



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA
MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.
E. “BRÜNING COLLEGE” DE CHICLAYO 2016**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
MENCION EN GESTIÓN EDUCATIVA**

Autora:

Bach. Gil Campos Ana Cecilia

Asesor:

Dr. Mendiburu Rojas Augusto Franklin

Línea de Investigación:

Educación y Calidad

Pimentel – Perú

Año 2017



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DEL
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I. E. “BRÜNING COLLEGE” DE
CHICLAYO 2016.”

AUTOR

BACH. ANA CECILIA GIL CAMPOS

PIMENTEL – PERÚ

2017

TITULO DE LATESIS

**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DEL
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I. E. “BRÜNING COLLEGE” DE
CHICLAYO 2016**

Aprobación de la tesis

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos
Asesor Metodológico

Dr. Callejas Torres Juan Carlos
Presidente del jurado de tesis

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos
Secretario del jurado de tesis

Dr. Mendiburu Rojas Augusto Franklin
Vocal del jurado de tesis

Dedicatorias

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudios.

Mis padres por ser el pilar fundamental de todo lo que soy, tanto en el proceso de toda mi formación académica, como de mi propia vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Mi esposo y compañero de vida, por ser mi apoyo constante y determinante en todo momento y por alentarme siempre hacia mi propia superación personal y profesional.

Agradecimientos

A mis maestros por su gran apoyo y motivación
para la culminación de nuestros estudios de post grado
y en especial a los docentes de Investigación:
Xiomara, Juan Carlos y Pedro que se esforzaron
por darnos lo mejor de sus enseñanzas y encaminarnos en
elaboración y culminación de esta tesis

Resumen

La presente investigación titulada Estrategia organizacional para la mejora del desempeño docente en la I. E. “BRÜNING COLLEGE” de Chiclayo 2016, cuyo objetivo general fue elaborar una estrategia organizacional para la mejora del desempeño docente en la I.E “Brüning College” de Chiclayo. Para ello, se aplicó una encuesta al personal de la institución a fin de diagnosticar la situación actual de la estrategia organizacional con la cual contaba la institución. Tras la aplicación de la encuesta se obtuvo como resultado global que las dimensiones de la variable independiente estrategia organizacional menos atendidas por la organización son la de relaciones interpersonales y recompensa. Respecto a la variable desempeño, la dimensión menos atendida fue la de necesidades básicas o fisiológicas y de estima o realización. Tomando en consideración los resultados expuestos, se elaboró una propuesta de estrategia organizacional para mejorar el desempeño docente, la cual se sustenta en la propuesta de Aguado, sobre los estudios de Litwin y Stringer, que considera nueve dimensiones vinculadas al clima en la organización. La propuesta presentada se compone de 4 etapas: análisis de documentos, diagnóstico y mejora de las relaciones laborales, identidad institucional y sistema de recompensa.

Palabras clave: estrategia organizacional, desempeño docente.

Abstract

The present research entitled Organizational strategy for the improvement of teaching performance in the I. "BRÜNING COLLEGE" of Chiclayo 2016, whose general objective was to elaborate an organizational strategy for the improvement of the teaching performance in the I.E "Brüning College" of Chiclayo. For this, a survey was applied to the institution's staff in order to diagnose the current situation for the application of the organizational strategy. After the application of the survey, it was obtained as a global result that the dimensions of the independent organizational strategy variable less addressed by the organization are interpersonal relations and reward. Regarding the performance variable, the least attended dimension was that of basic or physiological needs and of esteem or realization. Taking into consideration the exposed results, a proposal of organizational strategy was elaborated to improve the teaching performance, which is based on the proposal of Aguado, based on Litwin and Stringer, which considers nine dimensions linked to the climate in the organization. The proposal consists of 4 stages: analysis of documents, diagnosis and improvement of labor relations, institutional identity and reward system.

Keywords: organizational strategy, teaching performance

Índice

Aprobación de la tesis	iii
Dedicatorias	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad Problemática.....	12
1.2. Trabajos Previos (Problema)	12
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	14
1.3.1. Teorías relacionadas al tema.....	14
1.3.2. Marco Conceptual.	21
1.4. Formulación del Problema.....	21
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	22
1.6. Hipótesis.....	23
1.7. Variables, Operacionalización.....	24
1.8. Objetivos	25
1.8.1. Objetivos General.....	25
1.8.2. Objetivos Específicos	25
II. MATERIAL Y MÉTODO	27
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	27
2.2. Población y muestra.....	27
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	27
2.4. Procedimientos de análisis de datos.....	28
2.5. Criterios éticos.....	28
2.6. Criterios de Rigor científico.....	28
III. RESULTADOS	30
3.1. Resultados en Tablas y Figuras	30
3.2. Discusión de resultados	30
3.3. Aporte práctico	39
3.3.1. Fundamentación del aporte práctico.....	39
3.3.2. Construcción del aporte práctico	39

IV. CONCLUSIONES.....	47
V. RECOMENDACIONES	49
VI. REFERENCIAS.....	51
ANEXOS.....	57

Índice de gráficos

Gráfico 1. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable desempeño – dimensión necesidades de estima y realización	32
Gráfico 2. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable desempeño - dimensiones necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales o de pertenencia	32
Gráfico 3. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable estrategia organizacional - dimensión estructura	34
Gráfico 4. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable estrategia organizacional - dimensión identidad	35
Gráfico 5. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable estrategia organizacional - dimensión recompensa	35
Gráfico 6. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable estrategia organizacional - dimensión relaciones	36

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

El futuro de toda organización está en función del nivel de desempeño de sus trabajadores, así como de la identificación del personal con la visión y misión de la empresa en la que labora.

Como mencionan Quintero y otros (2008), la importancia del concepto “desempeño del trabajador” posee un conjunto de dimensiones como comportamiento del trabajador, las percepciones que se haga de los factores empresariales.

Por otro lado, Chiavenato (2000; p. 359) define el desempeño laboral como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados”, es decir el desempeño laboral entendido como la estrategia individual para lograr los objetivos propios y comunes.

Bautista (2011) afirma que éste muchas veces se ve afectado por la falta de motivación, como explica a continuación que la motivación y satisfacción es importante en el ámbito laboral. Estos factores están relacionados con las culturas y valores corporativas.

La significación práctica radica en el impacto social que tendrá la Estrategia Organizacional al contribuir a la mejora del clima institucional y el desempeño de la labor docente, los mismos que constituyen un elemento fundamental del proceso educativo, sus componentes y los actores que en él participan y la hacen posible.

La Novedad científica se evidencia en la realización de una estrategia que permita dar solución a la problemática planteada.

1.2. Trabajos Previos (Problema)

Según autores sobre el proceso organizacional se tiene:

En la gestión por procesos como menciona Carrasco (2010) es el conjunto actividades o tareas que incluyen toda la serie de recursos que forman parte de la empresa (las personas, las herramientas, y las actividades de la organización).

Hammer & Champy (2009) entienden los procesos organizacionales como la recopilación de actividades que se realizar en función del cliente.

Ya desde 1993, Humphrey definía los procesos organizacionales como un conjunto de estrategias para el logro de un fin.

Toda institución educativa, se convierte espontáneamente, en un espacio natural, donde cada uno de sus miembros tiene la oportunidad de convivir y desarrollar habilidades sociales tan necesarias para contribuir al grupo y a su integridad, asumiendo valores democráticos, de modo que sean puestos en práctica durante esa convivencia y en toda circunstancia.

Hoy, el reto es contar con instituciones educativas en las que sus miembros trabajen con identificación y en función de equipo, en procura de un fin común, aportando para un clima armonioso, y generando las condiciones necesarias para un mejor desenvolvimiento de sus miembros, desde los directivos, pasando por docentes, administrativos y de todo trabajador, sin menoscabo de la condición que ostente dentro de la institución.

En ese sentido, se reitera la necesidad de que toda institución educativa, como el lugar donde transcurre gran parte de nuestro tiempo, se convierta en un espacio agradable, donde se practique el respeto por las ideas y la cultura, la tolerancia y una comunicación asertiva; en términos simples, sean lugares donde dé gusto ir a trabajar. Todo ello contribuirá a la eficiencia en la producción de las instituciones en materia educativa, más aún, que hoy se habla ya en términos de acreditación.

Ante ello, diremos que el clima organizacional y el desempeño docente se encuentran íntimamente ligados, constituyendo un elemento fundamental a tomar en cuenta por su influencia dentro del proceso educativo, sus componentes y los actores que en él participan. Al respecto, no solo debe proporcionar información, sino que debe contribuir al beneficio de los educandos en su aprendizaje, de igual forma, repercutir en la comodidad que el docente sienta al desempeñar su función.

