



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS RELACIONES  
HUMANAS FUNDAMENTADO EN ELTON MAYO PARA MEJORAR  
EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E. “FEDERICO  
VILLARREAL” DE TÚCUME - LAMBAYEQUE 2015”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**AUTORES**

Lic. ROBER SEBASTIÁN ARBAÑIL CARLOS

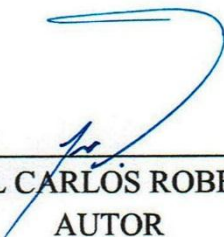
Lic. NELSON CHIROQUE DELGADO

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2015**

**“PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS RELACIONES  
HUMANAS FUNDAMENTADO EN ELTON MAYO PARA  
MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E.  
“FEDERICO VILLARREAL” DE TÚCUME - LAMBAYEQUE  
2015”**


**PRESENTADO POR:**



ARBAÑIL CARLOS ROBER SEBASTIÁN  
AUTOR



CHIROQUE DELGADO NELSON  
AUTOR



Dr. JOSÉ MAQUÉN CASTRO  
ASESOR

**APROBADO POR:**



Dra. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ  
PRESIDENTE



Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA  
SECRETARIO



M.Sc. EVERT FERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

*A nuestros padres*

*A nuestros hijos.*

*A nuestras esposas*

*A los que confiaron, porque nos animaron.*

*A los que exigieron, porque nos impulsaron.*

*A los que apoyaron, porque nos inspiraron*

*A TODOS.... MUCHAS GRACIAS*

## **AGRADECIMIENTO**

*Con gran respeto y estima personal a mis profesores de la Maestría y mi asesor de tesis Doctor José Maquen Castro, por su paciencia, capacidad de trabajo y experiencia brindada.*

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	x
CAPÍTULO I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	13
1.1. Ubicación Geográfica del Objeto de Estudio.....	13
1.1.1. Provincia de Lambayeque .....	15
1.1.2. Distrito de Túcume.....	16
1.1.3. Historia de la I.E. Federico Villareal .....	18
1.2. Descripción, evolución y tendencias de los conflictos interpersonales.....	21
1.3.. Características del objeto de estudio .....	23
1.3.1. Conflictos relacionados con cuestiones personales y de relación interpersonal .....	24
1.3.2. La relación entre docente – estudiante .....	25
1.3.3. Conflictos con sus compañeros de trabajo .....	26
1.3.4. Trato humano negativo.....	27
1.3.5. Ausencia de trabajo en equipo y reuniones improductivas .....	29
1.4. Metodología Empleada .....	29
1.4.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación .....	29
1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación .....	30
1.4.3. Diseño de la Investigación.....	30
1.4.4. Metodología Aplicada en la Investigación .....	30
1.4.5. Población y Muestra .....	31
1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	32
1.4.7. Procedimientos para la Recolección de Datos.....	32
1.4.8. Análisis Estadístico de los Datos.....	32
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	33
2.1. Antecedentes teóricos.....	35
2.2. Base Teórica .....	40
2.2.1. Clima Institucional .....	40
2.2.1.1. Dimensiones del Clima Organizacional: .....	46
2.2.1.2. Objetivos de un estudio de Clima Institucional.....	48
2.2.1.3. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert .....	48
2.2.1.4. Tipos de Clima Organizacional.....	49
2.2.1.5. Factores que comprende el clima organizacional .....	51
2.2.2. Comportamiento Organizacional .....	52
2.2.2.1. Principales fuerzas que influyen en el Comportamiento Organizacional .....	53

2.2.2.2. Importancia del estudio del Comportamiento Organizacional .....	55
2.2.2.3. Disciplinas que contribuyen al Comportamiento Organizacional ....	56
2.2.2.4. Educación en valores: .....	57
2.2.2.4.1. El desarrollo moral .....	57
2.2.2.4.2. El papel de la educación .....	59
2.2.2.4.3. La misión de los maestros.....	59
2.2.2.4.4. Los valores .....	60
2.2.2.4.5. Origen de los valores .....	62
2.2.2.4.6. Características de los Valores.....	62
2.2.2.4.7. Algunas conceptualizaciones .....	63
2.2.3. La Cultura Organizacional .....	67
2.2.4. Teoría de Elton Mayo .....	74
2.2.5. Teoría de Abraham Maslow .....	77
2.2.6. Teoría del Hombre Complejo Edgar Morin y Shein.....	79
CAPITULO III. PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS RELACIONES HUMANAS ....	83
3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el clima institucional y la administración en la gestión pedagógica de la I.E. Federico Villareal de Túcume .....	84
3.1. Test de clima Institucional I.E. Federico Villareal de Tucume .....	85
3.1.1. Items. del Test de Clima Institucional I.E. Federico Villareal de Tucume ....	86
3.2. Perfil de Modelo de Gestion de Recursos Humanos. ....	93
3.2.1. Título .....	93
3.2.2. Introducción .....	93
3.2.3. Antecedentes .....	94
3.2.4. Fundamentación Científica .....	94
3.2.4.1. Filosófica .....	94
3.2.4.2. Pedagógica .....	97
3.2.4.3 Ciencias Administrativas .....	98
3.2.4.4. Psicológicas .....	99
3.2.5. Precisiones Conceptuales .....	100
3.3. Justificación .....	101
3.4. Objetivos del Programa .....	101
3.4.1 Objetivo general.....	101
3.4.2. Objetivos específicos.....	101
3.5. Contenido del Programa .....	102
3.5.1. Planes Estratégicos de Acción .....	102
3.5.2. Descripción de los Planes Estratégicos de Acción .....	102
3.5.3. Estructura de los Planes de Acción. ....	104
3.5.3.1. Plan de Sensibilización del Personal Docente y Administrativo....	104
3.5.3.2. Plan de Capacitación.....	105
3.5.3.3. Plan de Recreación .....	106
3.5.3.4. Plan de Desarrollo Personal .....	107

3.5.4.	Desarrollo de Ejes Temáticos de los Planes de Acción .....	107
3.5.4.1.	Desarrollo de Eje Temático del Plan de Sensibilización Docente. 107	
3.5.4.2.	Desarrollo del Eje Temático del Plan de Capacitación Docente... 109	
3.5.4.3.	Desarrollo del Eje Temático del Plan de Recreación Docente..... 110	
3.5.4.4.	Desarrollo del Eje Temático del Plan de Desarrollo Personal..... 112	
3.6.	Metodología del Programa .....	113
3.7.	Actividades .....	115
3.7.1.	Fase de Introducción. ....	115
3.8.	Duración del Programa .....	117
3.9.	Cronograma.....	117
3.9.1.	Cronograma de los Planes de Acción .....	118
3.9.1.1.	Cronograma del Plan de Sensibilización.....	118
3.9.1.2.	Cronograma del Plan de Capacitación.....	118
3.9.1.3.	Cronograma del Plan de Recreación .....	118
3.9.1.4.	Cronograma del Plan de Desarrollo Personal.....	118
3.10.	Ámbito .....	118
3.11.	Modalidad del Estudio. ....	119
3.12.	Beneficiarios .....	119
3.13.	Estrategia de Certificación.....	119
3.14.	Evaluación del Programa.....	120
3.15.	Impacto del Programa.....	122
	CONCLUSIONES .....	124
	RECOMENDACIONES .....	125
	BIBLIOGRAFÍA .....	126
	ANEXOS .....	134

## **RESUMEN**

Se realizó el presente trabajo de investigación, con el objetivo de diseñar un Programa de desarrollo de las relaciones humanas para optimizar el clima institucional entre los docentes de la I.E. Federico Villareal del Distrito de Túcume, Provincia de Lambayeque, Departamento de Lambayeque.

Para ello se aplicó encuestas, entrevistas y un test. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema a la luz de la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo que sirvió de fundamento a la propuesta de la investigación.

Los resultados confirman la existencia de conflictos interpersonales entre los docentes, esto se evidencia en la poca asociatividad, comunicación e interacción, no existe el intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación organizacional, los docentes no comparten sus inquietudes, existe el individualismo, la falta de compromiso de objetivos en común, hacen que la institución no avance y no progrese.

Se concluye como logro de la investigación, haber formulado una propuesta fundamentada científicamente para resolver el problema de la investigación.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategias Metodológicas, Conflictos Interpersonales, Proceso de Gestión Organizacional.



## **ABSTRACT**

The present research, with the aim of designing Methodological Strategies to optimize interpersonal conflicts among teachers IE Federico Villareal, District Túcume, Province of Lambayeque, Department was made Lambayeque.

This guided observation, surveys and interviews were applied. After finishing this part we proceeded to examine the issue in light of the Theory Human Relations Theory of Elton Mayo, who served as a basis for the proposal "Methodology to optimize interpersonal conflicts between Teachers Strategies."

The results confirm the existence of interpersonal conflicts among teachers , this is evident in the low associativity , communication and interaction , there is an exchange of views , interests , values ; There is an organizational disengagement , teachers do not share their concerns , there is much individualism , lack of commitment, common goals do not advance the institution and not progress .

We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis, have realized the nature of the problem.

**KEYWORDS:** Methodological Strategies, Interpersonal Conflict, Organizational Management Process.

## INTRODUCCIÓN

La educación es un proceso de relación, ya que implica la transmisión de conocimientos y de valores entre las personas; los resultados dependen de estas relaciones y de las características de la interacción entre quién enseña y quién aprende. Las relaciones interpersonales entre docentes, alumnos y alumnas y viceversa juegan un papel muy importante en todo sentido lográndose así el éxito en el aprendizaje, lastimosamente muchos docentes han perdido ese carisma y solo se limitan a instruir, descuidando lo más importante como es la armonía, atención, comprensión a los menesteres o inquietudes del estudiante.

Las Instituciones Educativas ocupan un lugar central en el proceso educativo de los individuos, puesto que en ella recae la responsabilidad de formar profesionales de distintos saberes. Al formar parte de una organización, y aunque esta educación depende de las capacidades y posibilidades de los estudiantes, esta formación también se ve influida por la dinámica propia de cada organización, en la que se interrelaciona toda una serie de factores personales, estructurales y organizativos que le dotan de una identidad propia. Dentro de ella, los protagonistas indiscutibles son los docentes, que siguen apareciendo como los responsables inmediatos de este proceso, a pesar de que existen también diversas instancias como: la familia, el Estado, los medios de comunicación, etc, que influyen en el proceso formativo de los estudiantes. Lo que es cierto es que sus actitudes, sus preocupaciones, sus motivaciones, su comportamiento, etc. en el trabajo influyen en su propia actividad laboral, en sus relaciones interpersonales con sus colegas, así como en el rendimiento y relación con sus estudiantes.

El **objetivo general** es: Diseñar una Estrategia Metodológica para optimizar el clima institucional entre los docentes y directivos de la I.E Federico Villareal del Distrito de Túcume, Provincia de Lambayeque, Departamento de Lambayeque; teniendo como **objetivos específicos**: Determinar el nivel de conflictos que se producen entre docentes, Investigar el impacto de los conflictos interpersonales en la I.E. y Elaborar la propuesta.

Para tal efecto se ha formulado la siguiente **hipótesis**: “**Si** se diseña una Estrategia Metodológica sustentada en la Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo **entonces** se fundamentará la optimización del clima institucional entre los docentes de la I.E Federico Villareal del Distrito de Túcume, Provincia de Lambayeque, Departamento de Lambayeque.

**Campo de acción**: Estrategia Metodológica para el clima institucional entre los docentes de la I.E Federico Villareal del Distrito de Túcume, Provincia de Lambayeque, Departamento de Lambayeque.

Metodológicamente se aplicó una encuesta a 30 docentes para caracterizar el clima institucional predominante. Por otro lado, las entrevistas estuvieron orientadas a comprender las perspectivas de los docentes; finalmente se aplicó un test para medir el clima institucional. Los indicadores que se manejaron para la aplicación de estos instrumentos están en relación directa con los temas propuestos en cada Estrategia Programada.

El esquema capítular de la tesis está definido por tres capítulos.

En el **capítulo I** se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, una breve descripción de la I.E. El surgimiento del problema, la descripción del objeto de estudio, la evolución y sus tendencias. Características del problema. Metodología empleada.

En el **capítulo II** se desarrolla el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, figurando la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el **capítulo III** se analizó e interpretó los datos recogidos de la encuesta. Luego se elaboró la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La

estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias con sus respectivas temáticas.

Finalmente, se redactaron las conclusiones y recomendaciones a los que se llegaron en la presente investigación.

# CAPÍTULO I

## 1.-ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

Un análisis de los componentes del objeto de estudio o de investigación permite identificar los niveles o dimensiones del mismo en diversos contextos interrelacionados. En primer lugar, es necesario contextualizar la ubicación y las características socioeconómicas del nicho ecológico del objeto de estudio.

### 1.1.-UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.

GRAFICO 01.



**FUENTE: WIKIPEDIA.**

**Departamento de Lambayeque**, es un departamento del Perú situado al noroeste del país. Esta circunscripción colinda al oeste con el Océano Pacífico y limita con el departamento de La Libertad al sur, con Cajamarca al este y Piura por el norte. Comprende una dilatada planicie en su mayor extensión —Costa— y una región montañosa menos extensa en la zona oriental del departamento —Sierra—. Desde la zona montañosa discurren los ríos Chancay y Zaña, que irrigan las excepcionales zonas cultivadas de la planicie costera. (WIKIPEDIA, 2015).

Debido a su proximidad con la línea ecuatorial, la costa de Lambayeque tiene un clima cálido durante todo el año. La temperatura promedio es de 26 °C. El clima costero presenta tantas características de clima tropical en zona yunga y de sabana tropical a nivel del mar. Este clima se le conoce también por seco tropical o bosque seco ecuatorial. Es un clima parecido a la de la una sabana tropical. La temperatura máxima puede alcanzar los 30 °C y la mínima los 15 °C. En la zona costera sur del departamento, colindando con el Departamento de La Libertad, existe un clima semi desértico. La sierra Lambayecana tiene un clima húmedo subtropical y templado con un promedio anual de 15 °C (WIKIPEDIA, 2015).

Por su extensión, 14,231.30 km<sup>2</sup>, es el segundo departamento más pequeño de la república, después de Tumbes. Su territorio se divide en tres provincias: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe, siendo la primera la capital del departamento y sede del gobierno regional. Es la segunda circunscripción regional más densamente poblada del Perú, después de la Región Callao.

Según el censo del 21 de octubre de 2007, el departamento de Lambayeque tiene una población estimada de 1.112.868 de habitantes, de los cuales son varones 541.944 y mujeres 570.924.<sup>7</sup> Su densidad poblacional es de 80,1 hbt/km y su tasa de crecimiento anual es de 0.9 %.<sup>9</sup> La población urbana equivale al 79.5% mientras que la población rural al 20.5% del total.

Las provincias de este departamento son las siguientes (WIKIPEDIA, 2015):

.

### **Provincia de Chiclayo**

- |                       |               |            |               |
|-----------------------|---------------|------------|---------------|
| • Chiclayo            | • La Victoria | • Pátapo   | • Puerto Eten |
| • Cayaltí             | • Lagunas     | • Pícsi    | • Reque       |
| • Chongoyape          | (Mocupe)      | • Pimentel | • Santa Rosa  |
| • Eten                | • Monsefú     | • Pomalca  | • Tumán       |
| • José Leonardo Ortiz | • Nueva Arica | • Pucalá   | • Zaña        |
|                       | • Oyotún      |            |               |

### **Provincia de Lambayeque.**

- Motupe
- Lambayeque
- Chóchope
- Íllimo
- Jayanca
- Mochumí
- Mórrope
- Olmos
- Pacora
- Salas
- San José
- Túcume

### **Provincia de Ferreñafe.**

- Ferreñafe
- Cañaris
- Incahuasi
- Pítipo
- Pueblo Nuevo.

El Departamento de Lambayeque mostró gran dinamismo en los últimos años, llegando a cifras de crecimiento económico superiores al 10% en el 2007 y posicionando su aporte al PBI nacional en 3.44% debido al Boom exportador que sufre la costa norte peruana y del despegue de su agroindustria, minería, industria manufacturada por el incremento significativo de sus exportaciones. Además se han realizado importantes inversiones en todos los rubros, sobre todo en el de infraestructura que actualmente realizan grandes proyectos mineros, de regadío, carreteras, aeropuertos, puertos, entre otros. Durante los últimos años también se realizaron diferentes inversiones en turismo y hotelería que representan el 31% de las inversiones totales en el departamento ascendientes a 300 millones de dólares. Se concentra alrededor del 30% del comercio de la costa norte en Lambayeque. La actividad principal es la agroindustria seguido de la minería y la agricultura. (WIKIPEDIA, 2015).

#### **1.1.1. Provincia de Lambayeque:**

En la ciudad de Lambayeque se dio el primer pronunciamiento de la independencia del Perú, el 27 de diciembre de 1820 por ello, se le llama Cuna de la Libertad en el Perú. Posee casonas virreinales muy bien conservadas como la Casa Cúneo y la Casa Descalzi. La provincia fue creada mediante Ley del 7 de enero de 1872, durante el gobierno del Presidente José Balta.

La provincia tiene una población aproximada de 230.385 habitantes.

La capital de esta provincia es la ciudad de Lambayeque.

### **1.1.2 Distrito de Túcume.**

El **Distrito peruano de Túcume**, es uno de los doce distritos de la Provincia de Lambayeque, ubicada en el Departamento de Lambayeque, bajo la administración del Gobierno regional de Lambayeque, en el Perú.

Hace mil años se comenzó a construir el centro urbano más importante de su época: Túcume, edificado por la nación que se identifica con Sicán o Lambayeque, este impresionante sitio arqueológico se ubica a 33 kilómetros al norte de la moderna ciudad de Chiclayo, en la parte baja del valle de La Leche, enclavado en un bosque de viejos algarrobales y un clima tropical.

