar a los diferentes trabajadores. Las organizaciones que están en la “cresta de la ola” evitan en lo posible “ordenar y controlar” y como estrategia de éxito han implementado las técnicas del “empowerment” y el “coaching” como métodos motivacionales. Este cambio en los procedimientos empresariales, se inició cuando los líderes se percataron que recompensar una labor bien hecha era más eficaz que amenazar con castigo un trabajo mal hecho.

Los tratadistas de este tema han podido demostrar que la motivación puede ser duradera. Los gerentes deben estimular mayor motivación a sus más seguidores, confiando en que ellos trabajarán con iniciativa y alentándolos a hacerse responsables de sus propios triunfos y fracasos.

En el caso de los trabajadores desmotivados, se debe averiguar cuál es la causa de dicha desmotivación. Los líderes deben investigar cuáles causas los motivan y deben ayudarlos en la medida de lo posible en conseguir dicho proceso motivacional. Las personas altamente motivadas son esenciales para brindarles a las empresas las iniciativas innovadoras necesarias en el competitivo mundo empresarial.

Tradicionalmente se creía que los procesos motivacionales tenían una sola dirección: de arriba hacia abajo. El líder tenía la obligación de motivar a sus seguidores. Esta realidad ha cambiado totalmente en los últimos tiempos. En las empresas exitosas con una gran visión de futuro, en donde los seguidores tienen un desempeño muy por encima de cumplir órdenes solamente, es posible que los mismos jefes deban ser motivados

Para actuar en consonancia con las nuevas realidades empresariales. Las personas que ocupan cargos en los niveles estratégicos deben establecer un proceso de comunicación que conlleve a compartir ideas y entusiasmo hacia el trabajo a desarrollar. Los líderes exitosos deben utilizar la motivación para lograr que todas las personas en sus respectivas áreas de influencias colaboren y cooperen entre ellas mismas.

En los últimos años, las investigaciones acerca del comportamiento humano han descubierto que las personas se sienten motivadas por una serie de necesidades diferentes, tanto en el trabajo como en su vida personal. Reconocerlas y satisfacerlas le ayudará a obtener los mejores resultados.

Las teorías estrategias motivacionales de McClelland, Bandura y **Vroom**,¹⁵ son particularmente importantes en los diferentes sitios de trabajo, por cuanto los trabajadores no solamente necesitan dinero y recompensa, sino que también reclaman respeto e interacción. Por otra parte los especialistas en este tema recomiendan que cuando se organizan tareas, condiciones de trabajo y estructuras empresariales, no se deben olvidar las necesidades expresadas por A. Maslow. Hacer este ensayo no reclama un coste mayor, pero que sin lugar a dudas de que, desde un punto de vista psicológico y económico, vale la pena.

Las personas que forman parte de un grupo tienen necesidades diferentes de las del grupo en sí, pero se hace indispensable que el líder trate de integrarlas. Deben buscar la estrategia de equilibrar las necesidades colectivas con las individuales. Deben tener informados a sus más cercanos seguidores que si el equipo alcanza los objetivos, pueden que cada persona alcance satisfacer sus necesidades individuales.

2.1.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN:

El termino estrategia motivacionales tiene diversas connotaciones, se aplica para solucionar un problema, para confeccionar algo, cuando se participa en alguna competencia o para planificar situaciones diversas teniendo como fin un mayor desempeño y los mejores resultados posibles que permiten la eficacia y el éxito.

Según Weimstein y Mayer, R.¹⁶ define estrategia como las conductas y pensamientos que pone en marcha el estudiante con la intención de que influyan efectivamente es su proceso de codificación.

¹⁵ Mc CLELLAND, D. *Como se motiva el existo Económico*. Pág. 72

¹⁶ WEIMSTEIN y Mayer, R. *Estrategias y Conductas en Wittrock*. Pág. 78.

Se considera que es un proceso consiente e intencionado que favorece el análisis, la reflexión y el control del proceso y la valoración de lo que se hace. Según se dice que estrategia es: Es un conjunto de procedimientos o procesos mentales empleados por un individuo en una situación particular de aprendizaje, para facilitar la adquisición de conocimientos¹⁷.

A.-CLIMA LABORAL.-

Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente pertinentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influye sobre su conducta.

B.- EMPATÍA.-

La habilidad que posee un individuo de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura.

C.-ASERTIVIDAD.-

Capacidad para transmitir hábilmente opiniones, intenciones, posturas, creencias y sentimientos.

La habilidad consiste en crear las condiciones que permitan conseguir todos y cada uno de estos cuatro objetivos: eficacia (conseguir aquello que uno se propone), no sentirse incomodo al hacerlo; y en situaciones en que se pone de manifiesto un conflicto de intereses, ocasionar las mínimas consecuencias negativas para uno mismo, para el otro y para la relación. En situaciones de aceptación asertiva, establecer relaciones positivas con los demás.

D.-LAS COMUNICACIONES.-

La gente no puede ser manejada con el látigo. Se la conduce mediante el lenguaje.

¹⁷ NISBET J. *Psicología de la Educación*. Pág. 2

Pero es sabido que muchas palabras tienen, diferente significado, lo que trae como consecuencia interpretaciones equivocadas. Los técnicos poseen y utilizan un vocabulario preciso que el lego no comprende.

La mayor dificultad que se presenta en una empresa consiste, pues en el problema de la comunicación mediante el lenguaje, para establecer una perfecta coordinación entre los diferentes niveles de la línea vertical y las funciones especiales de la línea horizontal.

Por lo que respecta a la comunicación entre los niveles de la línea vertical.

Cuando se efectúa de arriba hacia abajo, es directa y la orden puede ir pasando de uno y otro nivel sin mayor tropiezo ni deformación, porque se refiere a asuntos concretos, tangibles, referidos a trabajos determinados a propósitos bien determinados. En cambio, las comunicaciones que van hacia arriba se relacionan con los estados emocionales, con los sentimientos, las preocupaciones y reclamaciones del personal que no pueden ser observados directamente y que, al subir de escalón en escalón suelen llegar deformadas y falseadas.

En resumen, la cuestión de las comunicaciones y su perfecto funcionamiento, sin obstáculos e interferencias, es uno de los problemas humanos fundamentales de las grandes organizaciones industriales y comerciales.

E.- EDUCACIÓN.-

Es un proceso permanente que tiene por objeto lograr el pleno desarrollo de la personalidad. Se inspira en los principios de democracia social, abarca tanto las acciones que se cumplen en los centros educativos como aquellos que se realizan en familia y la comunidad.

F.- FACTORES SOCIALES.-

Como por ejemplo, las deficiencias del hogar, hogares incompletos, hogares desorganizados, hogares sin recursos, hogares sin educación, etc. y las deficiencias de la sociedad: explotación, injusticia, pobreza, delincuencia.

G.- INVESTIGACIÓN EDUCACIONAL.-

Es un proceso creativo, objetivo y crítico, destinado a lograr el mejor conocimiento de las condiciones de la educación y a proponer cambios más convenientes.

De allí la necesidad de contar con ella para cualquier innovación en el sistema educativo.

Petri H.¹⁸ dice Las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, cuando los líderes hayan comprendido esta realidad, tal vez puedan obtener los resultados deseados tanto por la organización, así como también por los miembros de la estructura informal de la misma. Los expertos en estos procesos de comportamiento humano, han coincidido que la motivación es la voluntad de actuar. En tiempos pasados se tenía entendido que la motivación venía del mundo exterior; pero de acuerdo a los resultados de los estudios de los investigadores sociales y de desarrollo organizacional han llegado a la conclusión que a cada una de las personas los motivan impulsos diferentes. En los escenarios laborales se debe tratar de influir en cada persona tendente a acoplar sus motivaciones a las necesidades organizacionales. Tratando de estimular un ambiente para facultar a los diferentes trabajadores.

Las organizaciones que están en la “cresta de la ola” evitan en lo posible “ordenar y controlar” y como estrategia de éxito han implementado las técnicas del “empowerment” y el “coaching” como métodos motivacionales.