En la búsqueda de los autores relacionados con el objeto de investigación, proceso organizacional, se aprecia que aún son insuficientes los aportes relacionados a la apropiación y sistematización de la formación laboral, en un clima que se favorezcan

entornos propicios para el desarrollo del proceso docente educativo y la mejora de las relaciones laborales entre directivos y docentes.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. Teorías relacionadas al tema.

Caracterizar epistemológicamente el proceso organizacional y su gestión

La organización educativa tiene como especificidad que responde a un nivel educativo determinado; y ellos es a lo que se dedica la Administración Educativa.

Este estudio considera la gestión educativa, según Atencia, Cano y Ruiz (2009) como un proceso que se fundamenta en tres pilares: competencias técnicas, competencias institucionales y competencias organizacionales.

Están integradas en principios, valores, creencias políticas y filosofía del Servicio de Administración, el “SABER SER” entendido como aquellos aspectos que condicionan el comportamiento del personal. (Atencia, Cano & Ruiz, 2009).

Finalmente las Competencias organizacionales son estrategias en los la importancia radica en el trabajo en equipo, la comunicación, el servicio al cliente, y la estructura competencial.

Entre los lineamientos a determinar en esta competencia tenemos: el compromiso organizacional, las habilidades directivas, según Atencia, Cano & Ruiz, (2009).

En conclusión, el desempeño del colaborador (trabajador) dentro de una organización se verá influenciado por el sistema de gestión organizacional propio de la institución educativa.

Gestión organizacional implica un alto grado de compromiso y el ofrecimiento de satisfacciones.

Cultura organizacional refleja el equilibrio dinámico y de las relaciones de los subsistemas de la organización." (Álvarez Valverde 2002) (p. 58).

La cultura tiene un carácter temporal y su transmisión se adapta según las relaciones de los factores externos e internos de la propia dinámica organizacional (Tejada, 2006).

Según los estudios de García y Dolan, (1997) la cultura organizacional está compuesto por dos niveles: el explícito u observable, y el implícito..

Estrategia organizacional

La palabra estrategia proviene del vocablo griego “strategos” que significa el arte en general, es decir, las habilidades psicológicas y de carácter con que se asumía un papel asignado.

En la actualidad definir estrategia dentro del ambiente organizacional resulta indispensable, es así que Mintzber (1997) integra cuatro definiciones: estrategia como plan o pauta de acción, como patrón o pauta de comportamiento, como posición y como perspectiva.

En conclusión, Mintzber (1997) define estrategia organizacional como el patrón de una serie de acciones que ocurre en el tiempo. Por otro lado, Chiavenato (2009) la define como el camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo.

Sin embargo, es preciso señalar que éstas no son las únicas definiciones de estrategia organizacional como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Definiciones de estrategia organizacional

Estrategia	Definición
Plan estratégico	Elaboración de un plan global para el próximo periodo de actividades. Planeación.
Comportamiento político	Permite hacer un mapa de la estructura de poder de la organización.
Comportamiento de ajuste y adaptación	Presenta la manera en que se deberá comportar la organización en su entorno, a través de un análisis interno y externo.
Comportamiento orientación hacia el futuro	Consiste en crear el futuro y el destino de la organización.
Juego competitivo	Se basa en la teoría de juegos y en el ámbito militar. Cada participante dispone un número limitado de alternativas de acción y conoce a su adversario, pero desconoce cuál escogerá.
Pauta de conducta	Refiere a la realización de la misión y visión de la organización. De ahí la necesidad del liderazgo.
Mecanismo de aprendizaje	Largo proceso emergente e incremental de aprendizaje, tanto individual como colectivo. El comportamiento de aprendizaje funciona así: primero hay que actuar (hacer algo), después descubrir y seleccionar lo

que funciona (analizar las acciones en retrospectiva) y por último conservar sólo aquellos comportamientos que parezcan deseables.
--

Fuente: Elaboración propia, basado en Chiavenato (2009)

Dimensiones de la Estrategia Organizacional

Fig. N° 2 Elementos del Proceso Administrativo.



Fuente: (Chiavenato, 2010)

Formulación de la estrategia organizacional

La formulación de la estrategia, según Chiavenato (2009) es un conjunto de decisiones sobre las relaciones entre la organización y su entorno, y sobre la manera en que la organización cambiará de posición.

Por tanto, debe tomar en cuenta: la misión y visión de la organización; los asociados o grupos de interés de la organización; un análisis externo para identificar oportunidades y amenazas; análisis interno de ventajas y debilidades de la organización; la adecuación y convergencia para construir ventajas competitivas por medio de la estrategia; y finalmente definir, aplicar y evaluar la estrategia.

En conclusión, las organizaciones formulan sus estrategias en función de las oportunidades y amenazas externas y de sus fuerzas y debilidades internas. Esta es la esencia del juego estratégico.

Implementación de la estrategia

Chiavenato (2009) refiere que el proceso de poner en práctica las estrategias requiere de un plan estratégico, de la dirección estratégica y del trabajo de y con cada colaborador.

A la vez, al implementar una estrategia se utilizan las siguientes acciones:

1. Programas dirigido a un fin, presupuestos y procedimientos. Evaluación de la estrategia organizacional

Cuando se formula una estrategia hay que tener en cuenta los criterios y las medidas de evaluación. De ahí que existan tres tipos de criterios para evaluar la estrategia organizacional: Consistencia interna, Congruencia con el entorno, Adecuación a los recursos disponibles.

Otro aspecto importante que debe puntualizarse es el desempeño laboral docente, específicamente las relacionadas con los factores que influyen en el rendimiento de cualquier trabajador. Estas son las teorías del desempeño laboral.

Según a teoría, Maslow, el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las circunstancias desagradables y la necesidad de desarrollarse emocionalmente, espiritualmente e intelectualmente.

Herzberg señaló que para poder explicar el comportamiento de las personas en el trabajo y los factores que orientan al comportamiento de las personas se debe tomar en cuenta los factores higiénicos y motivacionales.

Determinación de las tendencias históricas del proceso y su gestión

La evolución del término gestión organizacional inicia con los aportes de Chiavenato (2002) y el nacimiento de la Administración de Recursos Humanos (ARH). La ARH se origina con las primeras apariciones de problemas dentro de la organización, en donde generaban obstáculos para una buena comunicación entre los que la integraban, es por ello que se requiere de una indispensable gestión organizacional que permita un entorno favorable para las personas que la integran.

Ahora bien, la idea de organización existe desde el inicio de la historia, pero como una ciencia se empieza a hablar de ella a finales del siglo pasado e inicios de este.

Para realizar el análisis tendencial del proceso organizacional y su gestión se tiene como indicadores de análisis: la organización, el proceso y la gestión.

Época Medieval (476 d.C.) y hasta el siglo XV

Con Walter of Henley se inicia la concepción de organización, a raíz de una carta que un padre dirigía a su hijo con la finalidad de que cuidara la finca de la familia. Las indicaciones explicaban aspectos tales como la importancia de la vigilancia a los trabajadores. Además, se mostraba una gran preocupación por la selección y el adiestramiento de los trabajadores. Ponía énfasis en considerar los recursos apropiados para realizar el trabajo y poder exigir luego el rendimiento mínimo al trabajador en relación con el tipo de labor realizada y el tiempo en que esta fue hecha.

Época Moderna (siglo XV y el XVIII.)

El genio Leonardo Da Vinci no fue ajeno al ámbito organizacional, pues brinda el primer testimonio escrito en relación con la medición del trabajo. Para lograrlo, descompuso el trabajo en partes. Por otro lado, Perronet describe por primera vez un ciclo completo de producción para la fabricación de alfileres.

Época Contemporánea

La era de las revoluciones (1776-1848)

En esta etapa se considera a la Fundación de Boulton Wat como un modelo de gestión organizacional pues consideraron la decoración de centro de trabajo como un incentivo para los trabajadores, así como la asignación de obsequios navideños y el otorgarle viviendas cercanas al centro de labores. Otro aporte lo constituye Charles Babbage, que propone la división del trabajo en fases. Además, agrega algunos conceptos importantes a tener en cuenta para conseguir los mejores resultados de los trabajadores. Por ejemplo, el uso de bonificaciones y de instrumentos para cronometrar el trabajo. Según plantea Babbage, los incentivos están en relación con el rendimiento medio de un trabajador.

La era del capital (1848-1914)

En esta era se empieza a hablar de la organización desde una perspectiva científica gracias a los aportes de Frederick Taylor. Para esta época, se consideraban los salarios, así como también los incentivos y la participación de los beneficios. Taylor comenzó a estudiar desde una perspectiva científica la organización del trabajo, los rendimientos y tiempos, los métodos de trabajo. Por otro lado, Frank Bunker y Lillian Moller aportaron a Taylor, de quien son contemporáneos, los criterios psicológicos en relación con el trabajo y el estudio de las operaciones que realiza un trabajador descomponiéndolos en movimientos elementales a partir de filmaciones y cronómetros de campo. Por último, Blau definió a la organización como la existencia de procedimientos formales para realizar o coordinar esfuerzos de un grupo de personas, expertas en una tarea o área, en la búsqueda de un objetivo.