Túcume fue fundado por Naymlap, héroe mítico que vino del mar en una flota de barcos, con su corte, servidumbre y fuerza militar. Se adentró en el valle y organizó en la periferia de la nación Moche un estado poderoso que fue capaz de movilizar por centurias a grandes cantidades de campesinos para la construcción de colosales palacios y extensas ciudades sagradas. Túcume está formado por 26 pirámides y decenas de edificios más pequeños, todos reunidos en torno al Cerro la Raya, un enorme hito pétreo en la inmensurable llanura que es ese fértil valle norteño. (WIKIPEDIA, 2015).

Las investigaciones científicas llevadas a cabo por los arqueólogos (especialmente Alfredo Narváez) permiten postular que las pirámides fueron palacios residenciales que habitaron una élite aristocrática que se dedicó principalmente a la agricultura, convirtiendo al valle de La Leche en el mayor complejo hidráulico de la costa.

Las pirámides, construidas en adobe, están formadas por depósitos, patios y habitaciones, estas últimas ornamentadas con relieves y pinturas murales. La circulación interna estaba garantizada por un sistema de rampas (para subir de un nivel a otro) y corredores. Además de los recintos propios del culto, la



administración o el reposo, estaban las áreas de cocina, en donde se ha encontrado restos de la dieta cotidiana del Tucumano de hace diez siglos.

El distrito fue creado mediante Ley del 17 de noviembre de 1894, en el segundo gobierno del Presidente Andrés Bolognesi. Tiene una superficie de 67 km<sup>2</sup>, lo que representa el 2,7% del territorio de la provincia de Lambayeque y el 1,8% de la Región Lambayeque. (WIKIPEDIA, 2015).

La actividad principal es la agricultura con 10.412,22 hectáreas sembradas en la campaña grande o de verano con cultivos temporales como el arroz (3.379,53 ha), maíz amarillo duro (1.203,3 ha), algodón (647,36 ha), camote (26 ha) y maíz amiláceo (25 ha) . Y en la campaña chica o de invierno con un total de 478 hectáreas son dedicadas al cultivo de leguminosas de grano como rotación del cultivo de arroz. Igualmente Túcume forma parte de este frágil ecosistema que son los *bosques secos* de la costa norte del Perú. Zonas de vida caracterizados por su extrema fragilidad de las especies de flora y fauna que ahí habitan, así como la existencia de una biodiversidad única en la costa peruana, adaptada a zonas áridas y semiáridas, así como de una gran fragilidad de sus suelos, en especial de los pocos suelos agrícolas que existen en el distrito, los que se ven presionados por una agricultura intensiva que demandan altas cantidades de fertilizantes. (WIKIPEDIA, 2015).

La población del distrito de Túcume es predominantemente rural y sus habitantes tienen como ocupación principal la agricultura. En el año de 1961, el distrito de Túcume tenía una población de 9,784 habitantes, en el año 1972 se incrementa a 12, 239 habitantes, en el año 1981 es de 14, 175 pobladores, en 1993 se incrementa aceleradamente a 18, 089 habitantes, para elevarse a 20,951 en el año 2005.

En el caso del distrito de Túcume, según el INEI, censo 2005, la población total es de 20, 951 habitantes; de los cuales 10, 470 son hombres y 10, 481 son mujeres.

Población censada Distrito de Túcume año 1993. Urbana y Rural Población por sexo. Área Urbana: Hombres 2,778, Mujeres 2,979, Total área urbana 5,757.

Área rural: Hombres 6,169. Mujeres 6,163, Total área rural 12,332. Total Población 18,089. *Fuente INEI. Censo 1993*

Población censada en el Distrito de Túcume 2005

**Categoría habitantes**

- Hombres 10.470
- Mujeres 10.481
- Total 20.951

*Fuente INEI. Censo 2005*

**1.1.3. HISTORIA DE LA I.E. FEDERICO VILLAREAL:**

La Institución Educativa de nivel Secundario “Federico Villarreal” del distrito de Túcume, provincia de Lambayeque, es el alma mater de la educación en Túcume, dado que es la primera Institución Educativa de Secundaria estatal que se crea en el año 1966, un 4 de Mayo mediante Resolución Ministerial N° 641. Esta se inicia como Colegio Municipal en 1965.

Es a partir de la década del 60, Túcume mejora sus condiciones de vida, relativo crecimiento de la población acompañado del servicio básico de la electricidad, lo que genera un estímulo de desarrollo en lo que la educación y cultura, además de la ventaja de la panamericana norte que atraviesa el pueblo de Túcume lo que hace que se concreticen las necesidades prioritarias de los pobladores y uno de los anhelos era contar con un Centro educativo de secundaria que les permita a sus hijos brindarles una educación adecuada y coherente con la modernización y la ciencia.

Es así como a iniciativa de un grupo de jóvenes y con el apoyo del profesor ROMAN MARCIANO ASALDE MONJE, luego de haber realizado una encuesta y empadronado a muchos jóvenes aspirantes a seguir estudios secundarios, fueron ellos quienes propusieron a la municipalidad y Hermandad de la Purísima concepción que se coordinara con las autoridades

para luego realizar un cabildo abierto , realizado en el mercado de abastos al que el pueblo respondió positivamente este noble objetivo, contar con educación secundaria en el distrito de Túcume.

Un 16 de julio de 1964 dicho grupo sostuvieron una reunión con el señor Alcalde LEONCIO FERNANDEZ, con los miembros de la Hermandad Purísima Concepción para elevar un MEMORIAL a la Región de Educación de Lambayeque y otro al Ministerio de Educación y por consiguiente al Congreso de la República, formándose una comisión para viajar a Lima y sostener conversaciones con la representación parlamentaria a fin exponerle y fundamentar el pedido.

Después de realizar diversas entrevistas en el Ministerio de Educación se acepta este petitorio estableciendo condiciones y que su funcionamiento fue instalado mediante Resolución Directoral N° 117, de fecha 22 de enero de 1965, por lo que debería empezar las clases el histórico día del 16 de abril de 1965, nombrándose como profesores a EDUARDO BURGA GUEVARA, ENRIQUE MORI CABREJOS, LUCIANO QUIROZ MIO, CARLOS DE SOUZA, RODOLFO ARIAS UGAZ, SALOMÓN CABEJOS, R.P. HELIO PFLUCKER OTOYA , GENARO VELIZ CABEJOS, MANUEL SAMILLAN, ALFREDO VENTURA, ROMERO MARCHENA, 1 año después al profesor FERNANDO LY CALDERON y como auxiliar al señor TOMAS CALDERON, lo anecdótico de estos años era justamente que muchos profesores de los mencionados trabajaban ad-honoren convencidos que una vez nacionalizado el colegio se disfrutaría de un honorario, a todo esto les acompañaba su juventud , sus deseos de progreso y superación que se vieron cristalizados a través de su carrera profesional y cuyos recuerdos han dejado huella honda en la nostalgia de cuantas promociones han salido de este centro educativo, y la primera promoción llevó el nombre del hijo predilecto de Túcume Federico Villarreal, hoy día muchos de estos ex alumnos son honorables padres de familia y otros excepcionales profesionales.

Las condiciones en que se iniciaron las clases del Federico Villarreal fueron precarias, utilizando la casa del sabio Federico Villarreal y lo que antes era la cárcel pública, también servían de aulas el material que preparaban los mismos alumnos, mientras que el Consejo Municipal otorgaba un porcentaje para tizas y haberes para algunos profesores, aun en un 50%, en ese mismo año se forma la asociación de padres de familia que estuvo presidida por la señora Laura Rodríguez Véliz, cuya fructífera labor se hizo merecedora a muchos reconocimientos. El número de estudiantes sumaron 67 alumnos entre hombres y mujeres, en ese tiempo se empleo el sistema básico de 1º a 3er. año de secundaria.

Continuando las gestiones y después de transcurrido un año académico se logró que el colegio fuera nacional tomando el nombre del Hijo predilecto de Túcume, Gloria y Honra del Perú el Sabio Don “Federico Villarreal” con Resolución Ministerial N° 641 del 4 de mayo de 1966, creando así a los tres colegios más importantes de los distritos de Túcume, “san Juan” de Illimo y Augusto B. Leguía de Mochumí; puso mucho interés en este caso el senador Luis Heysen, y se nombra como **Director del colegio Federico Villarreal al profesor Luis Tuesta Encina**, quien tenía una actitud enérgica y de movimientos rápidos a pesar de su pequeña estatura supo mantener la disciplina esperada, pero tuvo duras discrepancias con la Municipalidad por la construcción de cuatro aulas de adobe, mientras que la Municipalidad había pedido que se hicieran de ladrillo, las aulas fueron luego derribadas por la catastrófica inundación de 1972. Esto motivó el descontento de la comunidad, padres de familia y alumnos quienes pedían la destitución del Director por esta gestión no favorable tomando las instalaciones del colegio y en lo que tuvieron que intervenir de manera audaz los supervisores de la Región de educación dando su fallo a favor del cambio, durando su período de 4 años. El cambio de la Dirección fue asumida por el profesor Oscar Pinto Neyra, cuyo período administrativo también fue corto por efectos de jubilación, para luego dejarle el cargo al profesor José Orbegoso Doig y que la Promoción de 1987 llevó su nombre, durando su período 6 años caracterizándose por una correcta disciplina y

buen rendimiento académico; al trasladarse asumió el cargo en 1980 el profesor José Manuel Llontop Siesquén, residente en Pacora, hasta 1990.

La vida institucional de la I.E. continuó su curso bajo la Dirección del profesor Humberto Vidal Cobeñas Inoñán, período en el que se construyó una parte de la infraestructura moderna, durante el gobierno del Ing. Alberto Fujimori, después de este período la Dirección fue asumida por el profesor Víctor Mires Velásquez hasta inicios del año 2008, generándose luego una crisis institucional en la que intervino la Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque nombrando una Comisión Reorganizadora presidida por el profesor JOSE CARLOS VIDAURRE GARCIA, especialista de la U.G.E.L. Lambayeque quien permaneció hasta el día 15 de octubre del 2008, luego se le encargó al profesor Arturo Villegas Chiroque, profesor que labora en la I.E. San Juan de Illimo quien permaneció en la I.E. hasta el mes de mayo de 2009, luego se le encargó la Dirección al profesor Oscar Domínguez Tejada hasta el mes de setiembre, continuando en el cargo el profesor Efraín Cortez Díaz hasta el mes de febrero del 2010, asumiendo el cargo el profesor Isaac Ricardo Ramos Pacherras, hasta la actualidad.

## **1.2. DESCRIPCIÓN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES.**

Actualmente en la I.E. Secundaria “Federico Villarreal” del distrito de Túcume – Lambayeque, se observa un deterioro de las relaciones humanas entre el personal que labora en dicha institución educativa, demostrando la falta de liderazgo, el incumplimiento de la labor educativa y la falta de compromiso con la I.E. de la mayor parte del personal, el celo profesional y en cierta medida el egoísmo; lo que origina una mala imagen dentro de la comunidad, la deserción o emigración de los alumnos a otras I.E., haciendo que disminuya la población estudiantil y la carga docente peligrando que se pueda dar la racionalización del personal docente, originando la disminución de la comunidad educativa y el incremento de I.E. particulares en la zona.

Si no existen relaciones interpersonales de confianza entre los profesores, estos no querrán participar voluntariamente en las actividades y se centrarán exclusivamente en su rol de educadores. Sin confianza, la comunicación

organizacional se reduce y se inhibe el trabajo en equipo de los profesores. De acuerdo a la situación descrita, es probable que para los directivos les resulte difícil dirigir reuniones y no puedan delegar en los comités, comisiones o equipos de docentes y ellos tengan que asumir un liderazgo de tipo directivo y asignar tareas individualmente. En consecuencia, los directivos tienen el desafío de crear ambientes de confianza en las instituciones educativas para facilitar la participación de los profesores.

Se estima que, la tarea de los profesores es compleja y tienen que asumir el desafío de adaptar sus prácticas de enseñanza a los cambios sociales, necesitan del diálogo reflexivo, del intercambio de información y del apoyo de los colegas. También se estima que en ambos casos se ha producido una balcanización de las relaciones sociales (WIEMANN 2011), lo cual ha llevado a que los profesores desarrollen una tendencia al aislamiento, un marcado celo por su autonomía y despersonalización en el trato con otros. Sin duda, las características antes descritas son factores que inhiben la confianza, la colaboración y la disposición al cambio en los centros educativos de educación.

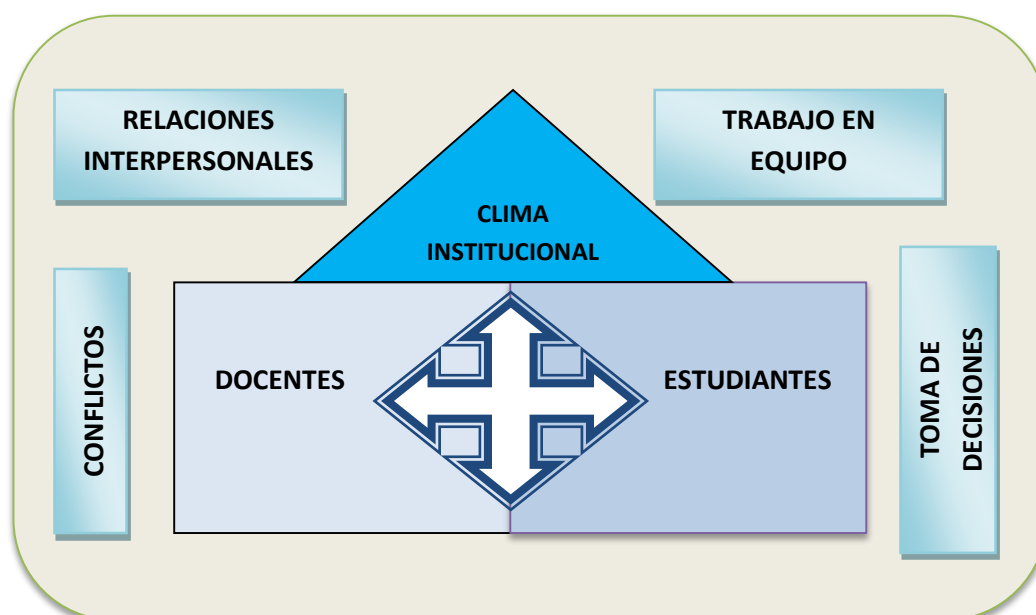
Investigadores han propuesto nuevas formas de gestión educacional que enfatizan un sentido de colaboración y confianza entre los profesores. Se plantea transformar a las instituciones en organizaciones de aprendizaje, donde los profesores se sientan formando parte de una comunidad profesional, de equipos de trabajo. Al formar Grupos Profesionales de Trabajo permitirá cambios en la gestión educacional, de tal modo crear relaciones de confianza que puedan contrarrestar el aislamiento en que trabajan los profesores y neutralizarlo. En un clima de confianza y colaboración, los profesores aprenden unos de otros, se potencian las capacidades individuales y se provoca el desarrollo de una fuerte identidad profesional (PRIETO 2004, CITADO POR WIEMANN 2011). El desempeño docente necesita de un diálogo reflexivo, que genere una comunidad de trabajo que facilite la toma de decisiones y la resolución de problemas colectivos. Por tanto, al comprometer a los profesores en un esfuerzo colectivo de toma de decisiones y de resolución de problemas, los

profesores pueden llamarse unos a otros para discutir nuevas ideas o programas que los ayuden a avanzar en el logro de los estudiantes, proporcionándose apoyo social y motivación intrínseca. Por otra parte, la confianza entre pares facilita el compromiso y el deseo de permanecer en la organización.

### 1.3. CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El tema de conflictos es un tema emergente que se justifica ante la necesidad de dar respuestas a los problemas de convivencia (violencia, intolerancia, discriminación y marginación) que se observan en nuestra sociedad y que se filtran en las aulas. Los propios docentes son conscientes de que los conflictos interpersonales y las malas relaciones entre colegas, no solo afectan al desempeño de su trabajo y al nivel de satisfacción en el mismo, sino también a la educación de los estudiantes. Conflictos Interpersonales y su influencia a nivel Institucional:

GRAFICO 02  
CLIMA INSTITUCIONAL



FUENTE: Elaborado por los Investigadores.

El problema sobre Conflictos Interpersonales entre Docentes se manifiesta de la siguiente manera:

### **1.3.1 Conflictos relacionados con cuestiones personales y de relación**

**interpersonal:** Dentro de las cuestiones personales podemos plantear un factor primordial que se basa en el desarrollo de las emociones en el individuo, sus manifestaciones, sus consecuencias y la manera de controlar el desbordamiento de las mismas. Ese desgaste producido al enfrentar los retos de la vida docente que sin duda, elevan los niveles de estrés en los docentes que se manifiestan en diferentes signos como: la irritabilidad, el mal genio, la intolerancia, la agresividad y por tanto muestras de ansiedad.

“El desempeño docente en la institución educativa tiene que ver con las malas relaciones interpersonales y bajos niveles de comunicación, integración, conocimiento y confianza entre todos los docentes, se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se percibe individualismo por parte de los docentes que ya laboran años atrás, con respecto a los nuevos docentes que desconocen la forma en que se maneja el desenvolvimiento dentro del plantel. Los docentes expresan la gran necesidad de un progreso en sus relaciones interpersonales. Con miras al fortalecimiento, existe la oportunidad de mejorar capacitándose y mostrar un cambio de actitud que con el pasar de los años se ha convertido en conformista e individualista.” (ENTREVISTA A DOCENTE DE LA I.E FEDERICO VILLAREAL, MARZO 2015).