Este cambio en los procedimientos empresariales, se inició cuando los líderes se percataron que recompensar una labor bien hecha era más eficaz que amenazar con castigo un trabajo mal hecho.

¹⁸ PETRI H.L y GOVERN J.M. *Motivación teoría investigación y aplicaciones*. Pág. 81.

Los tratadistas de este tema han podido demostrar que la motivación puede ser duradera. Los gerentes deben estimular mayor motivación a sus más seguidores, confiando en que ellos trabajarán con iniciativa y alentándolos a hacerse responsables de sus propios triunfos y fracasos.

En el caso de los trabajadores desmotivados, se debe averiguar cuál es la causa de dicha desmotivación. Los líderes deben investigar cuáles causas los motivan y deben ayudarlos en la medida de lo posible en conseguir dicho proceso motivacional. Las personas altamente motivadas son esenciales para brindarles a las empresas las iniciativas innovadoras necesarias en el competitivo mundo empresarial.

Tradicionalmente se creía que los procesos motivacionales tenían una sola dirección: de arriba hacia abajo. El líder tenía la obligación de motivar a sus seguidores. Esta realidad ha cambiado totalmente en los últimos tiempos. En las empresas exitosas con una gran visión de futuro, en donde los seguidores tienen un desempeño muy por encima de cumplir órdenes solamente, es posible que los mismos jefes deban ser motivados para actuar en consonancia con las nuevas realidades empresariales. Las personas que ocupan cargos en los niveles estratégicos deben establecer un proceso de comunicación que conlleve a compartir ideas y entusiasmo hacia el trabajo a desarrollar. Los líderes exitosos deben utilizar la motivación para lograr que todas las personas en sus respectivas áreas de influencias colaboren y cooperen entre ellas mismas. En los últimos años, las investigaciones acerca del comportamiento humano han descubierto que las personas se sienten motivadas por una serie de necesidades diferentes, tanto en el trabajo como en su vida personal. Reconocerlas y satisfacerlas le ayudará a obtener los mejores resultados.

Las personas que forman parte de un grupo tienen necesidades diferentes de las del grupo en sí, pero se hace indispensable que el líder trate de integrarlas. Deben buscar la estrategia de equilibrar las necesidades colectivas con las individuales. Deben tener informados a sus más cercanos seguidores que si el equipo alcanza los objetivos, pueden que cada persona alcance satisfacer sus necesidades individuales.

2.2. ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN:

2.2.1. ESTRATEGIAS DE SEGURIDAD¹⁹:

A. BUSCANDO EL COMPLEMENTO:

Según Cavides (1986), la finalidad de esta dinámica es crear un clima de compañerismo e integración. Se les presenta 3 siluetas cortadas en piezas pequeñas, los participantes forman un círculo y caminan de derecha a izquierda y de izquierda a derecha, primero en forma lenta y luego en forma rápida, luego se sientan, formando círculo, el instructor con una bolsa o similar y se mezcla todos los papeles se les invita a que cada participante para que saquen de la bolsa un papel.

Donde esta parte de una figura o silueta, luego todos los participantes se buscan para formar la silueta que estará pegada en la pizarra.

Se les da un tiempo prudencial, para que forme las siluetas y se agrupen.

Una vez agrupados, forman una mesa redonda dialogan se comunican asertivamente, para romper el hielo con sus compañeros, luego cada uno se presentan e indican su nombre, su profesión y que les gusta hacer, lo expresión oral mostrando seguridad al expresarse, finalmente dialogan sobre la importancia de una comunicación oral segura y asertiva.

B. ANTICIPANDO RESPUESTAS:

Consiste en presentar una entrevista por partes. Primero se deja escuchar la pregunta, y se solicita que los alumnos hagan una lluvia de ideas sobre las posibles respuestas del entrevistado. La finalidad es que los alumnos desarrollen la habilidad para activar sus conocimientos y experiencias previas necesarias para la comprensión de los textos. A continuación se deja escuchar la respuesta que dio el entrevistado y se dialoga sobre los aciertos de los alumnos. Finalmente se reflexiona acerca de las razones que motivaron las respuestas anticipadas.

¹⁹ CAVIDES, Miguel. *Dinámica de Grupo*. Pág. 45.

C. DESCUBRIENDO INTENCIONES:

La finalidad de esta actividad es ejercitar la capacidad para identificar la intención del emisor. Consiste en hacer escuchar textos orales expresados con diferentes estados de ánimo (tristeza, alegría, cólera, desaire, etc.). Los alumnos deben descubrir qué pretende el emisor y por qué consideran que es así.

TEXTO	Intención del emisor
¡Señor policía! ¡yo estoy cumpliendo con las normas! ¡Déjeme continuar!	El conductor pretende atemorizar al policía.
Jefecito, yo estoy cumpliendo con las normas, ¡déjeme continuar, por favor!	El conductor pretende conmovier al policía.
Oiga Jefe, esto podemos arreglarlo, usted dirá... así los dos quedamos tranquilos...	El conductor pretende sobornar al policía.
¿Qué dice usted, señor policía?, ¿una colaboración?, ya nos veremos en la comisaría.	El conductor llama la atención sobre la actitud negativa del policía.

Se puede dialogar sobre qué indicios permiten descubrir la intención del emisor (fuerza expresiva, palabras empleadas, velocidad con que se expresan las ideas, etc.) Se puede, igualmente, permutar los roles. Es decir, hacer hablar al policía en lugar del conductor.

D.- ANTICIPANDO RESPUESTAS:

Consiste en presentar una entrevista por partes. Primero se deja escuchar la pregunta, y se solicita que los alumnos hagan una lluvia de ideas sobre las posibles respuestas del entrevistado. La finalidad es que los alumnos desarrollen la habilidad para activar sus conocimientos y experiencias previas necesarias para la comprensión de los textos. A continuación se deja escuchar la respuesta que dio el entrevistado y se dialoga sobre los aciertos de los alumnos. Finalmente se reflexiona acerca de las razones que motivaron las respuestas anticipadas.

E.- JUEGO DE ROLES:

Se pide a los alumnos que asuman diferentes roles (empleados públicos, periodistas, amigos, etc.) y que intercambien opiniones tratando de emplear el lenguaje que más se aproxime a los roles asumidos. La finalidad es comprender que debemos adecuar

nuestro lenguaje a las características de los interlocutores y a la situación comunicativa. Además, es importante que el alumno se ponga en el lugar del otro, para darse cuenta de que debe respetar las ideas y el modo como se expresan los demás. Ej. Un alumno desempeña el rol de profesor y otro de alumno irresponsable. Después de 2 minutos, se cambia de roles y vuelven a sustentar sus posiciones.

F.-EL DEBATE Y LA CONTROVERSIA:

Se presenta un tema que genere opiniones divergentes (la clonación, las barras bravas, el pandillaje, la eutanasia, etc.). El profesor puede sugerir algunas posiciones discrepantes sobre el tema, y dejar que los alumnos manifiesten la propia. El alumno deberá expresar oralmente lo que piensa sobre el tema, presentando argumentos que sustenten su posición en base a valores. La finalidad es desarrollar las habilidades de argumentación y persuasión, así como fomentar actitudes de respeto hacia los demás y sus ideas. Esta actividad debe ser ágil y dinámica, para que no cause aburrimiento. Los alumnos asumirán libremente su posición, y si estuvieran indecisos, también expondrán los motivos de ello.

G.- CONVERSACIONES:

Esta es una técnica muy sencilla, y a la vez soslayada. Toda la actividad escolar debe estar regida por conversaciones constantes sobre temas diversos. Como motivación, al inicio de las clases, son muy efectivas para crear un clima de confianza. Los temas deben ser interesantes para el alumno y la participación será espontánea. El docente anima permanentemente a los más callados y orienta la conversación. En grados avanzados, este rol puede asumirlo un alumno cada vez, de tal forma que se desarrollen habilidades para iniciar, reorientar y culminar una conversación, respetar los turnos, aprovechar el tiempo concedido, etc.