Las crisis de los años 30 (1914-1945)

Durante esta época, el aporte principal le pertenece a Max Weber, quien incluye la idea de organización como grupo corporativo en el que se establece una relación social con una serie de normas respecto de las disposiciones y formas de actuar que cada miembro de este grupo debe guardar.

Hacia la globalización (1945 en adelante)

La época de la globalización se ve marcada por la posibilidad de mantener lazos de comunicación con la finalidad de cooperar en el logro de un objetivo. En esta línea, Barnard indica que la organización es un sistema de actividades o fuerzas realizadas por dos o más personas y que coordinan conscientemente para conseguir un objetivo. Además, supone una situación concreta en la que se ponen de manifiesto diversos sistemas y factores relacionados en un ente único que es la organización. Argyris, más adelante, plantea que la propiedad fundamental de una organización es la base lógica que esta posea, lo cual significa que toda organización se sustenta sobre la base de principios racionales acerca de la especialización de las tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección, la racionalidad, entre otras.

Por otro lado, Etzioni considera que una organización es una unidad social creada para conseguir una meta. Esta se caracteriza por la división del trabajo, el poder y las responsabilidades en cuanto

a la comunicación; división que responde a una decisión deliberada y racional. Weinert, a su vez, indica que una organización es un conjunto de límites establecidos y fijos, normados, formados por una base de miembros coordinados dentro de un entorno. Este grupo humano realiza ciertas acciones y actividades con la finalidad de alcanzar un objetivo.

Más adelante, Schein especifica que la organización es una coordinación racional de un número determinado de actividades realizadas por un equipo de personas con la intención de lograr una meta u objetivo común y explícito. Para ello, se dividen las funciones y el trabajo de acuerdo a una jerarquización de la autoridad y las responsabilidades.

Katz y sus colaboradores, ya más en relación con una teoría cibernética, definen a la organización como un sistema abierto que recibe energía como input y transforma los outputs en posteriores inputs energéticos. Tiene por tarea primordial la transacción entre la organización y su entorno. Entiéndase transacción como interacción e intercambio de energía. Este sistema abierto articula procesos diferenciados de acuerdo a las funciones de cada miembro y área, pero coordinados a través de roles determinados. Agregan que una organización humana es una estructura artificial que consiste en un conjunto de actos más que en componentes físicos invariables. Se puede decir que se trata de un ente vivo, aunque creado de forma sintética.

Finalmente, Porter, Lawler y Hackman plantearon que las organizaciones se caracterizan por 5 notas esenciales: (1) está compuesta por individuos y grupos, (2) se ha creado con la finalidad de conseguir un fin y unos objetivos específicos, (3) establece funciones diferenciadas para conseguir su fin, (4) estas funciones deben estar racionalmente coordinadas y (5) mantener una permanencia temporal y delimitación espacial.

Como se aprecia en el análisis tendencial del proceso organizacional, a pesar de sus avances, aún existen insuficientes referentes prácticos en cuanto al a la apropiación y sistematización en la formación de un proceso organizacional que conlleve a la mejora del desempeño docente en las instituciones educativas.

1.3.2. Marco Conceptual.

Desempeño: Integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y compromiso del trabajador,. (Cuevas, 2011)

Desempeño docente: práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional.

Organización: Entendida como la entidad o unidad social, en la cual las personas se integran entre sí, para alcanzar objetivos específicos. (Chiavenato, 2004)

Gestión: Despliegue de recursos básicos para el logro de los objetivos. (Chiavenato, 2009)

Estrategia organizacional: Camino que sigue la organización para el logro de los objetivos. (Chiavenato, 2009)

Proceso: Es la sucesión de acciones realizadas con cierto orden con una finalidad específica, organizados en el tiempo.

1.4. Formulación del Problema.

Tomando en cuenta lo anterior, se aplicó una encuesta a los docentes de la I.E.P "Brüning College" de Chiclayo, de la cual se recogió que el desempeño del trabajador se ve afectado por:

- Las acciones alejadas de la función pedagógica por grupos de docentes, que denotan falta de compromiso con la institución.
- Inadecuadas relaciones interpersonales entre docentes de los diferentes niveles y directivos.
- Falta de lealtad, compañerismo y de solidaridad entre compañeros para el trabajo en equipo.
- Escasa identificación de los docentes con los objetivos de la institución educativa.
- Falta de espíritu de competitividad para realizarse profesionalmente.

Estas manifestaciones se sintetizan en el **problema de investigación**: Inadecuadas relaciones interpersonales entre los docentes y directivos, limita el desempeño docente.

Del diagnóstico causal se revelan como **causas del problema**:

-Deficiente orientación administrativa y metodológica para manejar los conflictos laborales entre docentes y directivos en el proceso organizacional.

- Inadecuado desarrollo de las relaciones personales dentro del proceso organizacional.

-Insuficiencias metodológicas y prácticas de la gestión directiva que estimulen y motiven el proceso organizacional.

Estas manifestaciones **causales** sugieren profundizar en el estudio del proceso organizacional, objeto de la presente investigación.

El campo de acción es la gestión del proceso organizacional.

1.5. Justificación e importancia del estudio.

En el ámbito internacional

Azuaje (2008) apunta que para fortalecer los factores intrínsecos se presenta factores de mantenimiento insatisfechos.

Prieto (2013) presenta como principal aporte la teoría de motivación, para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo. Así mismo, el hallazgo sobre esta investigación se pudo determinar que ha decidido centrar su atención.

En resumen, los aportes de Prieto buscan desarrollar una estrategia para poder obtener un buen comportamiento de la persona en el trabajo, de modo que puedan tener una buena organización en la empresa.

En el ámbito nacional

Vargas (2010) aporta en su investigación que lograr que el trabajo docente sea a través de grupos cooperativos que tengan objetivos muy precisos que permitan conseguir un buen trabajo en equipo con una dinámica más estratégica mejorará el desempeño del docente.

Juárez (2012) manifiesta que los docentes que son gratuita y continuamente capacitados en temas pedagógicos diversos, muestra un alto desempeño tanto en los procesos de planificación como gestión pedagógica.

Maldonado (2012) concluyó que para que el desempeño docente sea percibido como óptimo por los estudiantes, éste debe conocer y vivenciar la misión, visión, valores y principios de la institución. Por otro lado, se encontró que existe correlación entre la percepción del desempeño docente y el aprendizaje de sus estudiantes, es decir que el aprendizaje de los estudiantes se ve influenciado por su percepción del desempeño de sus maestros.

Alderete (2013) establece el grado de relación que existe entre la supervisión pedagógica y el desempeño profesional en el aula de los docentes, encontrando una relación directa entre la supervisión pedagógica como medio de acompañamiento y control para garantizar un óptimo desempeño profesional.

En el ámbito regional y local

Con respecto al desempeño del docente en relación con el proceso organizacional, existe poca información en investigaciones realizadas en el ámbito de la región. De ahí que esta investigación reporte singular valor. Se presentan a continuación las investigaciones regionales más relevantes y actuales:

1.6. Hipótesis.

En la fundamentación epistemológica y metodológica del objeto y el campo de la investigación se revela la necesidad de significar la sistematización del proceso organizacional de la institución educativa en la gestión de este proceso, para lo que requiere tener en cuenta la mejora institucional educativa, constituyendo en la orientación epistémica de la investigación.

La hipótesis de la investigación: *Si se elabora una estrategia organizacional, que tenga en cuenta la relación entre los lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de su personal entonces mejorará el desempeño docente en la I.E.P “Brüning College de Chiclayo – 2016.*

1.7. Variables, Operacionalización.

VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Operacionalización de variables

Definición Conceptual Camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo. (Chiavenato, 2009)

Definición Operacional Corresponde a los procesos de gestión que sigue la institución, de acuerdo a ciertas dimensiones ya establecidas.

Dimensiones	Indicadores	Técnica e Instrumentos	Fuentes de verificación
Estructura	Conocimiento de los documentos de gestión y normativa (Reglamento Interno, MOF, MAPRO)	Cuestionario	Docentes / Docentes con carga administrativa
	Canales institucionales de comunicación adecuados	Cuestionario	
	Implementación adecuada de materiales y equipos para realizar funciones	Cuestionario	
Recompensa	Salarios adecuados	Cuestionario	
	Sistema de recompensa	Cuestionario	
	Reconocimiento de logros profesionales del personal	Cuestionario	
Relaciones	Liderazgo asertivo	Cuestionario	
	Comunicación y buen trato del líder	Cuestionario	
	Cooperación entre miembros de la organización	Cuestionario	
Identidad	Identificación con la organización	Cuestionario	
	Compromiso con la organización	Cuestionario	
	Participación voluntaria en actividades	Cuestionario	

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO DOCENTE

Definición Operacional Corresponde a la práctica docente, teniendo en cuenta que todas sus necesidades personales y profesionales sean atendidas por la institución educativa.