“Los conflictos interpersonales se dan por la presencia de docentes temerosos al cambio, con actitudes de intolerancia y confrontación, evidencian ser un grupo fragmentado en sub grupos, poseen poca comunicación, discusiones acaloradas, poseen relaciones amigables solo entre algunos, presentan rasgos de egoísmo, indiferencia e individualismo, existe desunión y baja sinceridad, falta de amistad, malos entendidos, se evidencia irrespeto y falta de tolerancia entre algunos docentes, hay falta de comprensión y apertura a las posiciones y roles de algunos colegas, poseen diferencias y cierto grado de oposición a autoridades, existe la hipocresía y falta de compañerismo, se puede



apreciar claramente la existencia de celos profesionales, se refleja un individualismo y malas relaciones, cada quién se maneja por su lado.” (ENTREVISTA A DOCENTE DE LA I.E FEDERICO VILLAREAL, MARZO 2015).

**CUADRO N° 01**  
**¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre docentes de la I.E. “Federico Villareal” de Túcume?**

	Frecuencia	Porcentaje
muy buena	2	6.7
buena	8	26.7
regular	14	46.7
mala	6	20.0
Total	30	100.0

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores en noviembre del 2015

Como puede apreciarse en el cuadro N° 01 dos tercios de los docentes de la Institución Educativa Federico Villareal de Túcume consideran que las relaciones interpersonales son regulares o males y solamente un tercio considera que es buena o muy buena, lo que ratifica que la percepción de la plana docente del Colegio es de la predominancia de un clima institucional negativo.

**1.3.2 La relación entre docente – estudiante:** Esta relación no es solo una fuente de satisfacción del profesor en su trabajo sino que para el alumno puede constituir una importante fuente de apoyo y motivación y por tanto ejercer cierta influencia en su rendimiento académico.

No obstante para la transmisión de conocimiento en el espacio formal educativo, son necesarias ciertas competencias emocionales, como ejemplo la empatía, la escucha activa, las cuales son pertinentes que posea el docente. En este sentido Codina (2003) apunta que cuando las emociones son determinantes para que una acción educativa sea eficaz,

ha de tener prioritariamente en cuenta el bagaje emocional del alumno y del colectivo, así como también su gradual desarrollo.

La relación entre maestro y estudiante es difícil, no se debe precisamente a un déficit de contacto. Los alumnos y las alumnas son poco capaces de ponerse en el lugar del profesor, y el profesor por lo general, tampoco consigue ponerse en lugar de los jóvenes (CARDÚS, 2001).

Conforme a lo afirmado por Fabra y Doménech (2001), los alumnos perciben a los profesores con ciertas limitaciones o comportamiento desfavorable para la enseñanza. Veamos los principales puntos señalados por los alumnos:

- Descuido con el aspecto físico y emocional.
- Actitudes de superioridad en relación de sus alumnos.
- Falta de creatividad.
- Dificultades de comunicación.
- Falta de manejo metodológico.
- Falta de motivación al transmitir conocimiento.

Entendemos que los alumnos tienen juicios positivos o negativos hacia los docentes. En el escenario de la educación formal, tenemos el profesor como agente referente máximo de la educación de sus alumnos, no sólo es importante el profesor en la transmisión del saber formal (tecnificado), pero más bien si pone de relieve el saber a ser y a vivir juntos tal como menciona Delors (1996). En este caso se hace evidente la importancia del manejo de las competencias emocionales del profesor en el aprendizaje de sus alumnos, como la motivación, habilidad social, comunicacional. Y sobre todo tener auto-control, ya que juega papel fundamental para la gestión de situaciones de estrés.

### **1.3.3 Conflictos con sus compañeros de trabajo:**

Estas relaciones se han visto resquebrajadas porque las necesidades individuales y los estilos propios de ser y estar son muy diversos (en la mayoría de estos casos ha creado burlas, críticas, tensiones, malos entendidos, pasiones poco reflexivas, odios, altruismos). Pero las malas

relaciones no son entes abstractos sino procesos concretos en los que nos vemos involucrados todos los docentes dadas las formas de comunicarnos con los colegas: “Hay colegas que se creen los más indicados para calificar tus ideas, opiniones” (ENTREVISTA A DOCENTE DE LA I.E FEDERICO VILLAREAL, MARZO 2015). En este sentido, es importante no olvidar que la vida en común no sucede en el vacío, sino en escenarios concretos. Así acción conjunta, comunicación y vida afectiva son los tres elementos que atraviesan los eventos de la vida de cada uno, en los escenarios físicos y simbólicos en los que estamos inmersos.

CUADRO N° 02

**¿Existe solidaridad, cooperación y respeto entre los docentes de la I.E. “Federico Villareal” de Túcume?**

	Frecuencia	Porcentaje
siempre	2	6.7
a veces	17	56.7
nunca	11	36.7
Total	30	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada por los investigadores en noviembre del 2015

En el cuadro N° 02 puede apreciarse que en la percepción de los docentes en casi el 40% consideran que no se practican valores tan fundamentales como la solidaridad, la cooperación y el respeto entre los docentes de la institución, solo un 6.7% considera que siempre se practican estos valores.

**1.3.4 Trato humano negativo.** Lo que significa que no hay un acercamiento entre docentes y estas distancias no permiten que haya reconocimiento y estimación entre ellos. La mayoría de docentes tienen el hábito de censurar, criticar y reprochar a sus colegas, lo que contribuye al empeoramiento o deterioro de las relaciones humanas. La Dirección y el personal jerárquico tampoco tienen el reconocimiento de la mayoría de los docentes.

### CUADRO N° 03

#### ¿Qué tipo de comunicación existe en la I.E. “Federico Villareal” de Túcume?

	Frecuencia	Porcentaje
horizontal	12	40.0
vertical	18	60.0
Total	30	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada por los investigadores en noviembre del 2015

Como puede apreciarse en el cuadro N° 03, la percepción en el 60% de los docentes es que la relación de la autoridad con la docencia es vertical, sin embargo es significativo el 40 % que considera que es horizontal, es decir una gestión democrática.

En la I.E. no obstante lo señalado en los puntos anteriores existe una gran identificación de los docentes con la Institución Educativa que el Colegio emblemático del Distrito de Tucumé.

### CUADRO N° 04

#### ¿Se siente identificado con su institución educativa?

	Frecuencia	Porcentaje
siempre	22	73.3
a veces	8	26.7
Total	30	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada por los investigadores en noviembre del 2015

Como puede apreciarse en el cuadro el 73.3% de los docentes de la Institución Educativa Federico Villareal de Tucumé se sienten identificados con el Colegio, se debe considerar que la mayoría son nombrados con muchos años de servicio y residentes en la ciudad de Tucumé.

**1.3.5 Ausencia de trabajo en equipo y reuniones improductivas.** La carencia de espacios institucionales para trabajar en equipo lleva a pensar en proyectos desarticulados.

CUADRO N° 05

**¿Los docentes de la I.E. “Federico Villareal” de Túcume toman decisiones de manera conjunta?**

	Frecuencia	Porcentaje
siempre	2	6.7
a veces	16	53.3
nunca	12	40.0
Total	30	100.0

FUENTE: Encuesta aplicada por los investigadores en noviembre del 2015

Finalmente en el cuadro N° 05 puede apreciarse que más del 90% a veces o nunca tomas decisiones de manera conjunta, lo que significa que las decisiones son tomadas de manera personal, predomina el individualismo en el desempeño docente, solo un 6.7% siempre toma decisiones de manera conjunta con sus colegas.

#### **1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.**

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad.

##### **1.4.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación.**

El paradigma que asume la investigación es el denominado paradigma cualicuantitativo siendo una investigación crítico propositiva.

#### 1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación.

Nuestra investigación se realizó en la I.E. “Federico Villareal”, Distrito de Túcume, Provincia de Lambayeque, Departamento de Lambayeque, Los sujetos de la investigación fueron los docentes de la I.E. “Federico Villareal”.

#### 1.4.3. Diseño de la Investigación.

La investigación adoptó el siguiente diseño:



G1 = Grupo de estudio.

O = Observación.

P = Propuesta.

Fuente: Elaborada por el investigador.

#### 1.4.4. Metodología Aplicada en la Investigación.

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad la problemática de los conflictos interpersonales entre los docentes de la I.E. Federico Villareal del Distrito de Túcume, Provincia y Departamento de Lambayeque.

- **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar los niveles de conflictos interpersonales en los docentes.
- **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de los niveles de conflictos interpersonales en los docentes.
- **Método Inductivo:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los grupos en la Institución.

- **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
  
- **Método de síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al alumno la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.
  
- **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: encuestas, entrevistas, testimonios, guía de observación, para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:
  - Coordinar con el Director.
  - Coordinar con los docentes.
  - Preparar los instrumentos de acopio de información.
  - Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
  - Formación de la base de datos.
  - Análisis de los datos.
  - Interpretación de los datos.
  - Exposición de los datos.

#### **1.4.5. Población y Muestra.**

- **Población:** La población está conformado por todos los docentes de la I.E Federico Villareal del Distrito de Túcume, Provincia y Departamento de Lambayeque.

**U = 30 docentes**

- **Muestra:** La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño del universo, y como es homogéneo y pequeño estoy frente a un caso de universo muestral.

$$U = n = 30 \text{ docentes.}$$

#### **1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

**Materiales:** Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

##### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación serán:

- **Fuentes Primarias:** Aquí utilizamos las guías de encuesta. Asimismo la entrevista estructurada aplicada (a los docentes para recoger sus percepciones sobre este problema). También se recurrió a los métodos cualitativos, o sea a la entrevista en profundidad.
- **Fuentes Secundarias:** Se utilizó el fichaje (bibliográfica o textual) para el recojo de la información y complementar datos del problema de investigación.

#### **1.4.7. Procedimientos para la Recolección de Datos.**

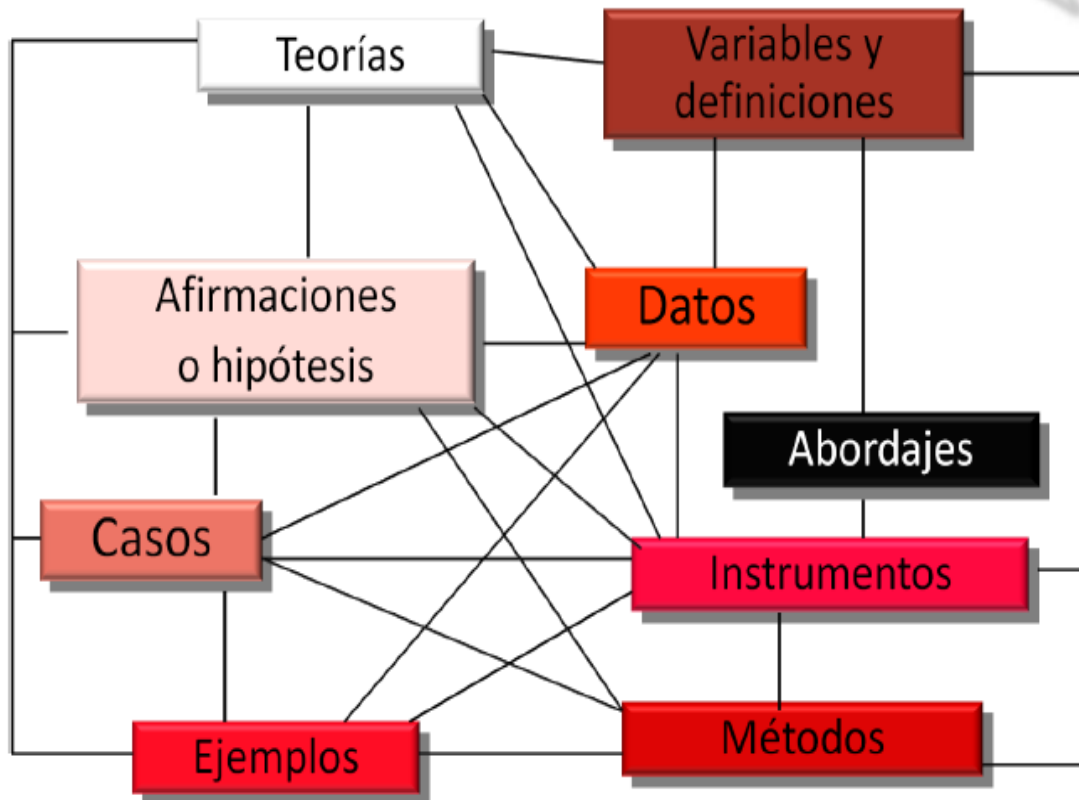
Para el caso de los datos primarios se recolectaron, se analizaron e interpretaron. La investigación por ser original está teñida por un 80% de datos primarios.

#### **1.4.8. Análisis Estadístico de los Datos.**

- **Seriación** : Codificar el instrumento
- **Tabulación** : Elaboración de cuadros categóricos.



**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**  
**ESQUEMA DEL MARCO TEORICO**

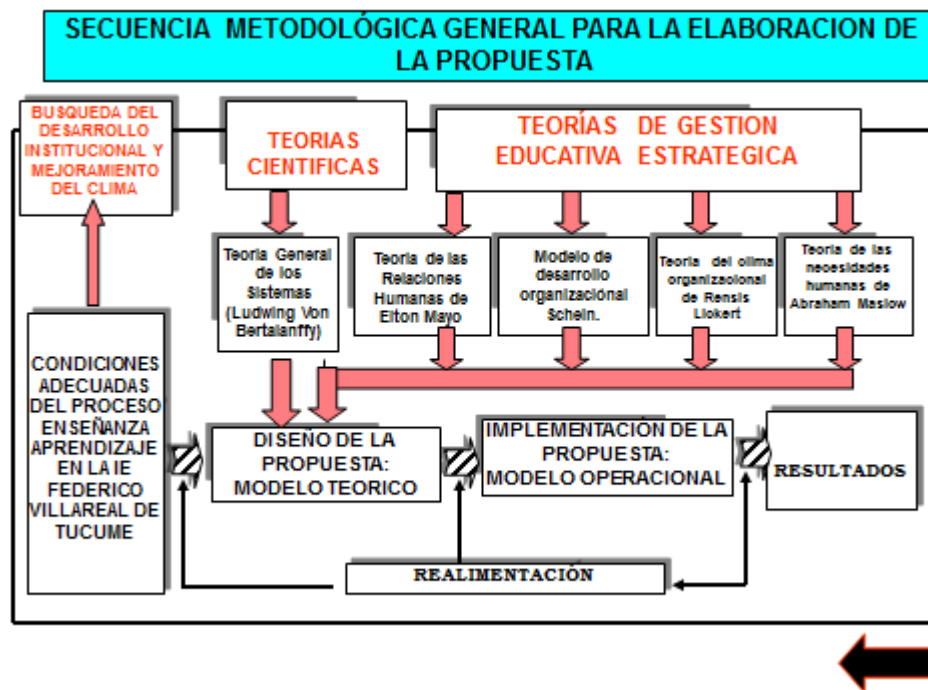


Fuente: Hernández Sampieri & Baptista, 2010.

En toda investigación están presentes tres elementos que se articulan entre sí: marco teórico, objetivos y metodología. Estas etapas se influyen mutuamente, y en la práctica de investigación se piensan en conjunto.

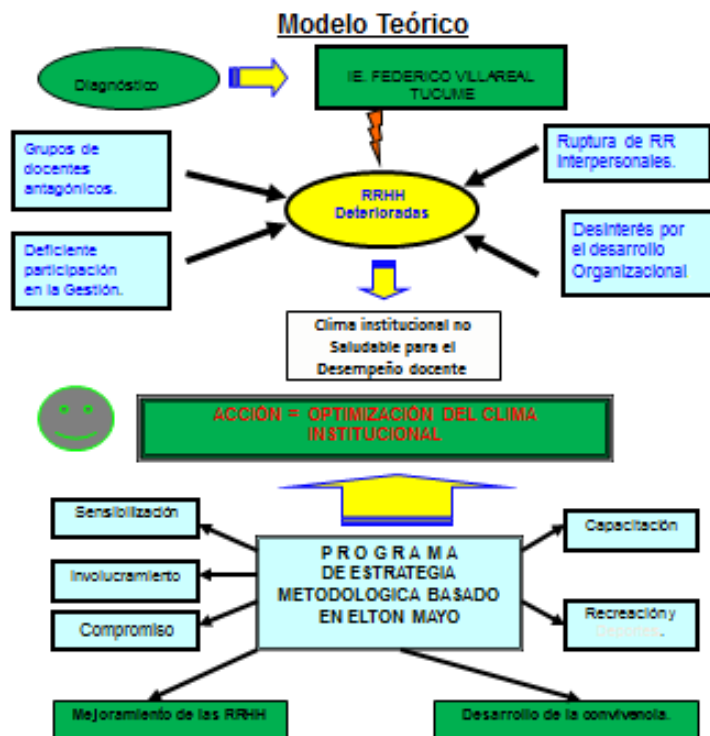
En resumen en marco teórico de la investigación sobre desempeño pedagógico es el resultado de la “selección de teorías, conceptos y conocimientos científicos, métodos y procedimientos, que hemos requerido para describir y explicar objetivamente el objeto de investigación, en su estado histórico, actual o futuro.

Grafico N° 1



ELABORADO POR LOS INVESTIGADORES

Grafico N°2



ELABORADO POR LOS INVESTIGADORES

## **2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.**

Los estudios realizados a nivel mundial y en especial a nivel latinoamericano han arrojado numerosos aportes significativos en diferentes direcciones, por ello la búsqueda continua de la coherencia entre las decisiones y acciones en una organización, implica un proceso viable de cultura integrados por creencias, valores, sentimientos compartidos donde la integración y la participación es fundamental para el logro de un ambiente próspero, factor clave para el éxito de una organización pública o privada. Así, se analizaron como referencia, entre otros, los siguientes trabajos.