2.2.2. ESTRATEGIAS DE AMOR Y PERTENENCIA²⁰

A.- JUEGO DE LAS SILLAS:

Con esta dinámica pretendíamos aprender los nombres y conocer las expectativas de cada una respecto al taller, además de “romper el hielo” de forma lúdica. Para ello, hacemos un círculo con sillas, tantas como participantes menos una; y rellenamos el siguiente texto con nuestras expectativas, deseos... sobre el taller (no con nuestro nombre, es anónimo):

Hola, me llamo... (Dejar el hueco) y traigo una carta para todas aquellas que han venido a este taller para... (Rellenar) Se mezclan los papeles y la coordinadora, sin silla, comienza de pie el juego: lee el primer texto y todas aquellas personas que se sientan identificadas con lo que pone tienen que cambiarse de sitio; quien se queda sin silla sigue el juego leyendo otro de los textos. Así, hasta que se leen todos. Aunque en este caso se tuvo que interrumpir la actividad porque una de las participantes sufrió una bajada de tensión. Se optó entonces porque la coordinadora leyera los textos que faltaban. Las expectativas sobre el taller que salieron se pueden resumir en Aprender (cómo transmitimos/expresamos los afectos, a comprendernos y a apreciarnos, a conocernos/reconocernos). Intercambiar (ideas, experiencias, sentimientos, afectos, análisis, etc.).

- Cuestionar.
- Construir (un modelo diferente de amor).
- Concientizarse (de temas que nos interesan a las mujeres).
- Liberarse de miedos.

B.- SEMANA DE LA DULZURA:

En la sesión anterior, se pidió a cada persona que trajera una “golosina”. Éstas se dejan encima de la barra al llegar. Entre las “golosinas” había: sublimes, caramelos, morenitos, cerezas, onzas de chocolate, galletitas de chocolate y frutos secos, tarta de

²⁰ TÉCNICAS PARTICIPATIVAS PARA LA EDUCACIÓN POPULAR. Pág. 108-112

queso y tortilla de patata. En un bote hay preparados tantos papelitos como personas, cada uno con un número. Cada persona coge su “golosina”. Uno de los participantes lee unas definiciones de “golosina”: manjar delicado, generalmente dulce, que sirve más para el gusto que para el sustento. Deseo o apetito de algo. Cosa más agradable que útil. La coordinadora explica que inauguramos la “semana de la dulzura”, que tiene su origen en Argentina donde, durante una semana, a quien te regala un dulce, tú le das un beso. Para el taller hicimos una adaptación con números. Se trata de buscar a la persona que tenga el número siguiente al nuestro y mostrarle afecto de la manera que queramos, además de darle la “golosina”. Todo el grupo se levanta a la vez a buscar a la persona con el siguiente número; se reparten golosinas, besos, abrazos, risas, caricias... La coordinadora comenta los motivos para comenzar así la sesión: una forma divertida de empezar; de conocernos más; de crear afectos y que no estén siempre ligados a la pareja, la familia. Habla de la necesidad de ampliar nuestras redes de afectos.

C.- LLUVIA DE IDEAS POR TARJETAS:

Se reparten tarjetas en blanco entre las y los participantes y se les pide que, teniendo en cuenta la pregunta que se propuso en la sesión anterior para analizar la película (“desde el punto de vista de los afectos, ¿qué nos pide el amor y pertenencia?”), escriban una idea sencilla y breve. Tras dar un tiempo, una persona lee su tarjeta y la explica. Se abre un pequeño debate y quien crea que lo que ha escrito está relacionado con lo anterior, lee su tarjeta. Así, hasta que todas las personas hayan expresado sus ideas (algunas escribieron más de una tarjeta). Las tarjetas se fueron recogiendo en un mural por una de las coordinadoras, de tal forma que las que estaban relacionadas se pusieron en una misma columna. Además, la coordinadora va completando el mural con otras ideas.

2.2.3. ESTRATEGIAS DE AUTOESTIMA²¹:

Las siguientes dinámicas y actividades de autoestima son para ser jugadas y no para ser sufridas. Nada de lo que yo haga por vía del esfuerzo podrá superar lo que haga por inspiración con alegría y libertad.

²¹ ESQUIVEL, Ronald. *Juegos cooperativos para mejorar las relaciones interpersonales en los adultos, jóvenes y adolescentes*. Pág. 32.

La vida debería ser un juego, una exploración, un camino que recorro con alegría y expectativas optimistas. Con esa misma intención entro a jugar con las prácticas que se ofrecen en esta página.

La mayor parte de estos ejercicios de autoestima los puedo hacer sola y mejor todavía si puedo compartirlos con alguien.

No hay manera de hacerlos mal, si me mantengo fiel a la instrucción y me aseguro de sentir una emoción positiva.

No hay un orden específico – puedo realizar cualquiera de las actividades de autoestima de manera independiente.

A.- DEJAR IR, SOLTAR, AFLOJAR, LIBERAR:

Describo nueve momentos en mi vida en que he dejado ir algo y me he sentido liberado. La intención es que la sensación de libertad, de liviandad, de soltura la pueda recrear en este instante.

“El momento en que solté un trabajo muy bien pagado y de mucho prestigio, para recuperar mi paz, mi libertad y la flexibilidad de horarios. Sentí que solté un enorme peso que cargaba cuesta arriba. Asumí el control de mi vida. Otro caso es cuando dejé ir a mi primera esposa que murió y me quedé con cuatro hijos. La recuerdo con cariño, pero la dejé ir en paz. Me liberé de un apego y procesé el duelo con mayor facilidad. Fue liberador. Otra experiencia fue cuando...”

Este ejercicio de autoestima me permite re-crear en el presente la sensación de libertad, de fortaleza interior y de desapego tan importante para elevar mi autoestima.

¿Puedo imaginar que soy capaz de liberarme de otras cosas que me atan o limitan en este preciso momento? ¿Puedo permitirme imaginar cómo me voy a sentir cuando suelte todo eso?.

B.-LA RACHA DE APRECIACIÓN.

Estas actividades de autoestima consisten en encontrar cualquier cosa que tenga algo de valor. Me propongo encontrar al menos 21 cosas que pueda apreciar. Si puedo las escribo.

La intención es que yo logre cambiar mi manera de ver la vida y aprecie cada vez más y desprecie cada vez menos.

- Puedo sentarme en mi cuarto y observar lo que me rodea.

“Me gusta esta cama, disfruto este silencio, me gusta como ladra aquel perro, la temperatura es perfecta, ese libro es genial, la música de XX es buenísima, este es mi pantalón preferido, disfruto este ejercicio...”

- Puedo apreciar a una persona en su presencia o su ausencia.

“Me gusta tu sonrisa, aprecio cómo te vistes, valoro mucho lo que me dijiste aquella vez, eres honesta, simpática y linda, aprecio que buscas siempre la justicia, tu mirada es transparente, vistes muy alegre, siento tu energía constructiva, siempre andas buscando algo mejor...”

- Escribo una lista de las cosas que aprecio de mí mismo.

“Soy bienintencionado, soy responsable, me gusta mi pelo, soy capaz de amar, soy bueno en las matemáticas, sé ahorrar por poco que sea, conduzco bien, cuido las plantas con cariño, acepto mis debilidades, disfruto la compañía de tales amigos, lavo los platos muy bien...”

Puedo inventar muchos otros ejercicios de apreciación si me lo propongo.

Lo principal es que las tome como juegos que construyen y me divierta en el proceso.

C.-TE VEO LA ESENCIA:

Es ideal si puedo hacer estas actividades de autoestima con otra persona cercana que vibre muy armónicamente. Pero igual puedo hacerlas sola y escoger personas cercanas. Si quiero, les puedo comunicar luego lo que hice, pero no es necesario.

“Respiro profundamente y me inspiro. Por encima de todas las pequeñeces, defectos y limitaciones que en otros momentos pueda observar en ti, en este momento lo único que quiero es ver tu mejor parte. Te veo a los ojos y traspaso detrás. Observo tu energía pura, vibrando, viviendo, fluyendo. Percibo la grandeza de tu ser, puedo ver tu fuerza interior, tu sabiduría y tu libertad aunque no la manifiestes con frecuencia. Puedo sentir la grandeza de tu ser. Respeto profundamente eso que observo, tu eternidad, tu alma, tu parte más sabia e inspirada. Puedo ver claramente tu potencial y me asombro. Te quiero, te aprecio tanto...”