Dimensiones	Indicadores	Técnica e Instrumentos	Fuentes de verificación
Fisiológicas	Necesidad Satisfacción	Cuestionario	Docentes / Docentes con carga administrativa
Seguridad	Comodidad y Ergonomía Equipos e Infraestructura	Cuestionario	
Sociales o Pertenencia	Reconocimientos Motivación Afecto y Buen trato	Cuestionario	
Estima	Consideración Respeto e Incentivo	Cuestionario	
Autorrealización	Auto realizado	Cuestionario	

1.8. Objetivos

1.8.1. Objetivos General

Elaborar una estrategia organizacional para la mejora del desempeño docente en la I.E “Brüning College” de Chiclayo.

1.8.2. Objetivos Específicos

Para dar tratamiento tanto al objetivo como a la hipótesis presentados en esta investigación se han planteado las siguientes tareas en la etapa de fundamentación teórica de la investigación:

- 1.-Caracterizar epistemológicamente el proceso organizacional y su gestión.
- 2.-Determinar las tendencias históricas del proceso organizacional y su gestión.
- 3.- Diagnosticar el estado actual de la gestión del proceso organizacional de la I.E.P “Brüning College”.
- 4.-Elaborar una estrategia organizacional para la mejora del desempeño docente.
- 5.-Validar los resultados de la investigación.

MATERIAL Y MÉTODO

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

Tipología mixta, por la utilización tanto de los procedimientos cuantitativos como cualitativos en la interpretación de los datos.

Diseño descriptivo – propositivo al identificar las dificultades de las dimensiones del problema, se creará una solución.

2.2. Población y muestra.

Población : Son todos los docentes de la I.E.P “Brüning College” de Chiclayo cuyo número es **30**.

Muestra : Debido a que la población en estudio es pequeña, se consideraron que ambas son lo mismo.

Unidad de estudio: un docente

Tabla 1. Población docente

Niveles	N°	%
Inicial	5	16.7%
Primaria	5	16.7%
Secundaria	15	49.9%
Docentes con carga administrativa	5	16.7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Dirección de la Institución Educativa Brüning College de Chiclayo.

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

- Del nivel teórico, se ha utilizado el análisis y la síntesis, así como el método histórico para caracterizar los antecedentes teóricos e históricos del proceso de comprensión e interpretación, así como para las estrategias de lectura y la construcción del aporte teórico.
- Del nivel empírico, se ha caracterizado el estado actual de la comprensión de lectura, específicamente en el nivel de la interpretación así como en cuanto a las

estrategias de lectura, se ha corroborado a través de criterio de expertos la factibilidad y el valor científico-metodológico de los resultados de investigación y se ha ejemplificado el sistema de procedimientos aplicados en la estrategia para mejorar la interpretación (preexperimento con grupo único y posprueba).

- Las técnicas estadísticas aplicadas han sido las descriptivas para determinar la frecuencia de los indicadores medidos.

Como técnica se empleó la encuesta y como instrumento se aplicó la prueba escrita.

2.4. Procedimientos de análisis de datos.

Se utilizará la herramienta SPSS en su versión 25 para el procesamiento estadístico de los datos.

2.5. Criterios éticos

Beneficencia. Dignidad. Justicia. Consentimiento informado. Confidencialidad.

2.6. Criterios de Rigor científico.

Fiabilidad. Validez. Credibilidad. Aplicabilidad. Consistencia: Conocido a su vez como replicabilidad, este criterio hace referencia a la estabilidad de los datos. Los resultados tienen coeficientes relativamente altos de estabilidad al ser manejados de modo proporcional.

RESULTADOS

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en Tablas y Figuras

Diagnóstico del estado actual de la gestión del proceso organizacional

A partir de la observación directa, así como de la aplicación de la encuesta titulada: “Instrumento para evaluar la estrategia organizacional (clima organizacional) desde la percepción del docente”, se identificaron las siguientes problemáticas.

Observación directa:

- Impuntualidad para realizar sus asignaciones como labor y gestor educativo.
- Ausencia del docente en las reuniones de trabajo.
- Inadecuada comunicación entre el personal subordinado y directivo.
- Falta de disponibilidad para apoyar actividades institucionales.
- Falta de compromiso con la institución entre otros.

Encuesta:

- El 40 % del personal desconoce sus funciones según lo estipula el M.O.F.
- Los procesos pedagógicos y administrativos carecen de solidez dentro del M.A.P.R.O.
- El personal percibe que su opinión es irrelevante en la toma de decisiones de gestión, por ende, no participa de reuniones de este tipo.
- Consideran que el clima laboral no es el óptimo para desarrollar actividades conjuntas (equipos de trabajo).
- Débil identificación con la organización, pues no se sienten valorados por la misma.
- Solicitan programas o cursos de formación profesional.

3.2. Discusión de resultados

Maslow (1943), como ya se ha indicado, considera a la motivación como un sistema de jerarquías. Para él, esta jerarquía considera cinco peldaños de una pirámide: las necesidades

fisiológicas en la parte inferior, seguidas por las de seguridad, afiliación, reconocimiento y – finalmente– las necesidades de autorrealización en la parte superior de la pirámide.

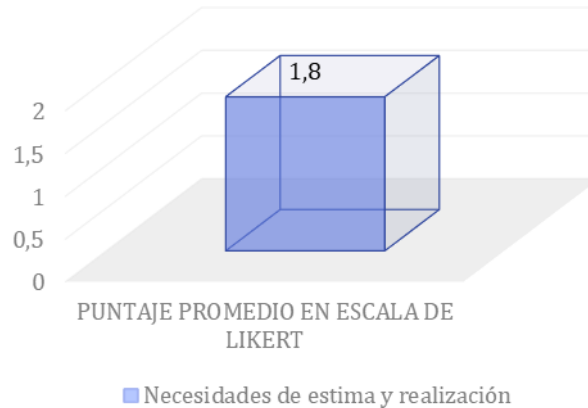
Tomando en cuenta lo expresado por Maslow, es que se decide relacionar el grado en el que los docentes perciben que sus necesidades son atendidas por la institución, ya que esta percepción influye directamente en el desempeño docente.

Si las necesidades de los docentes no se satisfacen, empezando por las que se conocen como básicas, los docentes disminuyen su nivel de desempeño. Un ejemplo claro de esta carencia percibida por el personal es la obligación de laborar en varias instituciones con el fin de cubrir estas necesidades básicas (alimentación, vestido, vivienda). Un docente que tiene varios trabajos, obviamente, verá mermado su desempeño.

En cuanto a las necesidades superiores, conocidas como de estima y realización, se encuentran directamente ligadas a la identidad del docente con la institución, es decir, al compromiso con su desempeño. Si el docente siente que la institución le permite desarrollarse en más de un área, que puede generar una línea de carrera y ascender, ello le permitirá establecer vínculos firmes de identificación con la institución. Sin embargo, la percepción de los encuestados registra como promedio un valor de 1,8 que significa que se encuentran en desacuerdo con la manera en que se atienden las necesidades de estima y realización al interior de la institución (ver gráfico N° 5). Esta percepción tiene influencia en el desempeño, puesto que la vinculación con la institución hace que perciba que su función no es solo una, sino que tiene la posibilidad de crecer; cuestión que no ocurre en la organización analizada.

Estas necesidades, obligatoriamente, deben ser atendidas por la institución. Se deben propiciar, generar y sustentar cursos o facilitar capacitaciones para los docentes con el fin de que mejoren su desempeño en aula.

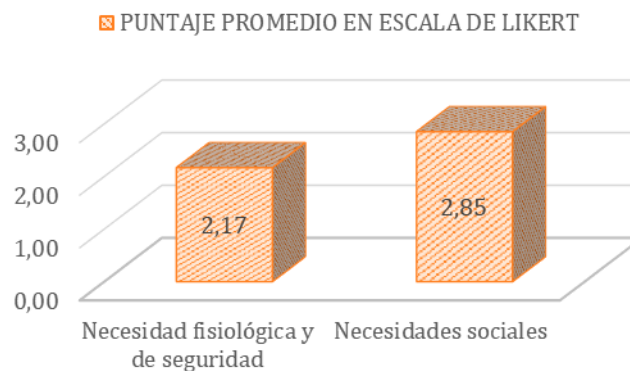
Gráfico 1. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable desempeño – dimensión necesidades de estima y realización



Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora

En cuanto al análisis de la satisfacción de las necesidades básicas o fisiológicas, encontramos que el personal encuestado manifiesta estar en desacuerdo (2,17), lo que implica que alguna de sus necesidades no está siendo atendida. Esto no significa que los docentes esperan que la institución se encargue de la manutención del núcleo familiar, sino de brindarle una remuneración justa que le permita solventarlo (gráfico N° 6).