CÁCERES DUEÑAS, Plusia Félix (2006) en su Tesis de Maestría, UNPRG “Seminario Taller para el desarrollo de habilidades sociales de los docentes y directores que permitan mejorar el clima institucional del nivel de educación primaria en el distrito de Jose Luis Bustamante y Rivero – 2006” desarrolla un estudio descriptivo explicativo realizado en instituciones educativas del sector estatal y sólo en el nivel primario en la modalidad de menores, con el objetivo de determinar la influencia de las Habilidades Sociales de los Directores y Docentes (liderazgo, empatía, asertividad, resolución de problemas y habilidad de comunicación) en el clima institucional en las instituciones educativas. Muchos de los conflictos que existen en una institución educativa están determinados por la falta de tolerancia, asertividad, empatía, liderazgo, etc. por parte de los agentes educativos, ya que ser un profesional de la educación no nos garantiza que tengamos desarrollado estas habilidades sociales. Esta investigación se llevó a cabo en las instituciones educativas del nivel primario del sector estatal de menores en todo el distrito de José Luis Bustamante y Rivero del departamento de Arequipa. La investigación toma un sentido significativo ya que se comprueba la hipótesis de que el bajo nivel de Habilidades Sociales de los Directores y Docentes determinan un clima institucional inadecuado en las instituciones educativas del nivel primario, por ello se presenta una propuesta teórica basada en técnicas grupales activas y casuísticas para superar esta deficiencia con actividades verdaderamente significativas y oportunas, que

van a permitir mejorar estas habilidades sociales de los docentes y directores investigados.

El Msc. GAMARRA VARGAS, Justo Ismael (2007) en su trabajo de Tesis de Maestría, UNPRG “Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un buen Clima Institucional, en la Institución Educativa “José Domingo Atoche” del Distrito de Pátapo” arriba a la conclusión que analizando una variedad de modelos de gestión se concluye que el más apropiado para el logro de un buen clima institucional es el modelo de Gestión Educativa Estratégica orientado a la promoción del capital social de la I.E. “José Domingo Atoche” del Distrito de Pátapo. Se evidencia la importancia de los Recursos humanos para una gestión educativa de calidad.

CAMARGO RAMOS, Pastora (2007) en su Tesis de Maestría, UNPRG “Propuesta de aplicación del diseño de cuadro de mando integral para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa de señoritas “Arequipa” de la ciudad de Arequipa –2007”. desarrolla un estudio en tres capítulos. El capítulo I denominado Problemas y estilos de gestión de directores en la “Institución Educativa Arequipa” en la que se presenta la caracterización de la Institución Educativa, el problema que presentan los directores en relación al sistema de gestión educativa así como las tendencias del problema y la metodología, tipo de investigación, población y la muestra, los instrumentos, la tabulación y análisis de datos, así como el procesamiento de datos y análisis estadístico. Así mismo se muestra los resultados de la aplicación de nuestros instrumentos logrando el diagnóstico del nivel de gestión de los directores fundamentando la necesidad de Diseñar un cuadro de Mando Integral para su aplicación como instrumento de Gestión Estratégica.

En la parte final de la Tesis se describe la propuesta de Aplicación del Diseño de cuadro de mando integral en la institución educativa “Arequipa” la cual incluye la elaboración de mapas estratégicos y el análisis de indicadores de gestión.

PORTOCARRERO TELLO, Segundo (2007) en su Tesis de Maestría, UNPRG “La práctica de valores en la cultura organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público Tarapoto, 2007” se plantea la siguiente hipótesis: Si diseñamos y aplicamos un programa de capacitación de educación en valores, basado en la teoría de la axiología, teoría de la cultura organizacional, entonces lograremos consolidar una cultura y gestión organizacional orientada a la calidad, mejorando significativamente al logro de objetivos académicos y la imagen institucional del Instituto Superior Pedagógico Público Tarapoto. arribando a la conclusión que la aplicación del modelo teórico del programa innovador de capacitación de práctica de valores a los directivos, docentes y estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público Tarapoto, permite que los diferentes agentes de la educación pongan en práctica lo que atinaron en los talleres y se observó un cambio cuantitativo y cualitativo, percibiéndose un clima organizacional positivo y un actuar responsable y planificado.

**Carbajal Peña, Gladys (2000)**, en su trabajo de tesis para optar el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Santa María, Caracas, titulado: *“Importancia de la cultura y Clima Organizacional como factores determinantes para la eficacia del personal civil en el Contexto Militar”*, discute la necesidad de difundir las políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la actividad castrense. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

El aporte suministrado por el autor citado, consiste en la creación de políticas que permitan la participación de los entes (trabajadores civiles) involucrados en la organización con el objetivo de darle significación a la cultura, los cuales deberán dirigirse a la necesidad de proyectar una imagen interna y externa. El autor señala esto por cuanto el personal civil cuando recién empieza a involucrarse en el trabajo es rotado de inmediato sin

ningún criterio técnico, sólo por haber cumplido dos años. Cabe señalar que esta tesis es del tipo descriptivo.

**Juan Carlos Castillo Mosquera (2004)** en su tesis titulada “*Actitud del Docente de Aula ante la Cultura Organizacional de la I.I.EE. «La Glorieta», de Valencia, Estado de Carabobo, Venezuela*” para optar el título de Licenciado en Educación Mención Comercial, Universidad de Carabobo, nos da a conocer que, partiendo del supuesto de que la actitud del docente tiene relación con la cultura organizacional, los estilos de gerencia y desempeño de todo el personal. Sin embargo, el autor considera que esta relación podría estar influenciada por características organizacionales presumiblemente diferentes, donde se enfrenta al individuo a diferentes comportamientos y reacciones individualizadas. Pero resumiendo y extrayendo las conclusiones del autor, diremos que casi la totalidad de docentes encuestados de la I.I.EE. “La Glorieta” manifiestan tener una actitud positiva ante la cultura organizacional, lo que permite a esta institución un mejor desempeño, un alto grado de compatibilidad entre todos los docentes y los jerárquicos, favoreciendo de esta manera el logro de los objetivos y metas trazados. Es preciso señalar que dicha investigación es de tipo descriptivo.

**AMPARO CABALLERO GONZALES. (2009)** El conflicto interpersonal como oportunidad para el aprendizaje. parte de los resultados de un estudio piloto realizado con profesores de secundaria en practicas (alumnos/as de un curso de formación inicial para profesores), recoge la necesidad de formación de estos profesionales en cuestiones intimamente relacionados con la gestión de grupos y la transformación de conflictos; aborda el manejo de los conflictos interpersonales en el aula como una oportunidad privilegiada para aprender conceptos, procedimientos y valores, tales como tolerancia, respeto participación, responsabilidad, convivencia, etc. que resultan fundamentales en la formación de futuros adultos capaces de decidir, escoger, participar, relacionarse, resolver las diferencias y convivir en un mundo en el que cada vez se hace más necesario responder al reto de la multiculturalidad.

Concluye que a la luz de las reflexiones precedentes, se hace necesario un esfuerzo en la formación de los profesionales de la educación, dirigido a dotar estrategias y recursos que les permitan gestionar adecuadamente las situaciones conflictivas a las que tienen que enfrentar.

**JAVIER SAIEH (2007)** Conflictos Interpersonales en las Organizaciones. Explica que el conflicto es natural, se produce en cualquier relación y en casi todos los ambientes sociales, incluyendo el centro de trabajo. Depende de cada uno responder de manera rápida y profesional con el fin de transformarlo en una oportunidad. El conflicto puede ser positivo, si se aborda de manera temprana y asertiva, puede fortalecer a la organización mediante la corrección de problemas, incrementando la motivación y productividad, mayor lealtad y menor rotación de personal y claridad respecto del objeto corporativo y sus políticas.

No ser capaces de identificar rápida y eficazmente los conflictos y ser capaces de resolverlos antes de que generen impacto en el ambiente global de la organización, los deja vulnerables a sus efectos potencialmente complejos.

Identificar los conflictos en el trabajo no siempre es tan fácil como se podría pensar. El conflicto es regularmente asociado con graves incidentes aislados y, como estallidos, discusiones, o altercados verbales o físicos. Si bien estos ejemplos pueden ser indicadores de conflictos, también pueden no serlo. Cuando se trata de identificar los conflictos en el lugar de trabajo es importante no señalar erróneamente un desacuerdo como un conflicto. La falta de acuerdo es a menudo el vehículo para la creatividad y la generación de ideas. El proceso de desarrollar y conciliar opiniones es probablemente el reflejo de un lugar de trabajo saludable y proactivo. Incluso desacuerdos aparentemente agresivos e intensos deben ser vistos inicialmente como algo normal y aceptable. No es correcto cometer el error de sofocar ambiente dinámico y creativo identificando los desacuerdos como conflictos.

El conflicto es algo completamente diferente. Mientras que el desacuerdo puede ser una expresión de confianza, entusiasmo, o preocupación, el conflicto es una expresión de frustración y rabia. Esto nos lleva a la forma primaria de identificación de los conflictos: Las personas envueltas en un conflicto son incapaces de sostener un intercambio productivo y estable.

En conclusión, los efectos negativos de los conflictos interpersonales en el trabajo son comunes, persistentes y difíciles de tratar. Sin embargo, siendo capaces de identificar estas situaciones y capacitando al personal en el uso de herramientas de resolución de conflictos, la organización se beneficiará con un clima laboral que establece como base la preservación de la dignidad y el respeto a las personas. Muchas empresas se ven tremendamente perjudicadas al no identificar y dejar conflictos sin resolver por falta de herramientas para enfrentarlos. Esto no debe suceder, es necesario que resolvamos los conflictos interpersonales temprano y maximizar el potencial de éxito de la organización.

## **2.2 Base Teórica**

### **2.2.1 *Clima Institucional***

A modo de entender y diferenciar más entre los términos cultura y clima institucional, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicancias de estos términos en las instituciones.

Según Hall – 1996 (citado por Carvajal Peña, Gladys) el clima institucional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del personal docente, administrativo, directivo, etc.

Brow y Moberg (citado por Carvajal Peña, Gladys), manifiesta que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como se perciben los miembros de ésta, plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término: las definiciones giran alrededor de factores institucionales puramente objetivos como estructura,



políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Gómez Dacal, Gonzalo (2003) nos da una serie de definiciones de lo que es “clima institucional” que son hoy en día muy numerosas:

- Conjunto de cualidades percibidas del entorno laboral que median en la relación entre la conducta del personal y las características de la institución.
- Percepción que tienen los individuos de su institución, mediatizada por sus propios rasgos y de la institución.
- Representación cognitiva psicológicamente significativas de la situación laboral.
- Una expresión genérica que hace referencia a un amplio conjunto de variables organizacionales más que personales, que describen el contexto en el que se producen las actuaciones individuales.
- Unas características relativamente estables de las instituciones que contribuye a distinguirlas entre sí, y que: 1) incluye las percepciones colectivas de sus miembros respecto de las diferentes dimensiones organizacionales (autonomía, confianza, cohesión, soporte, reconocimiento, innovación y equidad); 2) es producida por las interacciones entre los integrantes de la institución; 3) proporciona las bases para interpretar la situación laboral; 4) refleja las normas, valores y actitudes prevalentes en la organización; 5) constituye un factor que contribuye a modelar la conducta organizacional.

Además el autor, nos señala que el clima institucional es el resultante de la interacción entre atributos personales y organizacionales (“expectativas”, “formación”, “status”, “roles”, “liderazgo”, “cohesión”, “satisfacción”, “equidad”, “eficacia”, “participación”, “centralidad”, etc.) y su tono depende del grado en el que: 1) los individuos perciben que la institución satisface sus necesidades personales y 2) los integrantes de la institución asumen de acuerdo con sus pautas generales aceptadas por el conjunto de “roles” que les corresponde con eficacia.

Por último el autor se refiere a las teorías que trata de explicar el “clima institucional” interpretan este constructo desde uno o más perspectivas:

*La individual:* el clima social es la percepción que tiene cada individuo de su entorno laboral.

*La de un agregado:* el clima social es el valor medio de la percepción que tienen las unidades que contribuyen cada uno de los niveles organizativos (equipos de trabajo, departamento, empresa) del contexto en el que actúan.

*La de una entidad colectiva:* el clima social es el resultado del acuerdo que existe entre los individuos de un grupo acerca de sus cualidades del entorno en el que realizan su entorno.

*La de una institución:* el clima social es un atributo institucional, y por lo tanto no tiene una naturaleza estrictamente psicológica.

De los planteamientos presentados sobre el clima institucional se infiere que el clima institucional se refiere al ambiente de trabajo propio de la institución. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de la persona. En tal sentido se puede afirmar que el clima institucional es el reflejo de la cultura más profunda de la institución. En este mismo orden de ideas, es pertinente señalar que el clima determina la forma en el que el personal percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima no se ve ni se toca, pero tienen una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de esta. Una institución tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

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

Como ya se señaló líneas arriba, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la institución que está integrado por una serie de elementos

que condicionan el tipo de clima en el que se labora. Los estudiosos en la materia expresan que el clima de las instituciones está integrado por los siguientes elementos:

- a) El aspecto individual del personal en el que se consideran actitudes, percepción, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el docente en la institución.
- b) Los grupos dentro de la institución, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- e) La estructura con sus macros y micros dimensiones.
- f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

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

Distintos autores como Borrego (1992), Trianes y Muñoz (1997) han llamado la atención acerca del distanciamiento entre sociedad y escuela, que se ha acrecentado así progresivamente la distancia entre los contenidos escolares explícitos, la demanda de formación de individuos, frente a las nuevas situaciones sociales. Progresivamente la escuela se ha ido quedando más y más rezagada respecto a una serie de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que el niño o adolescente se desenvuelvan en la sociedad en la que les toca vivir. La escuela tiene que educar para la vida (Alvarez de Zaya. Chiclayo 2002), esto supone facilitar a los alumnos los instrumentos necesarios para que sean capaces de tener una buena autoestima, de tomar decisiones responsables, de relacionarse adecuadamente con los demás, de resolver los conflictos de forma positiva y

más adecuada. Todo esto forma parte de las habilidades sociales; las mismas que las entendemos como capacidades instrumentales que favorecen la eficacia social y las relaciones interpersonales, por lo tanto es importante que se cuide y se entrene en las habilidades para una mejor comunicación y convivencia. Del desarrollo de estas capacidades depende que formemos niños y jóvenes preparados para afrontar una vida más satisfactoria y con mejor calidad.

Se destacan las siguientes habilidades:

- *Escucha activa*, que implica escuchar con comprensión y cuidado; a través de esta habilidad, damos información a nuestro interlocutor de que estamos recibiendo lo que nos dicen, permiten mejorar nuestra comunicación verbal y no verbal.
- *Empatía*, capacidad de ponernos en el lugar de otro, intentando entender sus problemas, sentimientos, miedos, opiniones, rechazos. Apreciando que no todos percibimos de igual forma una determinada situación.
- *Asertividad*, es la destreza que permite expresare sentimientos, pensamientos en primera persona, sin herir a los demás, siendo respetuosos, evitando los juicios, las críticas que rompen la comunicación.
- *Autocontrol y autorreflexión*, que permite conocernos mejor y actuar de forma más adecuada a nuestros intereses, respetando a los que nos rodean.
- *Resolución de problemas*, todo problema crea conflicto. El conflicto puede generar angustia en las personas cuando no encuentran una solución que les satisfaga; y esto hace que bajen su rendimiento escolar o adopten una conducta inadecuada, por eso es necesario enseñarles a encontrar una respuesta adecuada a esta situación. La resolución de conflictos tan sólo pretende evitar la apariencia de respuestas claramente erróneas y, sobre todo, intenta transmitir algunos conocimientos y algunos pautas de conducta.

El tema de clima institucional viene siendo progresivamente estudiado con sumo interés, en muchos tratados estos los denominan indistintamente ambiente organizacional, atmósfera organizacional, clima organizacional, etc.

José Fredys Rivas Quinto, profesional en administración de empresas, transmite que el clima organizacional está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución. Es el ambiente generado a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de una institución. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que cada uno posee y expresa en las relaciones personales y profesionales.

Para Gestipolis, empresa especializada en clima organizacional, propone la siguiente definición de clima organizacional, “Cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento”. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente en que se desenvuelve todo el personal.

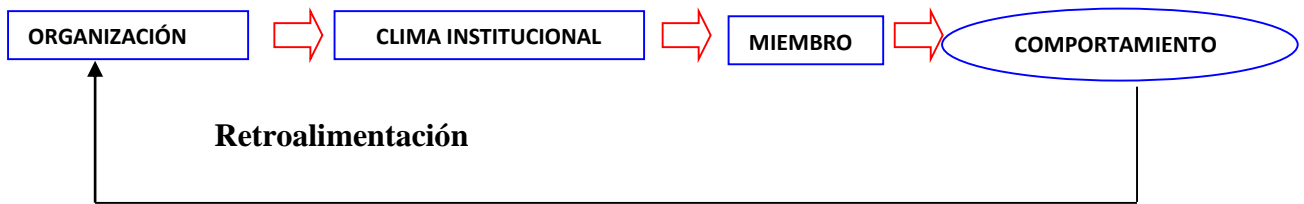
De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

**Gráfico N° 3**

**COMPORTAMIENTO Y CLIMA INSTITUCIONAL**



**2.2.1.1 Dimensiones del Clima Organizacional:**

Las dimensiones características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tienen obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejm. productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

Litwin y Stinger (1978) postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**Estructura:**

Representa la percepción que tienen los miembros de organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**Responsabilidad:**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en la que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa:**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en la que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío:**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones:**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación:**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como de niveles inferiores.

**Estándares:**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos:**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad:**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos con los de la organización.

**2.2.1.2 Objetivos de un estudio de Clima Institucional:**

El foco de un estudio de clima institucional es:

Detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de una organización en el comportamiento de los individuos.