D.- AFICHE DE LA VIDA DE MIS SUEÑOS:

Este es un proyecto que todas las personas deberían hacer varias veces en su vida. La descripción completa la encuentro en Afiche de la vida de mis sueños.

Es insospechado todo lo que genera este ejercicio de autoestima.

E.- MAÑANA SORPRENDERÉ A TRES PERSONAS:

Mañana voy a decirles algo maravilloso a tres personas que no esperan nada de mí.

“Sorprenderé a la persona que limpia la oficina diciéndole que hace un trabajo excelente, que los pisos están relucientes y que sin su trabajo ese lugar no sería igual. A la señora que prepara los almuerzos le diré que valoro mucho su intención de complacernos a los comensales, que las brócolis de los jueves son mis favoritas y su permanente sonrisa me inspira mucho. A mi hija la abrazaré y le diré que la quiero, que deseo lo mejor para ella y que me disculpe por las veces que la he hecho sentirse mal.”

Lo extraordinario de estas actividades de autoestima es que en minutos logro elevar el nivel de vibración de quienes reciben mi aprecio. Les transformo el día y dejó una huella imborrable. Pero más impresionante aún es el efecto que esto tiene en mí.

F.- DESCUBRIENDO NUEVAS COSAS:

Describo nueve cosas que me gusta mucho hacer y me explico las razones por las que me voy a permitir hacerlas más.

“Me gusta muchísimo andar a caballo. Me lo voy a permitir más porque me hace sentir libre, disfruto el aire, el sol y la naturaleza, es un buen ejercicio, me relajo y olvido el mundanal ruido. Lo voy a hacer más porque me gusta, me da la gana y me lo merezco. Me gusta hacer yoga. Voy a inscribirme en un curso y trabajar con mi cuerpo. Me fortalece, me flexibiliza, me da un espacio de meditación, un encuentro conmigo mismo. Me gusta...”

Esto es transformación en vivo. Esta práctica me va a generar beneficios valiosísimos.

Describo nueve momentos en que he realizado un sueño – pequeño o grande – y la emoción que sentí al verlo realizado.

“Cuando a mis seis años ahorré durante seis meses para comprarme el carrito de baterías. Recuerdo que dormía con él, lo limpiaba tres veces al día y hasta lo puse a subir platos en la cocina. Me sentía completo, feliz, realizado. También recuerdo cuando me propuse hacer ejercicios para desarrollar músculos. Me sentía muy fuerte, saludable y atractivo. La vez que decidí construir una “casa” en el árbol – qué inspiración tan buena, qué logro fue recolectar la madera y clavar esos clavos. Me sentía exitoso y capaz...”

¿Puedo permitirme sentir esa emoción ahora, en este instante? ¿Puedo sentir esa energía y soñar algún sueño ahora – por lo pronto algo pequeño y fácilmente alcanzable?

Este ejercicio es estimulante y la base de todo lo bueno que vendrá.

G.- HABLANDO CON MI NIÑO INTERIOR:

Voy a imaginar que puedo sentarme con mucha tranquilidad a hablar con el/la niño que fui a los 2, 4 y seis años.

Voy a darle mucho cariño, a escuchar sus hazañas y sus penas. Con paciencia y amor le presto toda mi atención.

Lo abrazo cuando me cuenta sus congojas o frustraciones y lo felicito por sus logros. Lo estímulo a que me cuente lo que más le gusta. Nos reímos juntos, me abro a escuchar sus confidencias y le prometo aprobación incondicional.

Quiero darle mucho amor, quiero que sienta esperanza, que confíe en que la vida puede ser maravillosa.

Quiero que se sienta muy seguro, que es amado y que estaré siempre a su lado.

Es fundamental que mi aporte sea alegre, esperanzador, amoroso, de aumentar la confianza y de fortalecerlo y liberarlo.

Si logro que mi niño interior sane algunas heridas y mejore sus actitudes en algunos aspectos, estoy trabajando por el bienestar de ambos.

Este ejercicio es muy poderoso y fácil de realizar.

2.2.4. ESTRATEGIAS DE REALIZACIÓN PERSONAL²²:

A. TOMA LAS RIENDAS:

La responsabilidad es una cara de la moneda, la otra es la libertad. Si no quieres responsabilidad, no tendrás libertad, y sin libertad no existe el crecimiento." (Osho)

Hacerte responsable por tu vida en su totalidad es el requisito indispensable para realizarte como persona. Implica tomar responsabilidad por lo que sientes, por tu experiencia, por tus acciones. Es recordar que nadie te hace sentir de una y otra forma;

²² ESQUIVEL, Ronald. Ob. Cit. Pág. 32.

ni nadie te hace enojar, ni nadie te hace feliz; tu felicidad o enojo es en realidad un proceso mental. Hacerse responsable implica dejar de culpar a la economía, al gobierno, a la familia, y una lista interminable de personas y circunstancias y hacerlos a ellos responsables por nuestra condición.

Aunque podemos sentir alivio al hacerlo, al culpar transferimos a terceros la responsabilidad y el poder para efectuar los cambios. Por eso el primer paso es hacerme responsable por la totalidad de resultados en mi vida, en todas las áreas, sin excepción.

B. CUESTIONA LOS SUPUESTOS:

En demasiadas ocasiones basamos toda una estrategia o un plan de vida en ideas equivocadas. Esto es como querer apoyar una escalera sobre una pared falsa, al final, el proyecto se tambalea y se cae. Puede ser algo trivial como basar una campaña de mercadotecnia en inferencias dudosas, o algo más grave, como pensar que la realización personal está condicionada a ser, hacer o tener algo específico en la vida. Imagina el caso de un padre que le dice a su hijo que sólo si estudia determinada carrera tendrá éxito. El joven internaliza dicho supuesto, estudia la carrera sugerida por el padre, creyendo que efectivamente no hay más caminos que seguir.

Este ejemplo aplica a todas las áreas de la realización personal, incluyendo las relaciones de parejas, las amistades, los bienes materiales, las modalidades de trabajo, etcétera. El problema viene cuando nos creemos los supuestos como si fueran la verdad absoluta: nos metemos en una prisión auto-impuesta.

C. BITÁCORA POR ESCRITO:

Así, „caminar“ deja de ser una buena intención y se convierte en una meta poderosa. El tener tu bitácora lista, en blanco, prácticamente te invita a comenzar a caminar de inmediato. Con este sencillo paso te acercas a tu sueño de correr un maratón. Continúa de la misma forma con todas las metas que componen tu sueño hasta alcanzarlo.

D. APLÍCATE RETOS:

Este juego define que hay tres zonas de existencia: confort, estiramiento y estrés. Confort es el estado en el hábito actual, donde estás relajado, en confianza, aparentemente satisfecho. El estrés ocurre cuando el reto es tal que nos sobrepasa, generando una carga emocional fuerte. Es la zona intermedia la que nos interesa, la de estiramiento, que ocurre al realizar actividades poco familiares y que nos hacen sentir raros. Es aquí donde ocurre el cambio, el aprendizaje, la generación de nuevas conexiones mentales, para formar los hábitos que nos interesan. El proceso de realización personal invariablemente requiere salir de lo habitual. Precisa de riesgos, de decir palabras poco pronunciadas, de tomar acciones que hasta hoy parecerían disparatadas.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL:

2.3.1. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL:

La cultura organizacional es como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Según Chiavenato, Presenta la cultura organizacional como “Un modo de vida sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinadas organización”²³.

Según García y Dolan (1997), definen la cultura como “...la forma característica de pensar y hacer las cosas ...en una empresa u organización...por analogía es equivalentes al concepto de personalidad a escala individual...”²⁴

Según Fischman (1997), define la cultura organizacional como aquellas creencias²⁵, no necesariamente consientes que tenemos sobre la forma en que debemos comportarnos

²³ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. Pág. 45.