Gráfico 2. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable desempeño - dimensiones necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales o de pertenencia



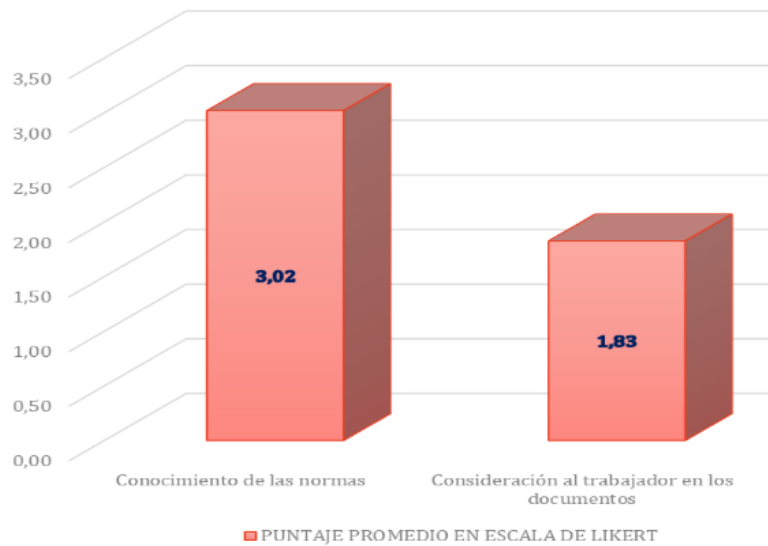
Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora

En relación con las necesidades sociales o de pertenencia, los encuestados manifiestan sentirse a gusto en el entorno social con el que trabajan (percepción promedio de 2,85). Aunque esto parezca un desencuentro con lo expresado en la variable anterior (dimensión relaciones), se explica fácilmente porque esta variable se refiere a la relación libremente establecida entre compañeros de trabajo que no necesariamente forman parte del área o entorno directo de labores. Las relaciones seleccionadas son distintas a las impuestas por la dinámica de trabajo. El clima organizacional en una institución educativa requiere de una investigación que permita determinar las dimensiones y factores que mayor incidencia tienen en el desempeño laboral del docente, cuyo papel en la organización es de suma importancia porque es el vínculo entre las autoridades (cuya labor está más enfocada en la gestión) y los estudiantes y padres de familia. El alcance de esta investigación está enfocado en la forma en la que el problema del clima laboral en la institución Brüning College incide en el desempeño laboral docente y la repercusión que esto tiene en el aprovechamiento del estudiante y la satisfacción del padre de familia.

La estrategia organizacional representa el eje fundamental dentro de la empresa, pues como menciona Chiavenato (2009), es el camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo. Por esta razón, esta estrategia debe ser conocida por todos los trabajadores desde las funciones que les correspondan. Es esta la razón por la cual se ha decidido analizar la variable estrategia organizacional en la I.E. Brüning College, considerando las siguientes dimensiones: estructura organizacional, relaciones interpersonales, identidad del docente con la institución y, finalmente, recompensa.

En primer lugar, la dimensión estructura abarca el conocimiento docente de los principales documentos de gestión como son: Manual de Procedimientos (MAPRO), el Manual de organización y funciones (MOF) y el Reglamento interno; además de la percepción del reconocimiento que tiene el trabajador en los documentos mencionados. Stoner y Wankel (1990) mencionan que dentro de la mecánica administrativa, el conocimiento de la parte teórica facilita la dinámica de acción en el manejo social de la organización; es decir, resulta indispensable conocer los principales documentos de planificación administrativa.

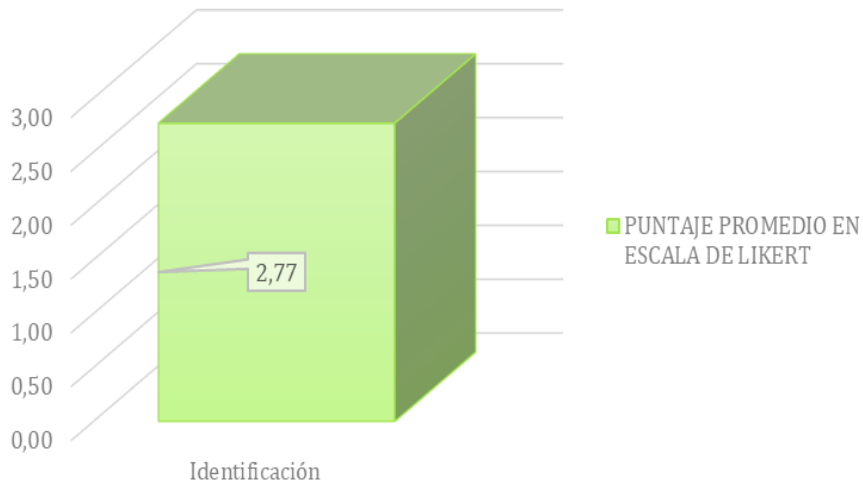
Gráfico 3. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable estrategia organizacional - dimensión estructura



Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora

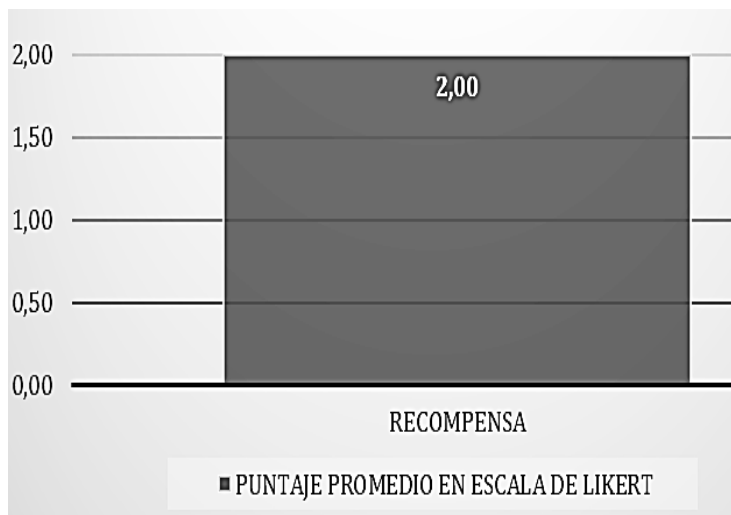
Como se observa en el gráfico 1, con respecto al conocimiento de la normativa por parte de los trabajadores, de acuerdo con la escala de Likert, los encuestados manifiestan conocer estos documentos (3,02). En relación con la consideración de los trabajadores en los documentos, los encuestados responden estar en desacuerdo, es decir, que perciben que no son tomados en cuenta por la institución en la elaboración de los documentos de gestión (1,83). Esta opinión se reafirma con el gráfico N° 2, referido a la dimensión identidad, y con el gráfico N° 3, en el que se registra la dimensión recompensa.

Gráfico 4. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable estrategia organizacional - dimensión identidad



Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora

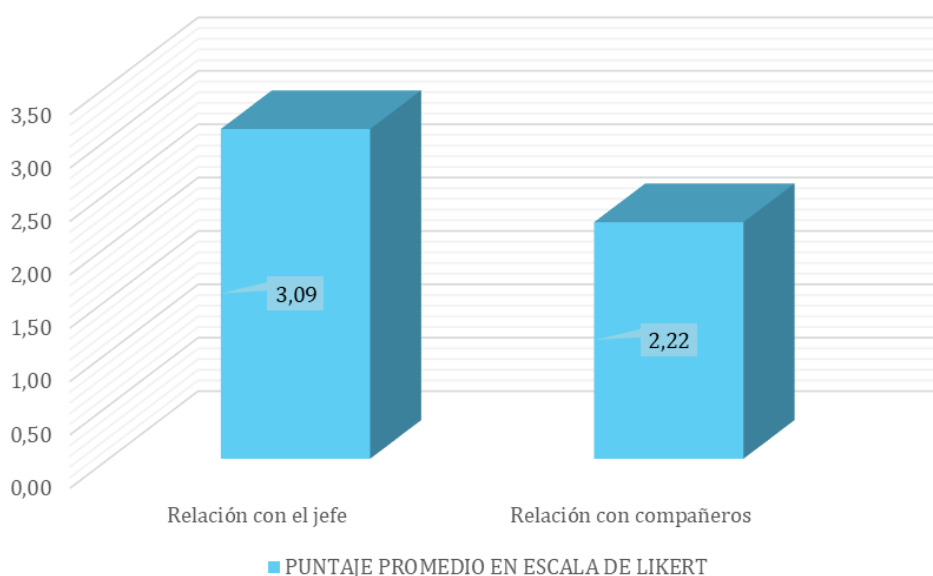
Gráfico 5. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable estrategia organizacional - dimensión recompensa



Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora

En el caso de la dimensión identidad, los encuestados afirman estar identificados con la institución, sentirse parte y comprometidos con la misma, así como sentir que contribuyen con su trabajo al logro de los objetivos institucionales (2,77). En contraparte, en la dimensión recompensa, los encuestados afirman estar en desacuerdo con el reconocimiento que la institución le brinda al trabajador (2,00).