Conocer la percepción del personal sobre el actual clima institucional.

Identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.

Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal.

Disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

Arnold and Feldman (1986) cita cinco formas en que las organizaciones pueden utilizar la información obtenida acerca de la satisfacción laboral: Diagnosticar problemas organizacionales, Evaluar efectos de cambios organizacionales, Mejorar la comunicación con los empleados, Evaluar posibilidades de integración entre los empleados, Comprender factores asociados al ausentismo y rotación

**2.2.1.3 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert:**

El clima organizacional que existe en el interior de un establecimiento educacional no se puede separar del clima que existe fuera de ello, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual este depende. La realidad es que en cuanto “Sistema abierto”, un colegio,



curso etc. está en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. De esta manera que el “clima externo” influye decididamente en el “clima interno”. Tocamos aquí un punto clave, por lo tanto, la determinación de la “unidad de análisis” y su posibilidad de crear un sistema con relativa autonomía respecto del macro sistema.

Esta teoría establece que el comportamiento asumido por los subordinados dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción.

Establece tres tipos de variables:

**Variables causales:** Son variables independientes que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados; como la estructura organizativa, administrativa, decisiones, competencias y actitudes.

**Variables intermedias:** Estas están orientadas a medir el estado interno de la empresa reflejado en: la motivación, el rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

**Variables finales:** Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados de la organización, como productividad, ganancia y pérdida.

#### **2.2.1.4 Tipos de Clima Organizacional:**

En este trabajo hemos considerado fundarnos en la teoría de Rensis Likert (1968), porque este autor ha desarrollado un término que da cuenta del fenómeno “efecto cascada” la imagen es útil y nos da una idea de cómo el desempeño del líder, las estructura y políticas provocan un clima en un determinado nivel organizacional, que se concierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderato y las estructuras. De este modo se da una suerte de reproducción de los sistemas,

a modo como un organismo produce sus iguales en la especie que se prolonga en el tiempo. Likert, (1968) o superiores y/o externos.

A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert, llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

**1.-Sistema I:** Autoritario-Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente, es decir una línea puramente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizada.

**2.-Sistema II:** Autoritario-Paternalista: En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el sistema uno. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de ese tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece, ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

**3.-Sistema III:** Participativo - Consultivo: Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores, el clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

**4.-Sistema IV: Participativo-En Grupo.** Es aquel en donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus invitado, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y por la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe un relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, son y de acuerdo a Robbins (1996) las siguientes: Motivación, Satisfacción, Involucramiento, Actitudes, Valores, Estrés, Cultura Organizacional y Conflicto.

El clima organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Desde el momento, en que la actividad educativa supone la interacción de personas, cada una de ellas con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas necesariamente se genera una atmósfera que hemos llamado Clima. El clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnologías, pero al mismo tiempo moldea y dirigen a esas personas.

Desde el momento en que la educación hace un intento por colaborar al crecimiento de las personas, en su integralidad, es clara que el fin es asunto de mayor interés y preocupación.

#### **2.2.1.5 Factores que comprende el clima organizacional:**

**-Motivación:** Disposición de ejercer altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas de la organización está condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas de las necesidades del individuo.

**-Comunicación:** Se refiere a la transferencia del significado, nos interesa su dirección, su fluidez y las posibles trabas o barreras que la puedan afectar.

**-Autorrealización:** Se refiere al impulso de realizar plenamente las propias potencialidades.

**-Relaciones Humanas:** Se refiere al grado de relaciones de los individuos, de los grupos, implica confianza y respeto.

**-Dirección:** Implica el grado de interés de las personas que ocupan cargo de importancia, por los empleados.

**-Control:** Implica el conjunto de las reglas, estatutos, parámetros y todo tipo de instrumentos destinados al control o a la supervisión del personal.

**-Objetivos:** Se refiere a las metas de la organización, sus mecanismos de alcance, las estrategias para su cumplimiento, los medios y la estructura de información, la aceptación y su desarrollo.

### **2.2.2 Comportamiento Organizacional:**

Para definir el Comportamiento Organizacional debemos citar el concepto que nos brindan varios autores:

\* Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos, y estructuras, sobre el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Stephen P. Robbins (1996).

\* El estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización. Davis, K & Newstrom J. (1991).

Inferimos, de los conceptos anteriormente señalados que el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento que las personas hacen en una organización y de como este comportamiento afecta al rendimiento de la organización. El comportamiento organizacional incluye temas centrales como son: La motivación, El poder y el comportamiento del líder, La comunicación Interpersonal, El proceso y estructura de los grupos, El aprendizaje, La cultura, El liderazgo, El diseño de actividades y La tensión laboral.

#### **2.2.2.1 Principales fuerzas que influyen en el Comportamiento Organizacional:**

En la actualidad la naturaleza de las organizaciones, cualquiera que sea su tamaño o propósito, se ve influenciada por un complejo conjunto de fuerzas. La gran variedad de aspectos y tendencias de estas fuerzas pueden clasificarse en cuatro áreas: Personas, Estructura, Tecnología y Entorno, en el que opera la organización.

**a) Las Personas:** Es todo el personal que trabaja en la empresa y se constituye en el sistema social de las organizaciones. Este sistema consta de individuos y grupos. Existen grupos informales no oficiales y grupos formales oficiales. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y desmantelan. La razón de existir de las organizaciones es servir a las personas, mientras que la razón de existir de las personas no es servir a las organizaciones

La actual organización humana no es igual a la de ayer, la fuerza del trabajo se ha vuelto extraordinariamente diversa, lo que significa que las personas llegan a un empleo con una gran variedad de antecedentes educativos, talentos y perspectivas, así mismo llegan empleados con sus propios intereses y peculiaridades, por encima de su compromiso con la organización; por lo que los administradores deben estar al tanto de estos diversos patrones y tendencias y prepararse para adaptarse a ellos.

**b) La Estructura:** Define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones. La realización de actividades de una

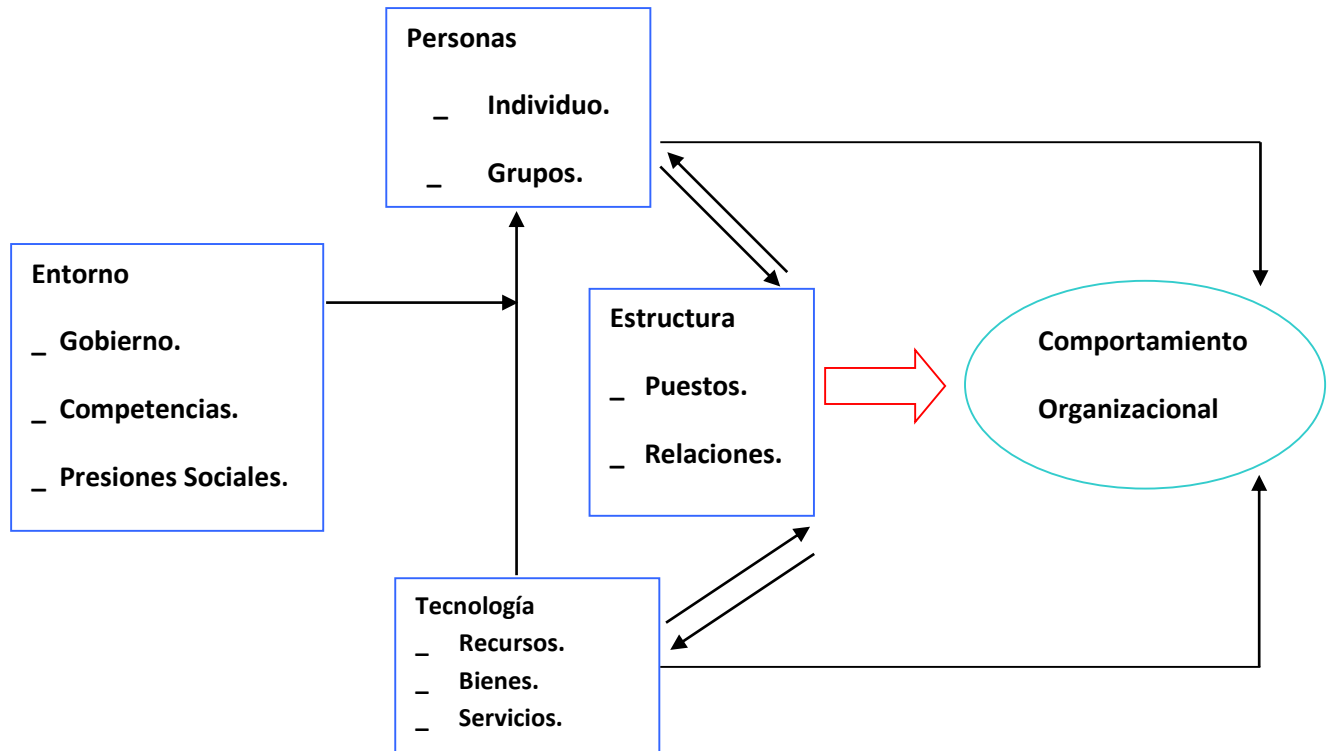
organización supone la existencia de puestos muy diversos. Ello explica que haya para el caso de las organizaciones educativas director, subdirectores (De formación general, Administrativo, De Áreas Técnicas), jerárquicos (Coordinadores, Asesores), docentes, auxiliares de educación, secretarías, oficinistas, personal de seguridad y mantenimiento, padres de familia y alumnos. Estas personas deben relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo. Tales relaciones dan lugar a complejos problemas de coordinación, cooperación, monitoreo, negociación, y toma de decisiones.

**c) La Tecnología:** La tecnología aporta los recursos con los que trabaja la agente e influye en las tareas que ésta ejecuta. Dado que se lograría muy poco si los individuos se atuvieran a sus solas manos para conducir el aprendizaje, para construir edificios, diseñar máquinas, crear procesos de trabajo, planear, programar. La tecnología en uso ejerce significativamente influencias en las relaciones de trabajo. El mayor beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar más y mejor. Así como ofrece beneficios también implica costos. Como ejemplo del impacto de la tecnología puede citarse los impresionantes avances en la capacidad del hardware y software de cómputo, el uso en los centros de enseñanza secundaria y la necesidad de responder a las demandas sociales de mayor calidad de bienes y servicios a menor costo.

**d) El Entorno:** Todas las organizaciones operan en un entorno externo e interno, no están solas. Forman parte de un sistema mayor con muchos otros elementos, como el gobierno, la familia y otras organizaciones, muchos de los cambios que ocurren en el entorno generan importantes y variadas demandas sobre las organizaciones. La ciudadanía espera que las organizaciones sean socialmente responsables; en todo el mundo surgen nuevos productos y se compite por los clientes; en nuestro medio anualmente se crean Instituciones Educativas Privadas, la que buscan lo mejor para ofrecer servicios de calidad, con personal competente y con experiencia y así atraer la demanda potencial y real de estudiantes. Ninguna organización, tratase ya de una fábrica o una escuela, puede escapar a la

influencia de su entorno externo. Este tiene efecto en las actitudes de las personas y en las condiciones de trabajo y hace surgir la competencia por recursos y poder. Por lo tanto es imprescindible el estudio de la conducta humana en las organizaciones.

**Grafico N° 4**



*Fuente: “El comportamiento en las organizaciones” Flores García, Rada.*

El hecho de que personas trabajen en una organización para lograr un objetivo, implica la existencia de algún tipo de relaciones formales. Las personas hacen uso de tecnologías en el cumplimiento de sus labores, de manera que se da una interacción entre personas, estructura y tecnología. Estos elementos reciben además la influencia de/e influyen en el entorno externo.

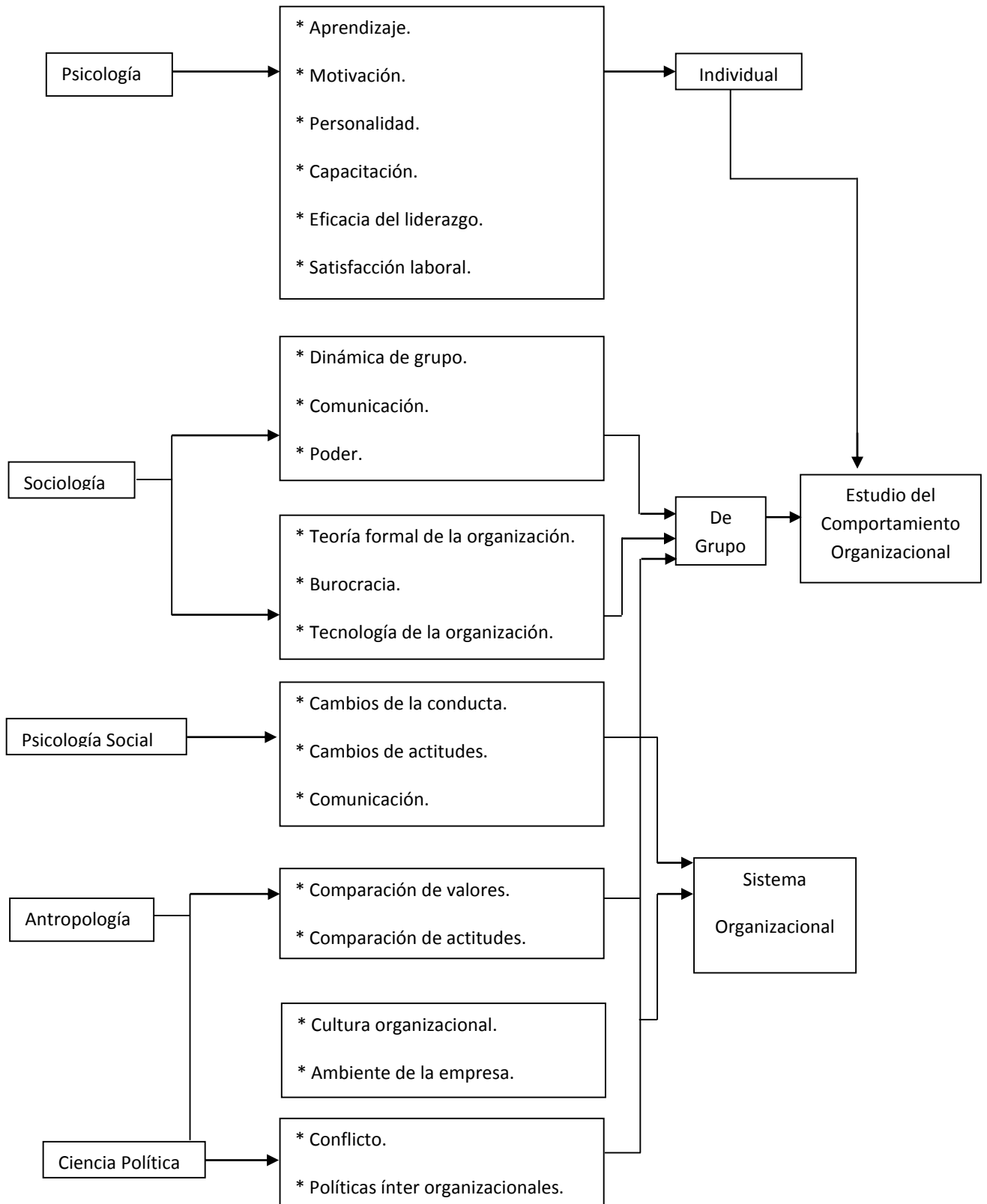
#### **2.2.2.2 Importancia del estudio del Comportamiento Organizacional:**

Para mejorar la calidad y productividad el empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización. Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano. Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

### 2.2.2.3 Disciplinas que contribuyen al Comportamiento Organizacional:

Grafico N° 5

#### Contribución Conductual





#### **2.2.2.4 Educación en valores:**

La modernidad, está concluyendo sin alcanzar las grandes metas que se propuso: Igualdad, Libertad, Fraternidad, son hoy consignas no solo inconclusas sino contradictorias con una realidad predominantemente Desigual, Opresora, y Egoísta.

##### **2.2.2.4.1 El desarrollo moral:**

Es cierto que vivimos en un mundo cuyos cambios se producen en una relación sorprendente. Las formas de vivir y ver el mundo Son distintas, por lo que el individuo cambio su marco referencial ideativo de acuerdo con todo ello. El problema aparece cuando la persona adopta los nuevos valores, olvidándose por completo, de los valores humanos imprescindibles como: la solidaridad, respeto, equidad, que en definitiva son los que ayudan a conformar una convivencia armónica entre los hombres (M<sup>a</sup> Angeles Hernando Sanz).

Los fines de la educación no deben limitarse a introducir y a desarrollar los conocimientos, sino que también deben contribuir al desarrollo de la persona de forma integral y la sociedad.

La necesidad de una sociedad en la que las relaciones interpersonales estén basadas en el respeto y la tolerancia, y la participación social, critica y constructora son razones suficientes que justifiquen la integración de valores y actitudes en el currículo escolar y a la práctica en el aula de manera cooperativa y dialógica.

El objetivo fundamental de la educación consiste en la formación de la conciencia moral del hombre, para que este instruya los valores éticos fundamentales, como: El amor a la verdad, el apego a la solidaridad y la lealtad; la dedicación y la responsabilidad al trabajo; el interés a la justicia y al bien común. Es así como en la Constitución Política del Perú en su art. N° 02 se enuncia: ***“Desarrollar un individuo con valoración ética”***.

Los valores son reglas de origen social a partir de las cuales cada individuo rige su vida; donde nuestro comportamiento diario es una especie de termómetro donde se muestra la clase de valores que poseemos.

La axiología es una parte de la filosofía, que estudia los valores con el objeto de formular una teoría que permite explicar la existencia y la vigencia de todo un mundo de producción humana que tiene importancia definitiva para la vida del hombre y su desarrollo histórico-social.