²⁴ GARCÍA y DOLAN. *Cultura y Clima Organizacional*. Pág. 24

²⁵ FISCHMAN, David. *Construyendo una cultura organizacional*. Pág. 214

en una organización .La cultura es el conjunto de supuestos y creencias aprendidas sobre la cual las personas basan sus conductas diarias

Segun Schein (8va edición). La cultura tiene tres niveles: los artefactos (Todo lo que puede verse, oírse y sentirse en una empresa), los valores (creencias que proviene normalmente de los fundadores) y los supuestos (son creencias que las personas en una organización dan por hechos, asumen que son correctos y validos)²⁶.

Los elementos que incluye el clima organizacional son: el grado de identificación del personal con la organización y sus propósitos, el grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización, las características y aceptación del liderazgo, los niveles del conflicto y consenso en la organización, los niveles de motivación del personal las actitudes y

Opiniones de los miembros de la organización sobre aspectos claves de la misma.

Según **Rudolf Moos** 1974), el ambiente es un determinante decisivo del bienestar del individuo; asume que el rol del ambiente es fundamental como formador del comportamiento humano ya que este contempla una compleja combinación de variables organizacionales y sociales, así como también físicas, las que influirán contundentemente sobre el desarrollo del individuo²⁷.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características de una organización, así como las características personales de un individuo. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza, se transforma a su vez en elementos del clima. Muchas veces hemos escuchado similitud entre clima y cultura organizacional: Ambos conceptos se encuentran en características comportamentales al nivel de organización e

²⁶ SCHEIN Edgar H. Comportamiento Organizacional. Pág. 56.

²⁷ SCHEIN Edgar H. Ob. Cit. Pág. 34.

implícitamente sostiene que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del clima: El conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes.

No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:” Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra.

Cultura: En primer lugar define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y otras. Transmite una sensación de identidad a los integrantes. Facilita la aceptación de un compromiso como algo que supera los intereses personales. Aumenta la estabilidad del sistema social .Y finalmente sirve como mecanismo, que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad.

Que las pautas sean compartidas no implica que sean producto del consenso; nunca son totalmente aceptadas o rechazadas y se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas. Por tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el equilibrio de este sistema está en permanente tensión, la cual puede ser útil de visualizar en una fase diagnóstica. Por eso, sostener que tiene una relativa estabilidad y que aporta cierta regularidad a la organización no implica decir que es algo estanco o estático.

El movimiento característico de los componentes culturales es, por lo tanto, resultante de la síntesis de antagonismos.

En todo sistema cultural coexisten culturas locales o sectoriales y para que dicha coexistencia sea posible no deben entrar en contradicción con la identidad propia de la organización.

Es posible reconocer distintas categorías de sistemas culturales, a saber:

- Fuertes o débiles: según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.
- Concentradas o fragmentadas: según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización.
- Tendientes al cierre o a la apertura: según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno.
- Autónomas o reflejas: en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo.
- Algunas clasificaciones de culturas
 - Nacional
 - En redes
 - Comunicativa
 - Reactiva
 - Internacional

- Aislada
- Proactiva

2.3.2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen diversos tipos de clasificaciones de la cultura organizacional, por ejemplo culturas fuertes y débiles, centralizadas y participativas etc. Por cuestiones metodológicas se sigue el esquema presentado por **Raúl Castro**²⁸:

A.-CULTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA:

Describe relativa identidad de sus miembros para con la institución, tendencia al trabajo individualista y aislado, se acostumbran a tomar decisiones sin tener en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización, poca coordinación e integración de las unidades o departamentos, los sistemas de control funcionan sin tener en cuenta los objetivos y estándares mínimos. Poca innovación y generación de nuevos proyectos, criterios de absolutistas en la política de recompensas, tendencia a los conflictos para resolver los problemas, trabajo promovido por los directivos sin orientación hacia los resultados, indiferencia a los cambios del entorno, poca atención a los detalles, servicialismo y sometimiento y permanencia en cargos directivos por antigüedad sin importar el crecimiento de la organización. Cuando el problema se agudiza, muy bien podríamos hablar de una cultura organizacional muy inadecuada.

B.- CULTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA:

Es aquella organización donde existe la identidad de sus miembros para con la institución, tendencia al trabajo en equipo, enfoque hacia las personas se toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización, coordinación e integración de las unidades o departamentos, los sistemas de control funcionan bajo objetivos e indicadores establecidos. Preocupación por innovación y proyectos, sistemas de recompensas compartido, tolerancia a los conflictos, los

²⁸ GARCÍA CASTRO Raúl Alberto, Ob. Cit. 149

directivos orientan el trabajo buscando resultados, sistema abierto donde se toma en cuenta los cambios del entorno, atención a los detalles, agresividad y competitividad, movilidad en los cargos directivos en pos del crecimiento de la organización. También podríamos hablar de una cultura organizacional muy adecuada cuando las características de la organización superan los estándares antes mencionados.

2.3.3. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Hernán²⁹. En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.³⁰

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la AUTOORGANIZACIÓN. En el dominio de las capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la ORGANIZACIÓN.

Lejos de ser un elemento frágil dentro de la organización (por aquello del movimiento y la síntesis de antagonismos), la cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye. Estos, a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder. Como son:

A.-Valores

Uno de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los valores: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

²⁹ HERNÁN. *Modelo hacia un clima Organizacional*. Pág. 67.

³⁰ HERNÁN. Ob. Cit. Pág. 67.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones.

Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización -principalmente por medio de la Comunicación- surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en valores simbólicos que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su Visión y su Misión.

Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar, como ejemplo, los siguientes:

- Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez.
- Creencia en una calidad superior.
- El cliente es primero.
- Creencia en la innovación.
- Creencia en la comunicación honesta.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Cada uno se siente dueño de la organización.
- Respeto mutuo.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.

- Igual oportunidad para todos.
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento.
- Conducta ética responsable.
- Protección ambiental.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Liderazgo participativo.

B. Identidad y cultura:

Los rasgos de identidad, en tantos elementos conocidos y compartidos por los miembros de una organización, están comprendidos dentro del concepto de cultura. Ambos conceptos mantienen una relación recursiva, se forman por un mismo proceso conjunto. De todas maneras, el observador externo debe ubicarlos en distintos dominios a los efectos de la descripción y análisis.

Entre ambos conceptos existen diferencias, que están dadas por:

- Su condición de existencia. La identidad es autosuficiente.
- La identidad no es resultado del intercambio con el entorno.
- A diferencia de la identidad, la cultura es observable y por lo tanto aprendible.
- La cultura se actualiza e incrementa con nuevos conocimientos. La identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.
- La cultura puede ser entendida o imitada. La identidad existe más allá de que sea comprendida.
- La cultura se ubica en el dominio de las capacidades. La identidad es un meta concepto del enfoque de la auto organización.

2.3.4. COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL³¹

Investigaciones recientes establecen que existen características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional y se describen los siguientes componentes:

³¹ GARCÍA CASTRO, Raúl Alberto. Ob. Cit. 149.

A.- La identidad de los miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.

En general defino identidad organizacional como la base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional. Si bien la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente: la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional.

La identidad organizacional difiere, bruscamente de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia. La naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional. Lo central de esta subestructura emocional es especialmente crucial cuando hay una demanda de cambio y desarrollo organizacional. El cambio depende de la buena voluntad de los miembros de la organización para asumir la responsabilidad por sus acciones y para abandonar el status quo.

Pero esta buena voluntad es el resultado de un entendimiento mutuo de emociones compartidas entre superiores y subordinados, y más comúnmente entre pares en las organizaciones y es el resultado del reconocimiento que estos hacen de sus expectativas y deseos inconscientes. Ayudar a los miembros de una organización a ser conscientes de la estructura de la identidad organizacional y su lugar en ella, es una buena medida para liberarlos del estrés del cambio organizacional, lo que es estratégicamente sano y productivo. Bajo situaciones de estrés podemos tener un pantallazo sobre en que consiste la identidad organizacional. A menudo la disposición de la identidad organizacional se revela a través de los actos del management, mediante intimidaciones, denostaciones y conflictos interpersonales e intergrupales, anulación de los problemas organizacionales y responsabilidades personales.