Gráfico 6. Resumen de la percepción de los trabajadores con respecto a la variable estrategia organizacional - dimensión relaciones



Fuente: Encuesta aplicada por la investigadora

Guede (1998) menciona que la cultura organizacional refleja un equilibrio entre las relaciones del conjunto de subsistemas que integran una organización. Lo que resulta indispensable, tanto para el funcionamiento de la organización como ente, así como para la dinámica de trabajo entre colaboradores, es que exista un adecuado clima organizacional que garantice que todos los trabajadores caminen hacia un mismo objetivo de manera armónica. En cuanto a las relaciones interpersonales de los colaboradores encuestados, tal como se observa en el gráfico N° 4, la vinculación entre los trabajadores y los directivos representa un promedio en la escala de Likert de “acuerdo”; mientras que la relación entre trabajadores tiene un promedio de “en desacuerdo” (3,09 y 2,22 respectivamente). Estos resultados reflejan que, a pesar de

suponerse un trato cordial entre directivos y docentes, las pequeñas discordias existentes entre docentes lastiman el clima organizacional generando obstáculos en el desarrollo adecuado del trabajo.

Ahora bien, en cuanto a la variable estrategia organizacional se puede deducir que, a pesar de estarse aplicando una estrategia organizacional en el colegio Brüning College, esta requiere de afinar ciertos procesos en relación con las necesidades de los docentes y el trato interpersonal de los mismos, así como el manejo adecuado de los documentos de gestión. Ello, puesto que se revela que aunque manifiestan conocer los documentos, al momento de aplicarlos desconocen sus procesos, que es obligatorio que dominen.

Atencia, Cano y Ruiz (2009) afirman que la gestión en las organizaciones educativas se sustenta en tres pilares, de los cuales dos se vinculan directamente con la variable evaluada. Estas son las *competencias institucionales*, aquellas que condicionan el comportamiento personal o *saber ser* como la ética, el logro, la autoconfianza, el desarrollo personal y el manejo del estrés; y las *competencias organizacionales* o *saber convivir*, que son procesos sociales de carácter general como trabajo en equipo, comunicación, compromiso y fortalecimiento de las relaciones.

Por su parte, Maslow (1943), en su teoría de la jerarquía de las necesidades, contempla que la filiación del trabajador con la institución representa un elemento clave para la productividad del trabajador en tanto perciba que es considerado dentro de los documentos de gestión como un agente relevante para la entidad.

APORTE PRÁCTICO

3.3. Aporte práctico

3.3.1. Fundamentación del aporte práctico.

Una organización educativa, frente a otro tipo de entidades, suma a su dinámica diaria de labores, algunos factores que otras instituciones no requieren: el trato directo y prolongado con clientes en proceso de formación. Además, la orientación de una institución educativa tiene matices diferentes a los que otras instituciones persiguen, puesto que su principal interés es la formación integral de sus clientes. Así, sumado al cúmulo de actividades que administrativamente, se debe desarrollar, una institución educativa debe lidiar con aspectos emocionales derivados de la propia interacción docente-directivo, docente-estudiante, docente-estudiante-padre de familia y docente-padre de familia-directivo. Por esta razón, el clima organizacional en las escuelas ocupa un lugar destacado en la agenda de investigación.

Ahora bien, el clima laboral requiere ser comprendido a cabalidad y analizado en sus dimensiones a partir de las teorías y estudios de expertos en la materia. Ello permitirá plantear una estrategia de mejora del clima laboral como parte de la gestión en la institución educativa Brüning College. Por tanto, la estrategia a continuación desarrollada,

Tomando en cuenta las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer (1998), así como los resultados obtenidos a través de la encuesta y el estudio de los documentos de gestión, el siguiente programa busca delimitar las funciones de los trabajadores con la finalidad de mejorar el desempeño docente.

3.3.2. Construcción del aporte práctico

Diagnóstico

Se aplicó un cuestionario tipo encuesta al personal docente que labora en la I.E. “Brüning College”, obteniendo los siguientes resultados:

- El 40 % del personal desconoce sus funciones según lo estipula el M.O.F.

- Los procesos pedagógicos y administrativos carecen de solidez dentro del M.A.P.R.O.
- El personal percibe que su opinión es irrelevante en la toma de decisiones de gestión, por ende no participa de reuniones de este tipo.
- Consideran que el clima laboral no es el más óptimo para desarrollar actividades conjuntas (equipos de trabajo).
- Débil identificación con la organización, pues no se sienten valorados por la misma.
- Solicitan programas o cursos de formación profesional.

Planteamiento del Objetivo General

Mejorar el desempeño docente, teniendo en cuenta aspectos de dirección estratégica, gestión organizacional y las relaciones laborales en la I.E. Brüning College de Chiclayo.

Planeación estratégica

La estrategia consta de cuatro etapas:

Primera etapa: Evaluación y mejora de la estructura de gestión organizacional.

Segunda etapa: Diagnóstico y mejora las relaciones laborales (entre empleador/empleado y entre colegas).

Tercera etapa: Afianzar la identidad institucional.

Cuarta etapa: Establecer un sistema de recompensa.

A continuación se describen los procesos a desarrollar por etapa, así como los responsables.

Evaluación y mejora de la estructura de gestión organizacional			
N	Actividad	Descripción	Responsable
1	Análisis del Reglamento Interno	Identificar las obligaciones y derechos del personal docente en los incisos respectivos.	Consejo directivo

		Evaluar si las obligaciones estipuladas consideran las necesidades básicas del docente y promueven su seguridad.	Consejo directivo
2	Análisis del Manual de Organización y Funciones	Identificar las funciones específicas del personal docente, tanto en el desarrollo del quehacer educativo como en su participación dentro de la organización.	Consejo directivo
		Evaluar que las funciones no atenten contra los derechos del docente y promuevan su formación continua.	Consejo directivo
3	Análisis del Manual de Procedimientos	Identificar los procesos relacionados directamente con el personal docente.	Consejo directivo
4	Comunicación y difusión	Comunicar al personal docente sus obligaciones, funciones y derechos en una reunión de consulta.	Consejo directivo
		Establecer acuerdos y modificar algunos lineamientos en caso ser necesario.	Consejo directivo
		Difundir los documentos de gestión: Cada docente debe conocer y portar un documento que establezca sus funciones y derechos dentro de la carpeta pedagógica.	Personal docente

Diagnóstico y mejora de las relaciones laborales			
N	Actividad	Descripción	Responsable
1	Fórum	Impacto del trabajo individual en la consecución de objetivos del servicio.	Consejo Directivo/ Psicología
		¿Qué espero como colaborador de la institución?	Consejo Directivo/ Psicología
2	Talleres participativos	Técnicas y habilidades de comunicación	Consejo Directivo/ Psicología/Personal docente
		Estrategias de trabajo en equipo	Consejo Directivo/ Psicología/Personal docente
		Organización de salidas campestres/cenas/viajes de confraternización entre familias de trabajadores	Consejo Directivo/ Psicología/Personal docente

Afianzar la identidad institucional			
N	Actividad	Descripción	Responsable
1	Reconocer la misión	En un conversatorio, socializar la misión y analizarla a detalle.	Consejo Directivo/ Personal Docente
2	Reconocer la visión	En un conversatorio, socializar la visión y analizarla a detalle.	Consejo Directivo/ Personal Docente
3	Asumir los objetivos institucionales	Analizar cada objetivo y establecer las responsabilidades de cada miembro de la organización para el cumplimiento de cada uno de ellos.	Consejo Directivo/ Personal Docente

Establecer un sistema de recompensa			
N	Actividad	Descripción	Responsable
1	Procesos de evaluación, supervisión y desempeño	Establecer un proceso de acompañamiento y supervisión del desempeño docente.	Consejo Directivo/ Personal Docente

2	Programa y políticas de reconocimiento y recompensas	Establecer un programa de reconocimiento.	Consejo Docente	Directivo/	Personal
		Establecer un programa de recompensas.	Consejo Docente	Directivo/	Personal

Instrumentación de la estrategia

La **primera etapa** consta de cuatro actividades indispensables para evaluar y mejorar algunos aspectos de la estructura de gestión. La primera actividad, Análisis del Reglamento Interno, así como la segunda, Análisis del Manual de Organización y Funciones, se desarrollarán en dos momentos. El primer momento requiere de una sesión de Consejo de por lo menos 4 horas de análisis, en cuanto al segundo momento requiere de una sesión de consejo de por lo menos 3 horas de trabajo, dando un total de 7 horas de trabajo. La tercera actividad requiere de por lo menos 3 horas de trabajo. Finalmente, la cuarta actividad se desarrolla en tres momentos, los dos primeros pueden desarrollarse en una misma sesión de por lo menos 4 horas. En cuanto al último momento se desarrolla de modo secuencial y progresivo, por tanto, en una semana deben cubrirse los puntos de difusión. Es necesario resaltar que las horas destinadas a esta etapa deben estar estipuladas dentro del horario laboral, y que el material requerido serán los documentos de gestión, así como de los medios tecnológicos para su comunicación y difusión.