Esta ciencia a principios del siglo XVIII, alcanza gran desarrollo a través de los grandes pensadores alemanes: Max Schiler y Nicolai Hartmanm. Así pues, hoy la axiología cobra singular importancia en esta época de crisis en la cual vivimos para tratar de esclarecer las bases individuales y colectivas sobre las que están edificando los distintos proyectos del país que actualmente se debatan en le plano político y económico. La mayoría de las corrientes filosóficas que han abordado explícitamente el campo axiológico, coinciden en considerar a los valores como patrones ideales de las cualidades que un bien debe poseer conforme a su propia naturaleza.

Sin embargo, este acuerdo solo es salvable a nivel de los bienes materiales, de los que se derivan valores propios del conocimiento de la dimensión física y tangible de la naturaleza; al abordar la esfera subjetiva de la conducta individual y social del hombre en cuanto las discrepancias surjan.

Estas discrepancias giran en torno si han de considerarse valores como universales y objetivos o como relativos al sujeto y su circunstancia.

El problema de la formación de los valores tiene mucha actualidad por las propias necesidades de desarrollo social en este mundo globalizado. Variados son los enfoques que tratan de buscar una explicación a tan complejo problema.

#### **2.2.2.4.2 El papel de la educación:**

Desde el punto de vista educativo es muy importante conocer los criterios internos de los educandos, sus razonamientos, criterios, dudas, opiniones y temores pues solo sabiendo cómo piensa cada alumno se puede contribuir a su formación. El criterio de existencia de determinada cualidad de la personalidad nunca será solamente por la constatación de una conducta más o menos reiterada, por verbalizaciones socialmente aceptadas (repeticiones de frases o clichés) o por las aceptaciones unánimes de propuestas masivas, pues muchas veces están determinadas externamente por presiones grupales y no por criterios internos.

Aunque difícil no es imposible la constatación de dichas cualidades, pero sobre la base de un estudio integral y continuado de la persona, de una comunicación íntima, reflexiva y sistematizada con ella, así como con la fuerza del ejemplo personal, ya que además de la persuasión, la imitación como mecanismo y medio socio psicológico de influencia, juega un papel educativo importante. Si los profesores no son portadores de esas cualidades es imposible que las estimulen en sus alumnos. Los educandos necesitan de la concreción de este modelo en personas que para ellos signifiquen un paradigma del profesional que ellos quisieran ser, de lo contrario se quedarían en el vacío de la verbalización abstracta e improductiva de un modelo inalcanzables por lo alejado de su experiencia vital.

#### **2.2.2.4.3 La misión de los maestros:**

La escuela es el lugar ideal para la práctica de los valores, que se refuerza en la conciencia con los demás, transformando las conductas egoístas en altruistas, practicando la fraternidad en todo momento, orientando los instintos infantiles hacia conductas humanas eficientes que las alejen del caos.

Desde esta perspectiva los docentes constituyen el elemento fundamental para realizar las transformaciones sociales en los cambios paradigmáticos de la educación donde se le brinde una serie de oportunidades para producir

cambios y transformaciones no solo en estrategias organizativas, sino en valores inmersos en las prácticas pedagógicas.

Así la educación en valores ha de entenderse como una responsabilidad compartida por el conjunto del profesorado, puesto que es una dimensión más de la educación. Y debe formar parte explícitamente de sus programaciones didácticas, en todas ellas deben quedar definidos los objetivos relacionados con el aprendizaje de las actitudes, valores y normas que se pretende que alcancen los alumnos a través de los contenidos específicos de las distintas áreas o materias.

Nuestros alumnos serán en el futuro los conductores de la nación; por ello, debemos orientarlos a no repetir los errores de sus predecesores mediante el temprano descubrimiento de su capacidad para ser hombres de bien, cuyos actos se ajusten a la verdad, a los juicios exactos a ser siempre solidarios y responsables de sus actos o de sus palabras. Hagamos de nuestros discípulos hombres de bien, dignos, intachables, confiables, justos y solidarios. En sus manos reposará el destino del Perú en los años venideros.

#### **2.2.2.4.4. Los valores.-**

Etimológicamente el término “valor” deriva del vocablo griego: **Aixa**, que significa valor, y logros, estudio. A partir de esta consideración se han formulado las definiciones siguientes:

- 1.-Son determinados comportamientos concretos e individuales que rigen la vida de los hombres.
- 2.-Propiedad aplicable a todo lo que beneficia, mejora, dignifica el quehacer del hombre”, “lo conforme a la naturaleza del hombre o lo digno de elección.
- 3.-Características de un objeto, sujeto o fenómeno que presentan una significación positiva. Jeffrey K. (1988).

4.-Cualidades de las personas para actuar con una significación social positiva en un determinado contexto o cualquier medio natural y/o social en una época histórico- concreta determinada. Galván F. (2001).

5.-Según Cooper (2003) los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y el actuar: Vida, Honestidad, Libertad, Creatividad, Respeto, Responsabilidad, Justicia, Igualdad. Los valores y principios guían los objetivos y estrategias de la organización.

Cada persona da mayor importancia a unos valores respecto de los otros, organizándolos de acuerdo a sus preferencias, estableciendo sus tablas de valores.

La formación del hombre debe ser integral por ello la transmisión de conocimientos debe complementarse con la interiorización y la práctica de valores y normas, hábitos que hagan posible el respeto, la tolerancia del bien y la preservación del mal.

Los valores vienen a ser algo así como los parámetros invisibles que miden el grado de armonía y equilibrio en que se desenvuelve una sociedad en su diario trajinar por alcanzar el desarrollo y la paz social. Los pueblos que lo practican con entereza, humildad, fraternidad y solidaridad; agudizando su inteligencia, ejercitando su voluntad; logran alcanzar los objetivos que le permiten vivir en paz; compartiendo el bienestar imbuidos de tolerancia, respetando la vida y la libertad.

Los valores para quienes los tienen y los practican aplicándolos a todos los actos de su quehacer dentro de la sociedad, los manifiestan concretamente para ver su vida realizada en sentido positivo.

Los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. Ha partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es

más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las áreas características personales más valorizadas, etc.

#### **2.2.2.4.5 Origen de los valores:**

El origen de los valores humanos, es antiquísimo y su práctica fue conocida con el nombre de virtudes y no constituyen novedad. Los valores fueron cultivados y practicados en las sociedades y culturas más antiguas, rigiendo los actos humanos como producto de la libertad del hombre y ejercidos dentro de la primera célula social: la familia, que es donde nacen, se desarrollan y crecen. Es la familia la que conserva y preserva los valores.

En la Biblia encontramos: *“Solo la verdad nos hará libres”*. Entendemos que la verdad ocupa en la escala de valores el primer puesto, siguiendo la libertad: *“El que quiera que me siga”*. En las distintas religiones, culturas antiguas y pueblos primigenios aún sobreviven los valores universales; se cultivaron, se cultivan y todavía se practican.

En el Perú los quechuas cultivaron el valor de la verdad, del trabajo, honradez y cooperación.

#### **2.2.2.4.6 Características de los Valores:**

- Son fuerzas intrínsecas del espíritu del hombre, que se hacen extrínsecas en el medio social mediante el acto voluntario de la persona. Este es consentido por la sociedad cuando resulta positivo y benéfico; rechazado, al ser negativo y dañino para el hombre y la sociedad.

- Son fuerzas generadoras de progreso y engendran el desarrollo integral del hombre y de la sociedad; están encaminados a conseguir una dinámica social acompasada para llegar a la homologación del ser humano: única forma de alcanzar del bien común.

- Son ambivalentes; tienen, como la hoja del árbol, anverso y reverso. Al primero, llamémosle positivo; al segundo, negativo. Es urgente que la

voluntad del hombre cultive y maneje al anverso, haciéndolo en forma consciente y libre; escogiendo entre: libertad o esclavitud, justicia o injusticia, bondad o mezquindad.

-Son bienes que se aposentan en la espiritualidad, en la integridad del ser, y afloran por mandato libre de la voluntad con plena conciencia de su importancia.

#### **2.2.2.4.7. Algunas conceptualizaciones:**

##### **A) Responsabilidad:**

Tener responsabilidad significa ser capaces de afrontar nuestros deberes, obligaciones y defender nuestros derechos y respetar el de los demás. Para una mejor convivencia en la escuela y en la familia se requiere que todos sus integrantes asuman decisiones y responsabilidades.

Los padres son responsables de la atención de las necesidades físicas y afectivas de sus hijos para lograr en ellos un desarrollo integral que les permita enfrentarse en la vida con éxito.

Los hijos tiene que asumir responsabilidades en su hogar acorde con su edad y capacidad y siendo responsables de sus estudios.

Los esposos también tienen que asumir responsabilidades entre ellos. El incumplimiento de estas responsabilidades desestabiliza el hogar, repercutiendo en el desarrollo de la personalidad de los hijos y en los esposos produce distanciamiento y crisis familiar.

##### **B) Respeto:**

Implica comprender, valorar a nuestros compañeros y familiares, aceptándolos con sus virtudes y defectos, tratando en lo posible de ayudarnos a ser mejores.

El respeto permite considerar las opciones e ideas de los miembros del C.E. y de la familia, aunque estas sean contrarias a nuestras propias ideas, o no estemos de acuerdo con ellos. Este valor se puede apreciar mediante la consideración, tolerancia, comprensión y atención entre los conyugues, padres e hijos, entre hermanos y todas las personas que habitan en nuestro C.E. y del hogar.

Cuando nos respetamos estamos reconociendo los derechos de los demás, su dignidad, su integridad tanto física como moral.

### **C) Solidaridad:**

Es identificarse o adherirse con nuestra familia y amigas, compartiendo alegrías, tristezas, triunfos, derrotas, aspiraciones e intereses; dando soluciones a los problemas que se presentan y brindando ayuda desinteresada cuando es necesario. Ejemplos:

- Cuando un familiar o compañero no alcanza una meta propuesta somos solidarios al alentarlos para que salga adelante.
- Si un familiar logra éxito en alguna empresa, somos solidarios a apoyarlo y compartir su felicidad.
- Ante una enfermedad, o pérdida de trabajo se es solidario, apoyando económicamente.

### **D) Honradez:**

Es el proceder correcto y veras de los miembros de la familia o del grupo, que se manifiesta en:

- |                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| - Expresar solo la verdad | - Respetar lo ajeno |
| - No mentir               | - No difamar        |

Cuando se es honrado se respeta la dignidad y reputación de la familia, como también se fortalece la unidad y el buen nombre.



Por ejemplo si cada hijo aprende de sus padres que hay que comportarse con honradez en la vida y a no faltar a los derechos y las propiedades de los demás, ese hijo cuando sea adulto y se desenvuelva como trabajador, profesional, sería siempre **honrado**.

Si cada hijo aprende de sus padres la disciplina, el orden y que hay que generarse el sustento con el propio trabajo, será ser útil a la sociedad; cuando. Sea adulto igualmente será un trabajador eficiente.

De allí la importancia de la honradez porque nos convierte en personas confiables y responsables para desenvolvernó en la vida familiar, social y política. Los valores pueden ser trastocados convirtiéndose en antivalores que, al ser cultivados por el hombre le hacen perder el equilibrio emocional convirtiéndose en disconformidad, zozobra, e incredibilidad, las que luego pasan, a la sociedad convulsionándola y trayendo como consecuencia el estancamiento del progreso, la falta de desarrollo, la pobreza, miseria, la delincuencia, la guerra y la muerte.

Los valores cultivados por el hombre en forma positiva, afianzan su individualidad y personalidad.

Los antivalores se caracterizan porque producen caos, incomprensión e incapacidad para resolver los problemas que afectan a la sociedad.

Urgente necesidad de incorporar en el currículo escolar la formación y práctica en valores. Tal proposición se ha argumentado en la imperiosa contribución que las instituciones educativas deben dar a la problemática social, en la cual los derechos y prácticas de convivencia fundadas en el respeto y la equidad, se yerguen únicamente como buenos propósitos.

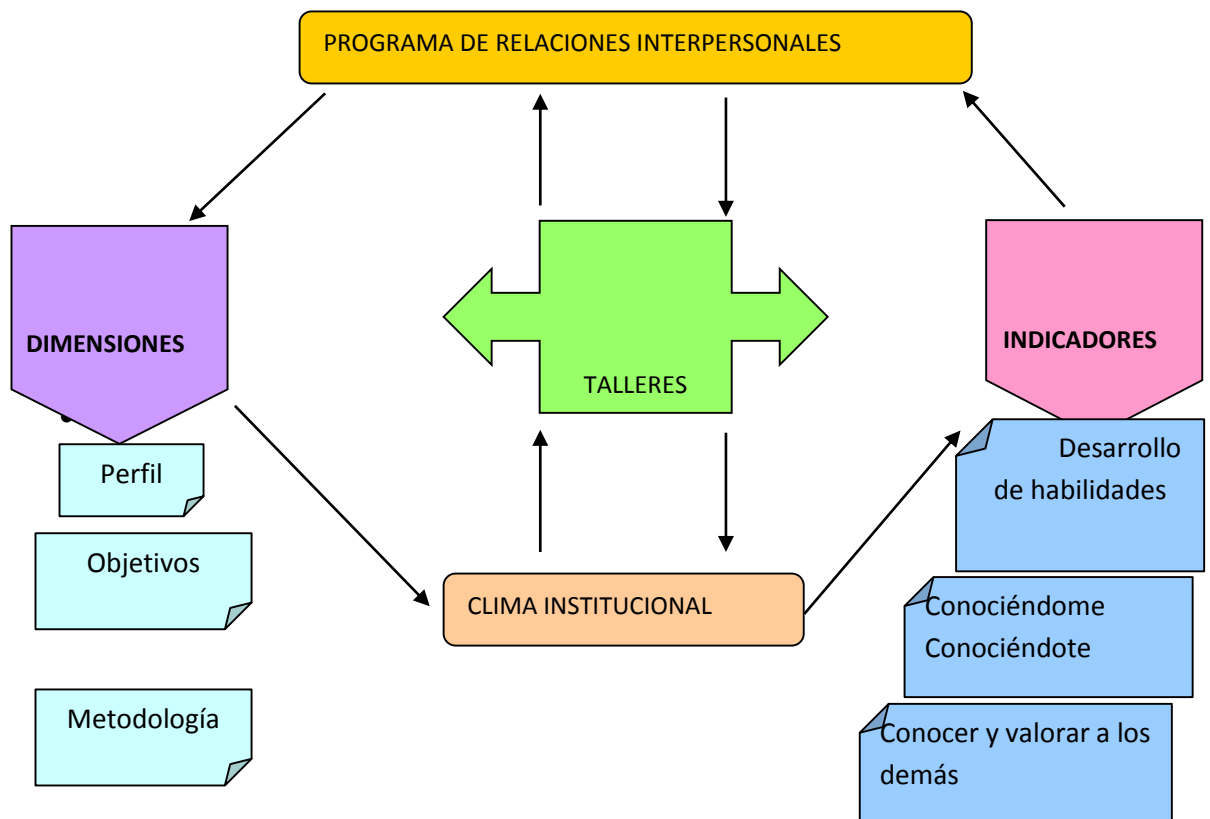
Diversas experiencias sobre currículo y formación en valores en los últimos años, han generado importantes lecciones que dan cuenta de i) los límites de la formación en valores reducida a discursos de corte ético y moralizador, que no se expresan efectivamente en la vida cotidiana de la institución

educativa, y ii) la estrecha vinculación entre formación en valores y proyecto de sociedad y vida pública y privada que se busca construir.

A partir de dichas lecciones, podemos afirmar que la formación en valores que un sistema educativo promueve no es relevante si carece de un norte que señale el modelo de sociedad que se quiere construir. No es, por tanto, una suerte de “eje transversal” -como se diría ahora- que promulga valores “neutros” o principios éticos universales, que pueden ejercerse de manera individual, sin la presencia de un “otro”. Formar en valores conlleva un conjunto de prácticas y contenidos éticos y filosóficos que dan cuenta de modelos de relación entre individuos que interactúan y participan en un espacio social determinado.

Desde esta perspectiva, la formación en valores es un ejercicio permanente de concreción en la cotidianeidad de la “sociedad que queremos”. Educar en valores tiene que ver, por tanto, con aquel tipo de aprendizaje humano que permite apreciar valores, es decir, incorporar prácticas y actitudes que den paso al cumplimiento de derechos y responsabilidades de las personas. En otro sentido, que favorezcan la construcción y profundización de la democracia.

**Grafico N° 6**  
**ESQUEMA DE APLICACIÓN DE PROGRAMA DE RELACIONES**  
**INTERPERSONALES**



### 2.2.3 La Cultura Organizacional.-

La cultura es el conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad. (Münch, 1998).

En esa dimensión, la cultura es también un reflejo de lo que ocurre en una institución, en este caso, educativa. La cultura organizacional forma parte de un microsistema cultural que es la sociedad, el país o la región en el que está inmerso, el cual se constituye por una serie de valores que interactúan con los valores de las organizaciones. Para Münch (1998) la cultura organizacional es el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de una organización.

Un primer enfoque se caracteriza por destacar que la cultura organizacional es lo que los integrantes del grupo comparten; sus puntos comunes, como los valores y creencias a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.

Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción y convivencia.

Un tercer enfoque posee como punto en común señalar a los promotores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y comparten, y de esta forma cultivan con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la institución educativa.

El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse del grupo ante la sociedad.

El último enfoque es aquel en el que la cultura ha sido referida como el ‘software de la institución’ que sirve como patrón mental, y que constituye y legitima las actividades de la organización (García, 1999)

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein:

*“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1992:56)*

Freitas (1991) realizó una extensa revisión bibliográfica en el año de 1987 en la Universidad de New York, contemplando una amplitud significativa de autores sobre el tema. Según la autora, la neutralidad es un aspecto común en los diversos artículos revisados. En el transcurso de este problema,

Freitas politiza el concepto de Cultura, considerando la cultura organizacional como un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión.