Pudiendo acceder a la experiencia organizacional de los miembros de una organización nos ayudará a entender mejor las motivaciones colectivas e individuales que gobiernan el comportamiento y nos permite distinguir de otra manera organizaciones similares, unas de otras. La identidad organizacional define quienes somos en un grupo y

Quien o que podemos llegar a ser como miembros de grupos (identidad dentro de un rol determinado).

La identidad organizacional puede ser encontrada en la dificultad para observar interacciones dentro de las organizaciones -en la estructura intersubjetiva llamada auto-objeto de las relaciones interpersonales. Descubriendo esto, observaremos como es la experiencia de la gente con su prójimo, y observaremos cómo se manejan a sí mismos y a los demás bajo circunstancias estresantes. Esto no significa que la gente en las organizaciones comparta la misma idea acerca de la organización. Esto implica que la cultura organizacional y las estrategias para gestionar asuntos internos y externos son resultado de las experiencias y personalidad de los individuos que dan forma a las experiencias y significados organizacionales.

El concepto de identidad organizacional no es completamente nuevo. Los teóricos y consultores de la psicoanalítica organizacional no tienen siempre la misma concepción sobre la identidad organizacional aun cuando estudien el mismo fenómeno. La identidad organizacional representa el medio por el cual los grupos de trabajo se orientan a sí mismos hacia la organización y mediante la cual los individuos adquieren su propio sentido de seguridad e identidad como miembros.

B.- Énfasis en el equipo: El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a equipos y no a personas.

El trabajo en equipo se ha convertido en una de las modas en la gestión de las organizaciones. Tiene un sentido ambivalente. Así como es moda, es de difícil implementación. Trataré, en este texto, desarrollar algunas líneas de pensamiento acerca de esta supuesta dualidad.

En la experiencia de América Latina en las últimas décadas, tanta historia de autoritarismo en conjunto con el albor democrático y una visión actual excesivamente material en las organizaciones, deviene en un capitalismo salvaje que dificulta que el trabajo en equipo sea algo más que una moda.

Por eso, como moda puede ser efímera. No hay otra forma de desarrollar un efectivo trabajo en equipo sino cambiando el concepto de moda por el de modo. El tránsito hacia un modo de trabajo en equipo no es fácil. No descarto la moda como estrategia de marketing, como instrumento para mantener encendida la llamita, pero estoy convencido de su insuficiencia absoluta. Sólo un fuerte esfuerzo puede revertir esta forma superficial de abordar el tema de los equipos.

Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización.

Que se convierte en condición indispensable que se predique y se ponga en acto desde los escalones más altos de la pirámide organizacional, como un requisito inicial para hacer el tránsito de la moda al modo.

Muchos fracasos de gestión, y en particular en los procesos de desarrollo de programas de calidad, grupos de calidad o mejora continua, son atribuidos por los propios responsables, a falencias en tecnología gerencial para desarrollar y potenciar equipos de trabajo en sus organizaciones.-

C.- El Enfoque hacia las personas: El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización.

Siendo que la persona es el principal aspecto con el que se relaciona el Trabajador Social, me he propuesto hacer un planteamiento al respecto, que venga a enriquecerlo.

El Trabajador Social es un profesional que requiere de un constante contacto con la persona, y es la persona misma la que puede o no superarse o estancarse. Dentro de este

contexto el Trabajador Social cumple una función muy importante; él puede contribuir a que la persona se supere a sí misma o se estanque.

El enfoque centrado en la persona ya sea que se considere como teoría, filosofía o simple forma de vida (que no es tanto lo que interesa en este trabajo), es una excelente herramienta para que el Trabajador Social pueda contar con nuevas opciones que le permita avanzar en su acción humana consigo mismo y los demás.

El Enfoque Centrado en la persona da la oportunidad al ser humano de ser él mismo, de dejarse ser y sentir, de aspirar a la vida plena, de conocerse más y mejor a sí mismo, de vivir la vida intensamente con sus debilidades y fortalezas, alegrías y tristezas y con su sentimiento y su razón.

El punto de partida es el de la confianza básica en el ser humano, en su predisposición hacia lo constructivo, en sus potencialidades.

D.- La integración en unidades: El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.

Es posible distinguir otras categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras de análisis:

Fuertes o débiles, según la intensidad con que sus Contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuantos más fuertes sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, concentrada o fragmentada, considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.

E.- El Control: El grado en que se emplea reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la

verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

F.- Invitación y aceptación al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean innovadores y asuman riesgos.

Para las organizaciones el estudio del tema sobre riesgos ha sido considerado durante mucho tiempo principalmente en los países más desarrollados y recientemente en los menos desarrollados, en estos últimos, se ha legislado al respecto con la finalidad de darle más importancia y legalidad para su cumplimiento, sin embargo, el estudio de la gestión de riesgo ha sido un tema de gran relevancia desde la primera década de este siglo XXI, toda vez que los cambios y desafíos presentes en las organizaciones tanto públicas como privadas

G.- Los Criterios para recompensar: El grado en que se distribuyen, las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.

Los incentivos positivos pueden ser de utilidad para los trabajadores de toda una organización. Se pueden utilizar incentivos para motivar a los miembros de una organización a conservar a los trabajadores e incluso atraer a otros.

H.- Tolerancia al Conflicto: El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.

El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.

El principal punto de este tema es ¿Por qué es tan difícil hablar de tolerancia? Quizá se deba a que tenemos diferentes interpretaciones de la tolerancia. Para algunos, ser tolerante significa "pasividad", aceptar sin mucho interés la diferencia. Para otros, significará reconocer los derechos que los otros tienen o, incluso, respeto y voluntad de aprender de ellos.

I.- Orientación hacia los resultados: El grado en que los gerentes enfocan su atención en los resultados, metas o efectos y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener esos resultados. En resumen, nuestra orientación hacia objetivos propiamente dicho.

J.- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que a organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

K.- Atención a los detalles: Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.

Los emprendedores más exitosos del mundo son aquellos que saben cómo prestar atención a los pequeños detalles y de oportunidades. El problema es que la mayoría de las personas no las ven. En cambio, sólo ven lo que no tienen o lo que está mal.

L.- Agresividad: Grado en el cual las personas son competitivas, el lugar de mostrarse accesibles y serviciales.

Este comportamiento es relativamente común y a menudo aparece en conflictos, que trae impulsos agresivos que, con el tiempo "La agresividad es un trastorno que, en exceso probablemente originará problemas en el futuro, y ruptura de las buenas

relaciones interpersonales de sus miembros. Cómo el aislamiento, la falta de socialización, dificultad de adaptación al grupo, etc.

LL.- Estabilidad: Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en oposición al crecimiento.

Estos componentes serán el marco de referencia para evaluar la cultura organizacional en la I.E. Santa María de Arequipa.

2.3.5.-IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL³²

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve 6 considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, las formas de trabajo están afectadas por las costumbres y valores de las organizaciones. La cultura es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy ' ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica

³² DIEZ DE CASTRO, Emilio Pablo. *Administración y Dirección*. Pág. 2-3

organizacional. También es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. La capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes, construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

2.3.6.- CLIMA INSTITUCIONAL.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos relaciones humanas y clima institucional, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”, la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima.

El clima institucional se define como un conjunto de propiedades del ambiente institucional, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores por lo que se supone sea una fuerza que influye en la conducta del empleado.

En tal sentido, se puede afirmar que el clima institucional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su

productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Un clima institucional estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle a debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal. Sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condiciona la labor de los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y retuerzo; (d) Liderazgo, Poder, políticas influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración comunicación y el proceso de tomado decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción adaptación, desarrollo supervivencia y absentismo.

2.3.7.-COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA INSTITUCIONAL³³

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual

³³ SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina, Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Pág. 418 – 419.

los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones la personalidad los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, se infiere entonces que el clima institucional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores, y el clima de trabajo.

Abordar a definición de clima institucional comprende dos grandes categorías como la estructura y los procesos organizacionales, variables extremadamente importantes.