La **segunda etapa** se desarrolla en dos actividades, ambas actividades requieren la presencia de personal especializado en el desarrollo de estrategias para mejorar el trabajo en equipo, los especialistas dirigirán los talleres. Cada fórum conversatorio y taller tendrá una duración máxima de dos horas. El material requerido dependerá de las acciones programadas por cada taller.

La **tercera etapa** se desarrollará en una única sesión de 6 horas, con un receso de 30 minutos. Está a cargo del consejo directivo y exige la participación de todo el personal docente. Se requiere material impreso de cada uno de los estamentos a analizar, así como material de escritorio para el desarrollo de las actividades.

Finalmente, la **cuarta etapa** consta de dos actividades que deberán realizarse con la presencia del personal docente en una única sesión de 4 horas de duración con un receso de 30 minutos.

Se sugiere establecer 3 capacitaciones docentes durante el año a través de convenios con diversas Universidades de la región.

Brindar bonificaciones económicas, incremento de sueldos así como reconocimientos en público (diplomas, medallas, resoluciones de felicitación, elección del mejor docente por área o nivel)

Para ello se requiere material visual, gráfico, multimedia, proyector y material de escritorio.

Evaluación de la estrategia

Etapa	Evaluación	Reporte
Primera etapa: Evaluación y mejora de la estructura de gestión organizacional	Se desarrollará a través de la Ficha de Análisis de documentos.	Ficha de análisis de documentos. Acta de reunión.
Segunda etapa: Diagnóstico y mejora de las relaciones laborales (entre empleador/empleado y entre colegas)	Análisis de las respuestas del Fórum. Productos de talleres	Cuestionario del Fórum. Acta de reunión. Registro de asistencia a los talleres (ingreso y salida)
Tercera etapa: Afianzar la identidad institucional	El impacto que tienen la misión, visión y objetivos institucionales.	Registro de asistencia. Acta de Reunión.
Cuarta etapa: Establecer un sistema de recompensa	Realizar la evaluación y categorización de los puestos de trabajo.	Registro de asistencia. Acta de Reunión.

3.3.3. Valoración y corroboración de los Resultados

La estrategia organizacional para mejorar el desempeño docente se sustenta en la propuesta de Litwin y Stringer (1998) según el conjunto de dimensiones descritas. Para establecer la propuesta, se tomó en cuenta cuatro de las dimensiones porque se adaptan a la realidad de la I.E.

Para la aplicación de la encuesta, fue necesario emplear el horario laboral por lo que se llevó a cabo durante los meses de verano. Durante estos meses es una temporada de menor asistencia del alumnado. Siendo éste el principal obstáculo, dado que algunos docentes programan vacaciones en estas fechas.

Como parte de la investigación, se aplicó la encuesta titulada “Instrumento para evaluar la estrategia organizacional (clima organizacional) desde la percepción del docente” para

diagnosticar el estado actual de la aplicación de la estrategia organizacional de la I.E. Brüning College. La encuesta ha utilizado la escala de Likert que considera 4 ítems:

Muy de acuerdo (4), De acuerdo (3), En desacuerdo (2) y Muy en desacuerdo (1).

Ahora bien, para alcanzar el objetivo mencionado, se consideraron las siguientes variables y dimensiones que se explicaron en los resultados y la discusión.

CONCLUSIONES

IV. CONCLUSIONES

1. Al caracterizar epistemológicamente el proceso organizacional de la institución educativa y su gestión se llegó a precisar que se refiere al camino que sigue una organización para alcanzar su objetivo, un curso de acción consciente, compuesto por actividades específicas secuenciadas que determinan cierto comportamiento organizacional que le permita a la entidad alcanzar la posición que se ha planteado acorde a su ideología o visión de futuro.
2. Al determinar las tendencias históricas del proceso organizacional de la institución educativa y su gestión se obtuvo que se encuentra enmarcada en la época de la globalización, marcada por la comunicación como herramienta para el logro de un objetivo.
3. Al diagnosticar el estado actual de la gestión del proceso, tras la encuesta, se obtuvo como resultado global que las dimensiones menos atendidas por la organización son la de relaciones interpersonales y recompensa. Respecto a la variable desempeño, se analiza la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y se determina que las menos satisfechas son las de estima y realización.
4. Se elaboró la estrategia de gestión organizacional para la mejora del desempeño docente que consta de 4 etapas: análisis de normativa, diagnóstico y mejora de relaciones laborales, afianzamiento de la identidad institucional y establecimiento de un sistema de recompensa.
5. Al validar los resultados de la investigación se llegó a la conclusión de que el instrumento aplicado ha demostrado medir adecuadamente, a juicio del experto, las variables de estudio.

RECOMENDACIONES

V. RECOMENDACIONES

- Aplicar la estrategia organizacional en la I.E “Brüning College” y en otras instituciones que tengan características similares siguiendo el orden y la metodología propuesta en cada una de sus etapas.
- Los resultados de la investigación comprueban la necesidad de la evaluación constante de todos los documentos relacionados con la gestión organizacional, así como también un análisis profundo de cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los trabajadores docentes. De esta manera, la estrategia organizacional que se aplicara tendría un mejor resultado y se reflejaría en la satisfacción de los clientes, es decir, los estudiantes y los padres de familia.
- Además, es importante prestarle atención a los resultados de la variable desempeño, puesto que es evidente la insatisfacción que se percibe en los docentes con respecto al clima laboral. Es una inversión brindar posibilidades de crecimiento y mejora a los docentes. Los resultados de esta constante preparación, lo mismo que la mejora del clima organizacional, redundarán en el desempeño de los docentes y en la satisfacción de estudiantes y padres.

REFERENCIAS

VI. REFERENCIAS

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf
- Alderete Callupe, S. (17 de 05 de 2013). *la superviion pedagogica y el desempeño profesional en el aula de los docentes de educación secundaria de la Ugel Junin, Año 2012*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jehorna65/proyecto-de-silvia-ok>
- Álvarez Valverde, S. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm
- Atencia, Y., Cano, L., & Ruiz, A. M. (15 de marzo de 2009). *Competencias organizacionales*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/13500044/PRESENTACION-DE-COMPETENCIAS>
- Azuaje, R. (2008). *Propuesta de plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta. Caso: Centro Local Metropolitano*. Caracas: Universidad Nacional Abiert de Venezuela. Obtenido de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37012.pdf>
- Barón, C. (2012). *Gestión de obras: principios de planificación y ejecución de obras*. Madrid: Córdoba.
- Bautista, P. (21 de mayo de 2011). *Diagnósticos de problemas del desempeño laboral relacionadas a la motivación*. Obtenido de Scribd:

<https://es.scribd.com/doc/55925080/DIAGNOSTICO-DE-PROBLEMAS-DE-DESEMPENOLABORAL-RELACIONADOS-CON-LA-MOTIVACION>

- Carrasco, J. B. (2010). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile: Evolución S. A.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Sao Paulo: Learning.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Cofer, C. (1993). *Psicología de la Motivación*. México, D.F.: Trillas.
- Cuevas, J. (2 de Abril de 2011). *Psicología y empresa*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo : una propuesta desde la socioformación*. Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Educación. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/563>
- Estrada, L. (2010). *Desempeño Docente*. Maracaibo: Facultad de Ciencias de la Educación Universidad de Carabobo – Venezuela.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Guedez, V, (1998). “Gerencia Cultura y Educación”. Caracas:Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins Publishers Inc. .
- Hernández y Mendoza(2008). Hernández, R., Fernández, C. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (29 de agosto de 2016). *Teoría de l motivación-higiene de Herzberg*. Obtenido de <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>
- Humphrey, J. (1993). “Los nuevos métodos de producción y la ¶exibilidad laboral”. *Sociología del Trabajo*. Nueva Época.