Fleury, ya en 1989, en el libro **“Cultura y poder en las Organizaciones”**, apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora la cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio. (FLEURY, 1989:22)

Fleury consideraba a la línea desarrollada por Schein como una de las más promisorias y significativas dentro de las desarrolladas hasta entonces, pero señala que la misma “asume los sistemas culturales apenas en su capacidad de comunicación y expresión de una visión consensual sobre la propia organización” (FLEURY, 1989:21-22). El papel del poder dentro de la organización y su función de legitimación del orden vigente, la naturalización de las relaciones de poder y de dominación y sus contradicciones dejan de ser mencionadas. Fleury parte del supuesto de Schein, adicionando la dimensión política a través de Max Pagès, el cual estudia el fenómeno del “poder” y sus articulaciones dentro del cotidiano organizacional. Para él, la ideología tiene como función enmascarar o disimular las relaciones sociales de producción, reforzando el dominio y la exploración de los trabajadores. Pagès resalta que los funcionarios comparten la ideología organizacional conjuntamente como los dirigentes, a medida que también colaboran con su construcción.

El conjunto de supuestos es, generalmente formado por premisas compatibles entre sí, pues los seres humanos necesitan de consistencia y

orden a nivel cognoscitivo y serio perturbador vivir sobre el dominio de reglas contradictorias.

Schein (1992) señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa. En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios. En este sentido, afirma que un extranjero no podría realizar un estudio de cultura por no tener condiciones de hacer las conexiones debidas con la cultura del país.

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

El **primer nivel**, es el de los **artefectos visibles**, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

El **segundo nivel**, es el de los **valores** que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Finalmente, el **tercer nivel** es el de los **supuestos inconscientes (Schein, 1992)**, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas

fueron valores conscientes que nortearon las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes.

Este último nivel es compuesto por las cinco siguientes dimensiones (SCHEIN, 1992):

**Dimensión 1.** *Relación de la organización como el ambiente externo:* refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

**Dimensión 2.** *Naturaleza de la verdad y de la realidad:* son los supuestos básicos, las reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones.

Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras aun que pertenezcan al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto. Cuales son cada una de estas áreas.

En esta dimensión, se verifica cual el criterio utilizado para determinar que las cosas son “verdaderas” y “reales”. Abajo algunos ejemplos:

- a. Tradición: “Esto siempre fue hecho de esta manera”
- b. Religión/dogma/ moral: “Este es el camino correcto para hacer esto”.

- c. Revelación a través de una autoridad, sea interna o externa a la organización: “Nuestro presidente quiere que hagamos las cosas de esta manera” “Nuestros consultores o especialistas recomendaron que deberíamos hacer de esta manera”
- d. Racional: “Determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos “
- e. Resolución conflictiva a través de seguidos debates. “Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones”
- f. Tentativa a equívocos: “Tentaremos esto y veremos”.
- g. Test Científico: “Nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas”.

**Dimensión 2ª.** La naturaleza del tiempo: contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración, verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es considerado linear, cíclico (cual es largo de cada ciclo?) y también que unidades de tiempo son relevantes.

**Dimensión 2b.** Naturaleza del espacio: identifica los supuestos relacionados al espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de “status”, de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas. Puede aún representar privacidad.

Implícitamente, dicha también las normas consideradas apropiadas para la relación formal e informal dentro de la empresa y el límite hasta donde pueden ir las relaciones íntimas y amigables.

**Dimensión 3-** La naturaleza de la naturaleza humana: recorre los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado básicamente mal (perezoso, anti-organización) básicamente bueno (trabaja mucho, es dadivoso, está en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo).



Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.

**Dimensión 4:** La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro- activo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere. Puede ser reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable. El hombre puede aún estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo. Schein cita Prometeo, Dionisio y Apolonio como apología para designar cada una de las tres concepciones citadas anteriormente.

**Dimensión 5.** La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas con la base en la linealidad, priorizando la tradición, la hereditariadad y la familiaridad o en la colateralidad y en el grupo, valorizando la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o todavía , en el individualismo y en la competencia.

Verifica en que patrones está fundamentada la relación de la organización con los funcionarios:

- a. *Autocracia* – basada en los supuestos de los líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen “el poder, el derecho y el deber” de ejercerlos.
- b. *Paternalismo*- basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos lo que están el poder son forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder.

- c. *Consultiva*- basada en los supuestos de que todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir pero el poder permanece en las manos de los líderes y dueños.
- d. *Participativa*- basada en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para la performance de la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.
- e. *Delegativa* – basada en los supuestos de que el poder debe estar en los lugares que poseen información y la habilidad más la responsabilidad permanece en los niveles de administración.
- f. *Colegiado*- Basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización total.

#### **2.2.4 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO.**

Otra de las teorías que nos va ayudar a entender y comprender nuestro problema de investigación es la teoría de Elton Mayo basada en los Recursos Humanos, las mismas que las considera que el “nivel de producción depende de la integración social”?. Es decir que el nivel de producción de una empresa industrial y comercial depende de las buenas relaciones humanas existentes entre sus trabajadores,

SI adecuamos la teoría de Elton mayo a la realidad educativa, diremos: que el nivel de rendimiento académico en una IE, (proceso de enseñanza aprendizaje) dependerá del nivel de relaciones interpersonales (Relaciones Humanas) entre los docentes.

Especificar que las teorías han sido diseñadas y sustentadas para resolver problemas en las empresas educativas, industriales y comerciales del capitalismo. Otra Sociedad diferente a la realidad en estudio. Entonces, como aplicarla a una realidad educativa de otro modelo de sociedad. Y en las instituciones educativas.

Una forma de medir la producción o el rendimiento académico, es la eficiencia por tanto la eficiencia en toda Institución Educativa sólo se logrará con el trabajo, apoyo y esfuerzo del grupo; a mayor unidad, mayor integración, responsabilidad, mayor compromiso y desde luego mayor y mejor trabajo. Es decir, una buena “integración social”, o “ una buena práctica de las relaciones humanas entre sus miembros”, simplemente en una mejora de las relaciones interpersonales.

Elton Mayo, considera también que “las personas son motivadas principalmente por la necesidad del reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en las cuales viven”.

Toda forma de recompensa a la labor desempeñada, ensalza, eleva la autoestima y genera en el individuo el deseo de continuar trabajando con esmero, ahínco y cambio el estado de ánimo del trabajador.

Por tanto se va a estudiar en nuestra IE para ver si existe el reconocimiento a los docentes por su gestión pedagógica, o por su participación en las actividades educativas planificadas. El comportamiento social de los trabajadores fue uno de los eslabones de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y establece: “Los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, también se adecuan al grupo”.

Cada individuo es poseedor de diversas necesidades, intereses personales, que varían de persona a persona; pero que siendo parte de una Institución Educativa, es menester involucrarse en los intereses del colectivo, buscando alcanzar un objetivo común en beneficio de la Institución Educativa.

De igual manera considera Elton Mayo que las personas actúan en grupos sociales y si existe armonía o un buen ambiente dentro de la empresa, se puede reflejar en los niveles de producción.

Está demás recalcar que a mejor trato y consideración en un ámbito armónico, se tendrá mayor y mejor eficiencia en el trabajo educativo y laboral.

Es de suma importancia recalcar que Elton Mayo (2001) consideró: El éxito en la organización es tomar en cuenta las emociones de los trabajadores.

Sin duda alguna, el factor psicológico tiene gran influencia en los individuos, lo cual produce un equilibrio o desequilibrio en el comportamiento y actitudes de estos.

El objetivo primordial de Elton Mayo en su teoría fue comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de la motivación, participación, grupos, etc.

Elton Mayo consideró que: Para elevar la productividad no sólo se tiene en cuenta los incentivos y las relaciones de trabajo, sino otros factores como: Tipos de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

Tesis Central Elton Mayo (2001): Si le doy un buen ambiente físico y psicológico a los trabajadores, entonces se mejorarían los niveles de producción.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen

en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; € los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

### 2.2.5 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.

Abraham Maslow (1984) muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Grafico N° 7



De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes

**NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su

supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

**NECESIDADES DE SEGURIDAD:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas **necesidades** se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

**NECESIDADES SOCIALES:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

**NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

**NECESIDADES DE AUTO-SUPERACIÓN:** también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

## **2.2.6 TEORÍA DEL HOMBRE COMPLEJO EDGAR MORIN Y SHEIN.**

Edgar Morín (2000) y Miguel Martínez Mígueles (2000) entre otros autores, han planteado la necesidad de un nuevo modo de conocer, de una nueva matriz epistémica que establezca una mayor sintonía con el momento histórico que atraviesa la humanidad, y por ende la ciencia.

Para Edgar Morín (2000), la realidad no es evidentemente legible. Las ideas y teorías no reflejan sino que traducen la realidad, la cual pueden traducir de manera errónea. Nuestra realidad no es otra que nuestra idea de la realidad.

Esta sería una de las implicaciones de la posmodernidad, que en el plano filosófico, parece habitar todos los territorios y espacios de la discusión académica. Así, entre las crisis que, a decir de muchos, sacuden todos los órdenes de la vida humana en la actualidad, otorgándole al término un sentido de transformación o transición entre un estado y otro, se encontraría una crisis paradigmática, una crisis de los valores y nociones que guiaron, durante mucho tiempo, la acción y reflexión científica del hombre.

Martínez Mígueles (2000), haciendo alusión al concepto de paradigma elaborado por Jung, cita a Morín, para reconstruir el mismo, diciendo que un paradigma científico puede definirse como un principio de distinciones - relaciones - oposiciones fundamentales entre algunas nociones matrices que generan y controlan el pensamiento, es decir, la constitución de teorías y la producción de los discursos de los miembros de una comunidad científica determinada (Morín, 1982) (...) No están en crisis los paradigmas de las ciencias, sino el paradigma de la ciencia en cuanto modo de conocer.

Para Martínez M., el positivismo lógico, modelo o paradigma "Newtoniano - Cartesiano" que valora, privilegia y propugna la objetividad del conocimiento, el determinismo de los fenómenos, la experiencia sensible, la cuantificación aleatoria de las medidas, la lógica formal y la verificación

empírica, ha sido superado y en los actuales momentos, atraviesa una transición hacia lo que él denomina el Nuevo Paradigma Epistémico.

Este nuevo paradigma epistémico, identificado con lo que se ha llamado el Pensamiento Complejo o Transdisciplinario, aún se encuentra en proceso de construcción y elaboración, paralelamente al cambio de época que atravesamos.

Sobre las razones que limitaron el paradigma anterior y justifican el establecimiento de uno nuevo, Morín (2000) establece que lo que agrava la dificultad de conocer nuestro mundo, es el modo de pensamiento, que ha atrofiado en nosotros, en vez de desarrollarla, la aptitud de contextualizar y globalizar, mientras que la existencia de la era planetaria es pensar la globalidad, la relación todo - partes, su multidimensionalidad, su complejidad.

Para Martínez Miguélez, la lógica ya no será positiva ni deductiva, sino dialéctica. El autor, ilustra de esta forma la naturaleza de la lógica que debe implicar el nuevo paradigma epistémico:

*"Nuestro conocimiento es el fruto de esa interacción, observación, interpretación; en una entidad emergente, como la molécula de agua que emerge de las dos de hidrógeno y de la de oxígeno, o como la vida emerge de los elementos físico - químicos en que se da. (...) Pero el estudio de las entidades emergentes requiere el uso de una lógica no deductiva; requiere una lógica dialéctica en la cual las partes son comprendidas desde el punto de vista del todo. (...) La lógica dialéctica supera la causación lineal, unidireccional, explicando los sistemas auto correctivos de retroalimentación y pro-alimentación, los circuitos recurrentes y aun ciertas argumentaciones que parecieran ser circulares." (2000: p. 30).*

Este planteamiento, en la configuración de un nuevo paradigma científico post-positivista y quizá por ello, postmoderno, se complementa con lo expuesto por otros autores postmodernistas, abocados a la proposición de aproximaciones a los fenómenos presentes y porvenir, bajo esta concepción esbozada.



María Elena Pinto (1999), señala que los posmodernistas emplean la llamada "genealogía", forma de pensamiento histórico cuyo objetivo es demostrar que no existe en los fenómenos una 'esencia' básica que al ser identificada permita elaborar un conocimiento transitorio rico, imperecedero; por el contrario, los sujetos que elaboran el conocimiento se desenvuelven en un contexto histórico y político particular, de manera que las categorías que emplean están influenciadas por el mismo.

En tal sentido, el nuevo paradigma epistémico que se vislumbra así como el pensamiento complejo inmanente a él, debe superar la visión reduccionista, determinista, sensorial, objetivista y en otras palabras, positivista, para afrontar el análisis de cualquiera de los fenómenos sociales, y entre ellos los organizacionales, desde una perspectiva en la cual no existen relaciones unilineales o unidireccionales sino multidireccionales, superando esquemas racionales de afirmación-negación excluyentes, para integrar a través de la lógica dialéctica los múltiples elementos o factores que asumen una circularidad causa-efecto-causa al mismo tiempo, en el entramado del sistema social.

Por ello, la Teoría de Sistemas y la caracterización de la realidad organizativa bajo la visión sistémica e integral, surge como una alternativa de análisis que complementa, se adapta e inserta sin inconvenientes, en ese nuevo Paradigma Epistemológico posmoderno, al cual se adscribe el presente trabajo reflexivo.

La teoría de Shein, que analizamos en epígrafe anterior, se fundamenta en los siguientes puntos:

por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las

diferencias de tiempo y circunstancias los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

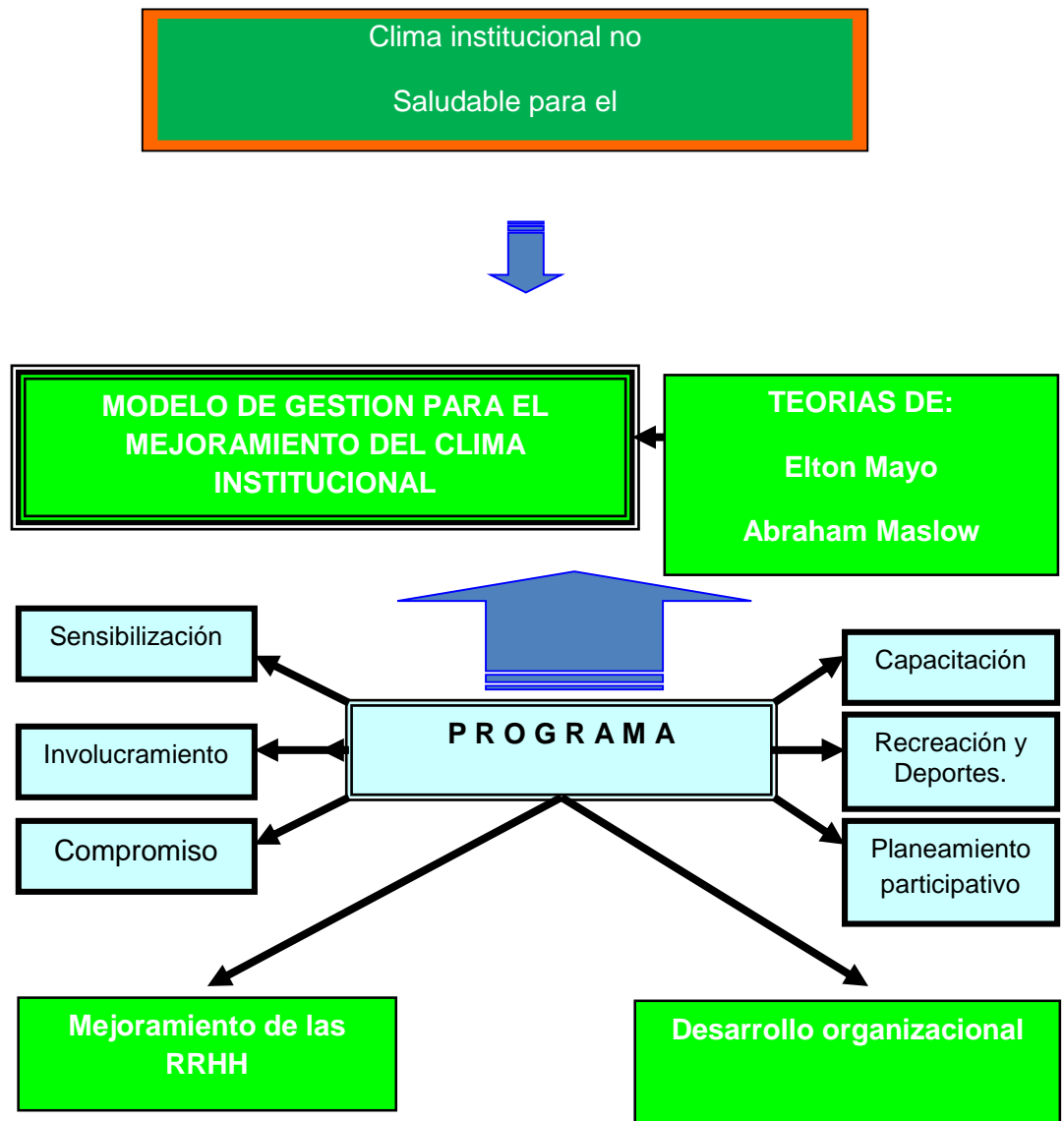
En este apartado hemos citado brevemente alguna de las más importantes teorías formuladas en torno a la motivación y el clima institucional, además de alguna de las menos conocidas, dado el amplio número de teorías existentes

### CAPÍTULO III.

#### PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS RELACIONES HUMANAS

#### MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL.

Grafico N° 08



### **3.- MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “FEDERICO VILLAREAL” DE TÚCUME.**

Este Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Mejorar el Clima Institucional es una representación creativa orientada a buscar soluciones ante las limitaciones que las relaciones humanas expresan en la cotidianidad institucional, por ello se ha diseñado como modelo una propuesta de Programa de Gestión de Recursos Humanos con la finalidad de optimizar el Clima Institucional, tomando como base la aplicación de un test de clima institucional que nos permitió identificar las debilidades institucionales y con ello los aspectos que necesitan fortalecerse.