La aptitud emocional muestra qué proporción de ese potencial hemos insertado a las facultades que aplicamos en el trabajo, Por ejemplo ser hábil para servir a los clientes es una aptitud emocional basada en la empatía. Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; sólo significa que tiene un excelente potencial para adquirirlas.

Las aptitudes emocionales se conforman en grupos o dimensiones vitales para adquirir aptitudes necesarias para triunfar en el lugar de trabajo. Las aptitudes claves se ajustan a la realidad de una organización dada. Cada empresa y cada industria tiene su propia ecología emocional, os rasgos que hagan más aptos a sus trabajadores diferirán entre una empresa y otra.

La demanda de formación de directivos sigue creciendo como reacción anta necesidades como el estrés en el centro de trabajo y el absentismo. Pero la mayor parte de estos procesos de formación no abordan la cuestión nuclear de la comunicación efectiva. Por lo tanto esta formación es altamente personal y afecta también a las habilidades propias de la vida personal.

En algunas ocasiones, la formación de la inteligencia emocional supone un cambio de

los valores personales básicos y puede llegar, incluso, a plantea una amenaza para las personas que tienen sistemas de valores rígidos. Dado que la formación de la inteligencia ejecutiva cala tan hondo, es imposible aprende inmediatamente, ni siquiera en un cursillo de cinco días, aunque podría ser un buen comienzo. Esta formación sigue indefinidamente, con cursos periódicos y sesiones de recuerdo constante semanales o mensuales.

El clima institucional está constituido según Peiro (1999), por una serie de dimensiones que contentan su esencia; las más importantes son:

- 1.- El nivel de autonomía individual
- 2.- El grado de estructura y de obligaciones impuesta a los miembros de una organización por su puesto.
- 3.- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- 4.- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibo de sus superiores.

En mi opinión, el clima institucional es un aspecto preponderante para el desarrollo institucional ya que representa el soporte interno de la entidad educativa en el aporte conjunto de acciones para el logro de los objetivos institucionales y por ende para el desarrollo social y académico

2.3.8.-FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL³⁴

La cultura de una organización está configurada como su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio.

³⁴ GARCÍA CASTRO, Raúl Alberto. Ob. Cit. 149

En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes.

En este entender podemos identificar las siguientes funciones:

a.-PROPORCIONA A SUS MIEMBROS UNA IDENTIDAD ORGANIZATIVA Y PARTICIPACIÓN EN EQUIPO:

En primer término, desempeña un papel que define límites; es decir, señala diferencias entre una organización y las demás. Según la revista Fortune: "Lo que distingue a UPS es su capacidad para atraer, desarrollar y conservar a empleados de talento. Los altos directivos, muchos de los cuales han ido ascendiendo desde las bases, infunden un espíritu ganador tan penetrante que a los que fracasan se les clasifica como los menos mejores, pero nunca como perdedores. Los trabajadores, a su vez, se sienten identificados con la compañía, casi al estilo japonés".

b.- FACILITA EL COMPROMISO COLECTIVO Y TOMA DE DECISIONES:

La cultura facilita que se genere un compromiso con algo superior al interés personal de un individuo y de forma colectiva frente a actividades.

c.- FOMENTA LA ESTABILIDAD DEL SISTEMA SOCIAL:

La cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. "UPS se ha hecho famosa por lo estricto de sus normas y por sus fuertes controles. Por ejemplo, los empleados han de cumplir las normas establecidas de presentación física y está especificado hasta el último detalle el rendimiento que de ellos se espera en las tareas. Los que han estado empleados en UPS por largo tiempo, que es la mayor parte de su plantilla debido a una baja tasa de giro de personal del 4%, hablan de la "mística" de la compañía, un aura que genera una mezcla poco común de compromiso apasionado con el trabajo intenso y de firme identificación con la compañía."

d.- CONFIGURA LA CONDUCTA AL AYUDAR A LOS MIEMBROS A ENTENDER SU MEDIO AMBIENTE: (incentivos)

Por último, la cultura sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta de los empleados. Esta última función resulta de especial interés, pues, la cultura define las reglas del juego.

Por definición, la cultura es algo elusivo, intangible, implícita, y que se da por sentado. Sin embargo, toda organización desarrolla una serie central de supuestos, sobreentendidos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en un lugar de trabajo. Los novatos no son aceptados del todo como miembros de la organización hasta que no han aprendido las reglas. Cuando los ejecutivos de los niveles altos o los empleados operativos infringen las reglas, el resultado es la reprobación universal y la imposición de sanciones. La aceptación de las reglas es la base primordial para las recompensas y la movilidad ascendente.

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.-

Muy poco son los antecedentes de trabajos realizados sobre este tema en nuestro país, en cambio en otros países si estén trabajos desarrollados en otros países, particularmente en EE.UU y España países desde los años ochenta sean llevados a cabo numerosos estudios que han mostrado las relaciones e interacciones en los diferentes trabajos de investigación.

- VILLAVICENCIO Jorge Luís. Percepción del clima social organizacional entre un grupo de trabajadores de establecimientos de salud de Callao en función a características económicas socio laborales, afirma –llegando a la conclusión que. No existe diferencias significativas de ningún tipo entre un grupo de trabajadores solteros casados, el clima social y organizacional dependerá de la cultura de sus miembros y se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar
- GARCÍA CASTRO Raúl Alberto. Cultura organizacional y su relación con la imagen institucional de las instituciones Educativas de gestión estatal de la ciudad de

Tacna, en el año 2007, concluye que las instituciones educativas de gestión estatal analizadas de la ciudad de Tacna ,poseen una cultura organizacional inadecuada, que afecta su desarrollo organizacional y el servicio educativo que presta.

- ECHEGARAY CANDÍA, Ronald. Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la institución educativa “Salesiano don Bosco” Arequipa 2009. Concluye que la cultura organizacional adecuada es aquella organización donde se fomenta la innovación, trabajo en equipo, con objetivos institucionales en un ambiente de armonía, tolerancia y respeto mutuo de sus miembros. El cual se tomó como referencia para la presente investigación.



4. OBJETIVOS:

- a) Identificar la cultura organizacional antes de la aplicación de las estrategias motivacionales a los docentes de la I.E. 40696 Santa María de Paucarpata, Arequipa 2011.
- b) Identificar la cultura organizacional después de la aplicación de las estrategias motivacionales después a los docentes de las I.E. 40696 Santa María de Paucarpata, Arequipa 2011.
- c) Establecer la eficacia de las estrategias de motivación para mejorar la cultura organizacional de los docentes de las I.E. 40696 Santa María de Paucarpata, Arequipa 2011.

5. HIPÓTESIS:

Dado que en todo tipo de organización institucional, resulta indispensable compartir valores, actitudes y comportamientos, que incentiven la funcionalidad, trabajo pedagógico en equipo y el éxito en el cumplimiento de su misión.

Por ello, es probable si se aplica sistemáticamente estrategias de motivación mejore sustancialmente la cultura organizacional en la comunidad docente de la I.E. 40696 Santa María de, Arequipa 2011.

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN

1.1. Técnica:

La técnica que se utilizará para obtener la información, concerniente a la variable Cultura Organizacional es el cuestionario.

1.2. Instrumento:

El instrumento que se usará es la cédula de preguntas de 36 ítems. Con una escala valorativa 1 - 5 respectivamente, tanto para el Pre-test como Pos-test.

1.3. Validación:

Esta cédula de preguntas se tomó como referencia del instrumento validado con la tesis realizada en el año 2009 con el título “**Estilos de Liderazgos y cultura Organizacional en la I.E. Salesiano don Bosco**”, aplicada en la ciudad de Arequipa. El cual se comentó y se decepcionó la opinión de un especialista.