- Jiménez, M. P. (2014). Conceptualización de la organización. Identificación de los elementos que constituyen su. *Glosa, Revista de divulgación*, 1(2). Obtenido de <https://static1.squarespace.com/static/53b1eff6e4b0e8a9f63530d6/t/54014410e4b087d80527f366/1409369104132/ensayo+2-1.pdf>
- Juárez, A. (2012). *Desempeño docente en una institución*. Lima: Escuela de Post grado Universidad San Ignacio de Loyola.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Maldonado, R. (2012). *PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Martínez, M., & Moncada, S. (2012). *Relación entre los niveles de agresividad y la convivencia en el aula en los estudiantes de Cuarto grado de la I.E. N° 88013 Chimbote*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Educación. Obtenido de <https://es.slideshare.net/permoncada/relacin-entre-los-niveles-de-agresividad-y-la-convivencia-en-el-aula-en-los-estudiantes-de-cuarto-grado-de-educacin-primaria-de-la-iet-n-88013-eleazar-guzmn-barrn-chimbote-2012-resumen>
- Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile: Expansiva.
- Maslow, A. (1943). *Teoría de la Motivación*. New York: Addison-Wesley Longman.
- Mateo, J. (2000). La evaluación del profesorado y la gestión de la calidad de la educación. Hacia un modelo comprensivo de evaluación sistemática de la docencia. *Revista de Investigación Educativa*, 18(1), 7-34. Obtenido de <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/45197/1/La%20evaluacion%20del%20profesorado%20y%20la%20gestion%20de%20la%20calidad%20de%20la%20educacion.%20Hacia%20un%20modelo%20comprensivo%20de%20evaluacion%20sistemica%20de%20la%20docencia.pdf>
- Menarguez, J. (2014). *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Madrid: Fundación INDEX.

- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMOCC, unos métodos de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Milkovich, G. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos Un Enfoque de Estrategia*. New York: Addison Wesley Iberoamericana.
- Ovalle, J. (2 de Mayo de 2013). Obtenido de <https://prezi.com/efvo1xzalzqj/procesos-organizacionales/>
- Pérez Martino, P. (2014). *Un acercamiento al proceso de investigación científica. Conceptos, Paradigmas y Recomendaciones*. Editora Académica Española: La Habana.
- Picardo. (Junio de 2005). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación*. Obtenido de <http://online.upaep.mx/campusvirtual/ebooks/diccionario.pdf>
- Prieto Bejarano, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Tesis de grado, Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM*, 3(9), 33-51. Obtenido de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Tejada, B. (2006). *Administración de servicios de alimentación: calidad, nutrición, productividad y beneficios* (2da ed.). Medellín: Universidad de Antioquia.
- Vargas, D. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Educación. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS_VASQUEZ_DELIA_GESTION_GRUPOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

WorkMeter. (2013). *Rendimiento laboral: influencias de la motivación y el presencialismo* [Blog]. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/291345/Rendimiento-laboral-influencias-de-la-motivaci-n-y-el-presencialismo>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Manifestaciones del problema	<ul style="list-style-type: none"> -Las acciones alejadas de la función pedagógica por grupos de docentes, que denotan falta de compromiso con la institución. -Inadecuadas relaciones interpersonales entre docentes de los diferentes niveles y directivos. -Falta de lealtad, compañerismo y de solidaridad entre compañeros para el trabajo en equipo. -Escasa identificación de los docentes con los objetivos de la institución educativa. -Falta de espíritu de competitividad para realizarse profesionalmente.
Problema	Inadecuadas relaciones interpersonales entre los docentes y directivos, limita el desempeño docente.
Causas que originan el Problema	<ul style="list-style-type: none"> -Deficiente orientación administrativa y metodológica para manejar los conflictos laborales entre docentes y directivos en el proceso organizacional. - Inadecuado desarrollo de las relaciones personales dentro del proceso organizacional. -Insuficiencias metodológicas y prácticas de la gestión directiva que estimulen y motiven el proceso organizacional.
Objeto de la Investigación	Proceso organizacional
Objetivo General de la Investigación	Elaborar una estrategia organizacional para la mejora del desempeño docente en la I.E “Brüning College” de Chiclayo.
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Caracterizar epistemológicamente el proceso organizacional y su gestión. 2.-Determinar las tendencias históricas del proceso organizacional y su gestión. 3.- Diagnosticar el estado actual de la gestión del proceso organizacional de la I.E.P “Brüning College”. 4.-Elaborar una estrategia organizacional para la mejora del desempeño docente. 5.-Validar los resultados de la investigación
Campo de la investigación	Gestión del proceso organizacional
Título de la Investigación	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I. E. “BRÜNING COLLEGE” DE CHICLAYO 2016
Hipótesis	Si se elabora una estrategia organizacional, que tenga en cuenta la relación entre los lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de su personal entonces mejorará el desempeño docente en la I.E.P “Brüning College de Chiclayo – 2016.
VARIABLES	VI. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL VD. DESEMPEÑO DOCENTE.

Anexo 02: Instrumentos

Instrumento para evaluar la estrategia organizacional (clima organizacional) desde la percepción del docente *Instrucciones*

Estimado Docente: Este cuestionario tiene como objetivo realizar un perfil del Clima Organizacional que caracteriza a su colegio. Está basado en la percepción que tienen los docentes sobre los diferentes aspectos vinculados a la institución escolar.

Este cuestionario recoge valiosa información de la realidad, por lo tanto, se contesta en forma anónima para que sienta absoluta libertad de expresar sus percepciones personales. Respóndalo en un lugar tranquilo. Luego introdúzcalo en el sobre, ciérrelo y deposítelo en el lugar que se le indicará.

Solicitamos su máxima colaboración en todo el proceso, especialmente en la fecha de entrega que se le indicará. Para responder cada pregunta:

❖ Elija uno de los cuatro grupos que aparecen y marque una X en el cuadro que Ud. elija. Ejemplo:

N°	ÍTEM	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Ud. Tiene confianza y seguridad en sus alumnos		x		

Bach.. Ana Cecilia Gil Campos

Personal Docente

Institución Educativa: _____

Edad: _____ Género: M F Nivel de enseñanza: _____

Indique cuál es su percepción de cada uno de los ítems presentados:

Acerca del clima organizacional

N°	Ítem	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Considero que es necesario el establecimiento de reglas				
2	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas				
3	En esta institución existe orden				
4	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas				
5	La normatividad vigente facilita mi desempeño				
6	Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas				
7	La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas				
8	Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.				
9	La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.				
10	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados				
11	Puedo opinar para mejorar los procedimientos				
12	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo				
13	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo				
14	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional				
15	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades				
16	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.				
17	En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas				

18	Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas				
19	Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias				
20	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo				
21	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo				
22	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito				
23	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.				
24	Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personas				
25	Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas				
26	Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas				
27	Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales				
28	Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera				
29	Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones				
30	Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas				
31	Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás				
32	Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás				
33	Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución				
34	Me siento parte importante de esta Institución				
35	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo				
36	Considero importante mi trabajo en esta Institución				
37	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución				
38	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución				
39	Disfruto trabajar en esta institución				

Acerca del desempeño

N°	Ítem	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
40	Considera que la institución retribuye adecuadamente a su trabajo a través de su salario y otros beneficios.				
41	Considero que mis estudiantes se sienten a gusto conmigo y aprovechan mi trabajo para mejorar su desempeño académico.				
42	Considero que mis estudiantes valoran mi trabajo y el esfuerzo puesto en mi labor.				
43	Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas				
44	Considero que la institución brinda oportunidades de crecimiento y de realización a través de capacitación y reconocimientos.				

Agradezco su participación y sinceridad para contestar este cuestionario. Le aseguro que lo que contestó es confidencial. Por último, quisiera preguntarle si considera necesario hacer un comentario adicional acerca del clima organizacional de su institución.

INSTRUMENTO DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL JUEZ		Edder Huamán Yovera
2.	PROFESIÓN	Lic. en Educación
	ESPECIALIDAD	Matemática- Física
	GRADO ACADÉMICO	Magister
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	23 años
	CARGO	Director I.E “Brüning College”
Título de la Investigación: ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E “BRÜNING COLLEGE” DE CHICLAYO.		
3. DATOS DEL TESISISTA		
3.1	NOMBRES Y APELLIDOS	Ana Cecilia Gil Campos
3.2	PROGRAMA DE POSTGRADO	MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
4. INSTRUMENTO EVALUADO		<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista () 2. Encuesta (x) 3. Lista de Cotejo () 4. Diario de campo ()
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		<p><u>GENERAL</u> Elaborar una estrategia organizacional para mejorar el desempeño de la labor docente de la I.E.P “Brüning College” de Chiclayo.</p> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar epistemológicamente el proceso organizacional de la institución educativa y su gestión. • Determinar las tendencias históricas del proceso organizacional de la institución educativa y su gestión. • Diagnosticar el estado actual de la aplicación de la estrategia organizacional de la I.E.P “Brüning College”. • Elaborar una estrategia organizacional. • Validar y corroborar los resultados de la investigación a través de métodos expertos.

Firma del experto o especialista.