1.4. Cuadro de coherencias:

VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTOS	ITEMS
Cultura Organizacional	<input type="checkbox"/> Identidad de los miembros. <input type="checkbox"/> Énfasis en el equipo. <input type="checkbox"/> Enfoque hacia las personas. <input type="checkbox"/> Integración en unidades. <input type="checkbox"/> El control. <input type="checkbox"/> Invitación y aceptación de riesgo. <input type="checkbox"/> Los criterios para recompensar. <input type="checkbox"/> Tolerancia al conflicto. <input type="checkbox"/> Orientación hacia un sistema abierto. <input type="checkbox"/> Enfoque hacia un sistema abierto <input type="checkbox"/> Atención los detalles. <input type="checkbox"/> Agresividad. <input type="checkbox"/> Estabilidad	Cuestionario, cédula de preguntas	1-3 4-7 8-9 10-11 12-14 15-17 18-20 21-23 24-25 26-28 29-30 31-33 34-36

1.5. Prototipo del instrumento:

CEDULA DE PREGUNTAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La presente cedula de preguntas tiene por finalidad obtener información con fines académicos.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajusta a la verdad. Si es muy cierto califíquela con cinco, si no es muy cierto con uno. Le ruego ser muy objetivo en sus respuestas.

Marque con una X dentro del recuadro según el grado de apreciación.

1. No es muy cierto en esta institución.

5. Es muy cierto en esta Institución

Nombre y apellidos.....sexo:.....edad:.....

N°	Items	Puntuación				
		1	2	3	4	5
1	Preferimos el trabajo donde el jefe no se meta con nosotros.					
2	Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Institución.					
3	Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea.					
4	Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo.					
5	Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.					
6	Difícilmente podemos ponemos de acuerdo.					
7	Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos.					
8	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.					
9	Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras					
10	La dirección propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre las jefatura.					
11	A los jefes de áreas les agrada coordinar acciones					
12	En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal.					
13	El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.					
14	Los miembros de la Institución permanentemente infringen las normas					
15	Nos agrada la emoción y la excitación de enfrentar riesgos					
16	La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.					
17	La dirección mantiene una política de incentivos para todos aquellos que se involucren en proyectos de					

	innovación.					
18	En esta Institución el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.	1	2	3	4	5
19	Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.	1	2	3	4	5
20	Para lograr un cargo hay que ser muy amigo de los directivos.	1	2	3	4	5
21	La dirección propicia que los empleados tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos.	1	2	3	4	5
22	Ante los conflictos, es la dirección quien promueve Inmediatamente el diálogo entre las partes	1	2	3	4	5
23	Se propicia mucho las bolas de comentarios (chisme) en vez de enfrentar abiertamente los problemas personales.	1	2	3	4	5
24 iii	Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección.	1	2	3	4	5
25	La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos	1	2	3	4	5
26	Mantenemos un diagnostico actualizado y serio sobre los variables del entorno.	1	2	3	4	5
27	Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan	1	2	3	4	5
28	La organización se mueve en función de las tendencias que presenta nuestro entorno	1	2	3	4	5
29	A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención	1	2	3	4	5
30	Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión	1	2	3	4	5
31	Existe una alta competencia por hacer las cosas bien	1	2	3	4	5
32	Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas	1	2	3	4	5
33	Soy complaciente con la dirección y así me evito de problemas	1	2	3	4	5
34	Permitimos que nuestros directivos nos sigan dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.	1	2	3	4	5
35	Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización.	1	2	3	4	5
36	Estamos bien como venimos trabajando.	1	2	3	4	5

ESCALA DE EVALUACIÓN

- Cultura muy inadecuada = 36 a 72
- Cultura inadecuada = 73 a 108
- Cultura adecuada = 109 a 144
- Cultura muy adecuada = 145 a 180

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. Ubicación espacial

El trabajo de investigación se desarrollará en el ámbito general de Arequipa, en el ámbito específico de la institución 40696 Santa María del PP. JJ. La Alborada del distrito de Paucarpata. .

2.2. Ubicación temporal

La investigación corresponde al año 2011. Asume una visión actual y prospectiva a medida que se realice la investigación.

2.3. Unidades de estudio

Las unidades de estudio en su totalidad son las siguientes:

Nº	U.E	f
01	Director	01
02	Docentes Inicial	03
03	Docentes Primaria	09
04	Administración	02
05	Auxiliares	02
06	Personal de servicio	01
TOTALES		18

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1. Organización

Se coordinó con director de la institución educativa para el permiso correspondiente y realizar dicha investigación en la institución Educativa

40696 Santa María del PP. JJ. La Alborada. Se buscó el momento de la reunión con la comunidad Educativa para instruirlos sobre la participación en la investigación, así como los días y horas de la aplicación de la encuesta, talleres y material que se utilizará.

3.2. Recursos:

Los recursos humanos están constituidos por la investigadora.

Los recursos materiales y económicos financiados por la investigadora.

3.3. Validación del instrumento

El instrumento fue tomado de la Tesis **“Relación entre estilos de liderazgos y cultura organizacional en la I.E. Salesiano Don Bosco Arequipa 2009”**.

Cuyo autor es Ronald Echeagaray Candía.

Este instrumento fue validado mediante una prueba piloto.

3.4. Criterios para el manejo de resultados

Se usara la estadística descriptiva de acuerdo a los requerimientos de la investigación.

IV. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo Actividades	2011							
		J	J	A	S	O	N	D
Aplicación de talleres y del instrumento		x	x	x	x			
Estructuración de resultados.							x	
Informe final								x





ANEXO N° 2

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE ACTIVIDADES
MOTIVACIONALES PROGRAMA ESPECÍFICO de la
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN,
PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

DE LOS DOCENTES DE LA I.E. 40696 SANTA MARÍA
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N° Sesión	Fecha	Actividades	Tiempo	Responsable	Estrategias Metodológicas.
1	29/04/11	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación:(saludo) • Motivación • Exposición: Asertividad, seguridad y desarrollo organizacional • Dinámica: “Buscando el complemento” . • “seguridad” • Cuestionario sobre: • Asertividad • Situación actual • Mesa redonda • Resumen • Despedida 	<p>3’</p> <p>30’</p> <p>5’</p> <p>10’</p> <p>5’</p> <p>30’</p> <p>5’</p> <p>2’</p>	Especialista y profesora Eva Apaza Paucar	Cuestionario
2	02/05/11	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación:(saludo) • Motivación • Exposición: Amor y pertenencia Tipos: • Dinámica: “Juego de roles” (Aclaración de valores) • Auto descubrimiento • Cuestionario 	<p>3’</p> <p>30’</p> <p>5’</p> <p>5’</p> <p>10’</p> <p>30’</p> <p>5’</p>	Especialista y profesora Eva Apaza Paucar	Cuestionario
		<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Resumen <input type="checkbox"/> Despedida 	2’		
3	03/06/11	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación (saludo) • Motivación • Exposición: Autoestima • Dinámica: “Historia de un foto” • Cuestionario: • Lluvia de ideas • Resumen • Despedida 	<p>3’</p> <p>30’</p> <p>5’</p> <p>30’</p> <p>10’’</p> <p>9’</p> <p>3’’</p>	Especialista y profesora Eva Paucar	Dinámica Seguridad Cuestionario
4	13/06/11	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación:(saludo) Motivación • Exposición: • Autorrealización • Dinámica: “Palabra clave” (Desarrollo profesional) • Satisfacción personal Cuestionario • Resumen • Despedida 	<p>3’</p> <p>30’</p> <p>5’</p> <p>5’</p> <p>10’</p> <p>30’</p> <p>5’</p> <p>2’</p>	Especialista y profesora Eva Apaza Paucar	Dinámica “Juego de roles” “autocontrol” Técnico autodescubrimiento

ANEXO N° 3

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL PRETEST



MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL PRETEST

Ítems	Identidad de miembros			Énfasis de grupo			Enfoque hacia las personas		Integración en unidades		Control			Invitación y aceptación del riesgo			Criterios para recompensar			Tolerancia al conflicto			Orientación hacia los resultados		Enfoque hacia un sistema abierto		Atención a los detalles		Agresividad			Estabilidad			Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		35	36
1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	4	
2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	5	
3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	5
4	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	5	
5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	5	
6	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	5	
7	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	5
8	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	5
9	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	5
10	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	5
11	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	5
12	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	5
13	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	5
14	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5
15	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	5
16	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	5
17	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	5
18	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
19	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	5
20	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4