El test de clima institucional aplicado considera un total de 20 items referidos a las relaciones interpersonales entre los docentes, particular importancia tiene la relación de los docentes de aula con el director y el personal jerárquico, el apoyo que reciben de ellos para el cumplimiento de la función docente, así como el reconocimiento a quienes destacan en el cumplimiento del desempeño docente que conlleva a un alto grado de satisfacción laboral, se considera también relevante evaluar el nivel de trabajo en equipo y la solidaridad existente entre los docentes que laboran en la Institución Educativa Federico Villareal de Túcume. La escala de intensidad de las respuestas fluctúa de 1 en el extremo negativo a 5 en el extremo positivo de modo que la puntuación total posible es de 100 puntos que corresponde a un clima institucional satisfactorio, siendo el mínimo posible 20 puntos que corresponde a un clima institucional malo e insatisfactorio para los docentes de la Institución Educativa.

### 3.1. TEST DE CLIMA INSTITUCIONAL I.E. “FEDERICO VILLAREAL” DE TUCUME.

**CUADRO N° 06**

**Resultados aplicación test clima institucional I.E. Federico Villareal de Túcume.**

doc item	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	Puntaje
1.-	2	2	5	2	4	1	3	2	1	4	1	2	2	4	5	2	1	1	1	2	47
2.-	2	2	3	1	2	2	1	4	2	4	1	2	2	4	4	4	4	2	1	2	49
3.-	2	3	1	3	2	2	4	2	1	5	1	2	4	3	3	5	3	2	4	3	55
4.-	2	2	2	3	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	40
5.-	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	1	2	4	4	3	3	2	3	3	3	50
6.-	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	41
7.-	2	2	2	5	2	2	5	1	1	5	4	1	1	2	2	5	2	2	2	2	50
8.-	4	2	2	2	4	2	3	4	2	4	4	2	2	4	2	5	2	1	2	2	55
9.-	2	2	2	3	2	1	2	4	1	2	1	2	1	4	3	4	4	2	2	1	45
10.-	2	1	2	2	5	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	5	2	2	1	1	35
11.-	3	3	4	4	1	3	4	2	1	2	1	2	2	3	5	5	5	5	3	5	63
12.-	2	2	4	2	1	2	4	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	38
13.-	2	2	2	2	2	2	3	1	1	4	1	3	3	1	4	4	3	1	1	3	45
14.-	2	2	2	2	2	2	2	4	1	5	1	2	2	3	5	5	5	2	5	5	59
15.-	5	5	4	2	4	5	1	2	1	5	1	5	5	5	5	5	5	2	5	5	77
16.-	1	2	2	1	2	2	1	2	1	3	1	1	2	3	3	4	2	2	2	1	38
17.-	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	28
18.-	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	5	5	5	5	2	2	2	2	51
19.-	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	5	2	1	1	1	33
20.-	2	2	4	2	5	2	2	2	2	4	1	1	1	2	2	5	2	4	2	2	49
21.-	2	5	2	2	2	5	1	5	2	4	2	5	2	5	2	2	2	2	2	5	59
22.-	2	2	2	3	4	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2	1	3	47
23.-	2	3	1	3	2	2	4	2	1	5	1	2	4	3	3	5	3	2	4	3	55
24.-	2	2	2	3	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	40
25.-	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	1	2	4	4	3	3	2	3	3	3	50
26.-	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	41
27.-	2	2	2	5	2	2	5	1	1	5	4	1	1	2	2	5	2	2	2	2	50
28.-	4	2	2	2	4	2	3	4	2	4	4	2	2	4	2	5	2	1	2	2	55
29.-	2	2	2	3	2	1	2	4	1	2	1	2	1	4	3	4	4	2	2	1	45
30.-	2	1	2	2	5	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	5	2	2	1	1	35
Promedio																					47.7

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015.

En el Cuadro N° 06 se aprecia que el puntaje promedio del clima institucional es de 47.7 lo que significa que la valoración del clima es de insatisfactorio por los docentes de la Institución Educativa “Federico Villareal” de Túcume. Se observa que los mayores niveles de insatisfacción están relacionados con el nivel de

remuneraciones y el reconocimiento del Director y personal jerárquico al desempeño docente, solo la segunda variable puede ser modificada por el cambio de actitud de los directivos institucionales. Se aprecia también el señalamiento de la escasa comunicación, el débil trabajo en equipo, la poca solidaridad y débil comunicación entre los docentes, que reconocen que muy poco se dialoga para resolver las diferencias que existen al interior de la docencia.

### **3.1.1 ITEMS DEL TEST DE CLIMA INSTITUCIONAL I.E. “FEDERICO VILLAREAL” DE TUCUME.**

**CUADRO N° 07**

**En mi Institución Educativa se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	1	3.3
POCAS VECES	25	83.3
CON CIERTA FRECUENCIA	1	3.3
CASI SIEMPRE	2	6.7
SIEMPRE	1	3.3
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 08**

**El Director escucha mis opiniones y tiene una actitud abierta y comunicativa**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	3	10.0
POCAS VECES	22	73.3
CON CIERTA FRECUENCIA	3	10.0
SIEMPRE	2	6.7
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 09****Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	3	10.0
POCAS VECES	19	63.3
CON CIERTA FRECUENCIA	3	10.0
CASI SIEMPRE	4	13.3
SIEMPRE	1	3.3
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 10****Existe comunicación fluida entre docentes, padres de familia y comunidad**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	6.7
POCAS VECES	16	53.3
CON CIERTA FRECUENCIA	9	30.0
CASI SIEMPRE	1	3.3
SIEMPRE	2	6.7
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 11****Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	6.7
POCAS VECES	16	53.3
CON CIERTA FRECUENCIA	4	13.3
CASI SIEMPRE	5	16.7
SIEMPRE	3	10.0
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DIEMBRE DEL 2015

### CUADRO N° 12

**Los directivos se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	7	23.3
POCAS VECES	19	63.3
CON CIERTA FRECUENCIA	2	6.7
SIEMPRE	2	6.7
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

### CUADRO N° 13

**Con el dialogo se solucionan los conflictos entre docentes**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	4	13.3
POCAS VECES	14	46.7
CON CIERTA FRECUENCIA	6	20.0
CASI SIEMPRE	4	13.3
SIEMPRE	2	6.7
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

### CUADRO N° 14

**La institución cuenta con planes y acciones específicas para mejorar mi trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	8	26.7
POCAS VECES	14	46.7
CON CIERTA FRECUENCIA	1	3.3
CASI SIEMPRE	6	20.0
SIEMPRE	1	3.3
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015



**CUADRO N° 15****La institución otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores,**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	22	73.3
POCAS VECES	7	23.3
CON CIERTA FRECUENCIA	1	3.3
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 16****En la institución las funciones están claramente definidas**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	4	13.3
POCAS VECES	9	30.0
CON CIERTA FRECUENCIA	2	6.7
CASI SIEMPRE	9	30.0
SIEMPRE	6	20.0
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 17****Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	23	76.7
POCAS VECES	3	10.0
CASI SIEMPRE	4	13.3
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 18****En la institución se reconoce el compromiso y la labor desarrollada**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	9	30.0
POCAS VECES	18	60.0
CON CIERTA FRECUENCIA	1	3.3
SIEMPRE	2	6.7
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 19****El director o funcionario me respalda frente a sus superiores.**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	10	33.3
POCAS VECES	13	43.3
CON CIERTA FRECUENCIA	1	3.3
CASI SIEMPRE	4	13.3
SIEMPRE	2	6.7
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 20****El director me da autonomía para tomar decisiones dentro de mis funciones**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	5	16.7
POCAS VECES	8	26.7
CON CIERTA FRECUENCIA	6	20.0
CASI SIEMPRE	8	26.7
SIEMPRE	3	10.0
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 21**

**Participo de las actividades culturales y recreacionales que la institución realiza**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	6.7
POCAS VECES	12	40.0
CON CIERTA FRECUENCIA	9	30.0
CASI SIEMPRE	2	6.7
SIEMPRE	5	16.7
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 22**

**Los directivos me proporcionan información suficiente para realizar mi trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES	6	20.0
CON CIERTA FRECUENCIA	5	16.7
CASI SIEMPRE	5	16.7
SIEMPRE	14	46.7
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 23**

**El director me brinda retroalimentación para superar mis puntos débiles**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	4	13.3
POCAS VECES	17	56.7
CON CIERTA FRECUENCIA	3	10.0
CASI SIEMPRE	3	10.0
SIEMPRE	3	10.0
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DICIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 24****El director me brinda los recursos necesarios para realizar bien mi trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	6	20.0
POCAS VECES	20	66.7
CON CIERTA FRECUENCIA	2	6.7
CASI SIEMPRE	1	3.3
SIEMPRE	1	3.3
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N° 25****Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	9	30.0
POCAS VECES	14	46.7
CON CIERTA FRECUENCIA	3	10.0
CASI SIEMPRE	2	6.7
SIEMPRE	2	6.7
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DIEMBRE DEL 2015

**CUADRO N°26****Los directivos reconocen, recompensan y valoran mi trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	7	23.3
POCAS VECES	13	43.3
CON CIERTA FRECUENCIA	6	20.0
SIEMPRE	4	13.3
Total	30	100.0

FUENTE: TEST APLICADO POR LOS INVESTIGADORES EN DIEMBRE DEL 2015

## **3.2. PERFÍL DE MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS.**

### **3.2.1. TÍTULO**

Programa de estrategias metodológicas del modelo de gestión de recursos humanos para mejorar el clima institucional y la administración en la gestión pedagógica en la Institución Educativa Federico Villareal de Túcume.

### **3.2.2. INTRODUCCIÓN**

La presente es una propuesta que se basa en un diagnóstico de las relaciones humanas y el clima institucional, que recogió de la problemática observada y existente de la realidad educativa estudiada. La misma, se s sustenta en Teorías Científicas, que nos permiten comprender el comportamiento humano, los motivos de éstos dentro de una organización social y/o educativa, pero también ir más allá de la explicación de los sucesos, ir hacia la elaboración y construcción de las soluciones de la misma.

El actuar de las personas tiene una relación fundamental con los motivos de las mismas. La motivación es o son los impulsos que lleva a una persona a actuar de determinada manera, se relaciona con el sistema de cognición del individuo, es decir representa lo que las personas saben respecto de sí mismos y del ambiente que los rodea, incluyen sus valores personales y está influido profundamente por su ambiente físico y social, sus necesidades y experiencias anteriores. Lo mencionado origina un comportamiento específico, los actos de los individuos están generados por su cognición, por lo que sienten, piensan, creen, pero también puede ser provocado por un estímulo y/o un ambiente externo.

El ambiente psicológico es la situación que la persona percibe e interpreta respecto de su ambiente externo más inmediato. Es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, las personas o situaciones adquieren valencias que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. Es positiva cuando los objetivos, las personas o las situaciones pueden satisfacer las necesidades presentes del individuo es negativa cuando puede ocasionar algún perjuicio o daño al individuo.

Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de aspectos positivos tienden a atraer al individuo, mientras que los aspectos negativos tienden a causar repulsión o huida. Es en ese sentido, que esta propuesta busca mejorar el clima institucional y la administración en la gestión pedagógica.

### **3.2.3. ANTECEDENTES**

La situación del Clima Institucional, que planteamos a continuación, son los problemas que nos reflejan la necesidad de construir una salida impulsando el cambio planificado.

El Clima Institucional en la Institución Educativa Federico Villareal de Túcume, se encuentra caracterizado por una falencia de valores, presencia de cualidades negativas en las personas, crisis de identidad, escaso compromiso con la gestión institucional y pedagógica. Personas con marcada desconsideración, desconfianza, enemistades, etc. Con percepciones desfavorables del clima institucional (60%), con una débil interacción social con colegas (/%), que identifican un desempeño pobre en el director (13%), y el trabajo en equipo se da muy poco (27%), un comportamiento institucional indiferente (47%), y con poca frecuencia o a veces se trabaja sin cultura institucional (53%) por ello esta presente el incumplimiento del reglamento Interno (93%).

Estos datos que muestran el análisis situacional son suficientes para saber que estamos en una situación alarmante, la cual debe tratarse científicamente, involucrando a los integrantes de la Institución Educativa.

### **3.2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

El presente Modelo de Gestión tiene fundamentaciones teóricas importantes de precisar, mostrando así su naturaleza que orientará el hacer en los proyectos y acciones que se desarrollen en la Institución Educativa Federico Villareal de Tucume, involucrando al personal de las diferentes áreas y niveles jerárquicos.

#### **3.2.4.1. Filosófica**

Edgar Morín (2000) en la Teoría del Hombre Complejo y sobre lo mismo otros autores como Miguel Martínez Míguélez (1997), han planteado la

necesidad de un nuevo modo de conocer, de una nueva matriz epistémica que establezca una mayor sintonía con el momento histórico que atraviesa la humanidad, y por ende la ciencia.

Para Edgar Morín la realidad no es evidentemente legible. Las ideas y teorías no reflejan sino que traducen la realidad, la cual puede realizarse de manera errónea. Nuestra realidad no es otra que nuestra idea de la realidad.

Esta sería una de las implicaciones de la postmodernidad, que en el plano filosófico, parece habitar todos los territorios y espacios de la discusión académica. Así, entre las crisis que, a decir de muchos, sacuden todos los órdenes de la vida humana en la actualidad, otorgándole al término un sentido de transformación o transición entre un estado y otro, se encontraría una crisis paradigmática, una crisis de los valores y nociones que guiaron, durante mucho tiempo, la acción y reflexión científica del hombre.

Martínez Miguélez (1997), haciendo alusión al concepto de paradigma elaborado por Jung, cita a Morín, para reconstruir el mismo, diciendo que un paradigma científico puede definirse como un principio de distinciones - relaciones - oposiciones fundamentales entre algunas nociones matrices que generan y controlan el pensamiento, es decir, la constitución de teorías y la producción de los discursos de los miembros de una comunidad científica determinada (Morin: 2000). No están en crisis los paradigmas de las ciencias, sino el paradigma de la ciencia en cuanto modo de conocer.

Para Martínez M., el positivismo lógico, modelo o paradigma "Newtoniano - Cartesiano" que valora, privilegia y propugna la objetividad del conocimiento, el determinismo de los fenómenos, la experiencia sensible, la cuantificación aleatoria de las medidas, la lógica formal y la verificación empírica, ha sido superado y en los actuales momentos, atraviesa una transición hacia lo que él denomina el Nuevo Paradigma Epistémico.

Este nuevo paradigma epistémico, identificado con lo que se ha llamado el Pensamiento Complejo o Transdisciplinario, aún se encuentra en proceso de

construcción y elaboración, paralelamente al cambio de época que atravesamos.

Sobre las razones que limitaron el paradigma anterior y justifican el establecimiento de uno nuevo, Morín (2000) establece que lo que agrava la dificultad de conocer nuestro mundo, es el modo de pensamiento, que ha atrofiado en nosotros, en vez de desarrollarla, la aptitud de contextualizar y globalizar, mientras que la existencia de la era planetaria es pensar la globalidad, la relación todo - partes, su multidimensionalidad, su complejidad.

Con respecto a la persona es concebida como un sistema individual y complejo de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones. Tal sistema mantiene su equilibrio interno frente a los cambios y las demandas externas que continuamente le impone la fuerza del ambiente que lo rodea.

En las transacciones con el ambiente organizacional, las personas están motivadas por el deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que enfrenta, o de dominarlos. Cada ser humano es un sistema individual y particular que incluye motivaciones, estándares de valores personales y esquemas de percepción del ambiente externo.

Motivos, valores y percepciones están muy interrelacionados: lo que una persona percibe en una situación particular está determinado por sus valores y motivos. El desarrollo de valores y motivos está influenciado por el proceso de percepción que determina cuál información o sistema recoge del ambiente.

Todos estos aspectos son necesarios tomar en cuenta para comprender las situaciones presentadas en los antecedentes de la propuesta, pues como manifiesta Martínez, el ser humano como sistema individual y complejo es resultado de su vida y de las percepciones de la misma, pero no todos



pueden lograr el equilibrio personal para desarrollar y/o mantener relaciones sociales positivas.

#### **3.2.4.2. Pedagógica**

Las bases teóricas de la Pedagogía no podían dejar de mencionar las valoraciones objetivas del estado en relación a los Valores y la Educación, aplicando éstas ya no a los educandos, sino a los educadores, ya que ellos son también el resultado de un proceso educativo y formativo en valores que debe adaptarse al momento moderno y a los retos que la modernidad plantea de manera desafiante.

Los cambios vertiginosos de la sociedad, modifican significativamente las relaciones entre las organizaciones y los grupos tanto en el ámbito público como en el privado. Se debe formar de manera sistematizada e intencional para fomentar una escala de valores sociales y actitudinales coherentes basados en la formación autónoma de la personalidad con estrecha atención a las experiencias de las diferentes sociedades.

La educación debe partir de un cuerpo de conocimientos y valores sólidos que se encuentren vinculados estrechamente con el currículo a través de distintas opciones de trabajo; esto debe ser un medio para impulsar la relación entre la escuela y su entorno vinculándola a la vida y la realidad social.

Para conseguir el cambio de percepción en nuestros docentes se deben buscar experiencias que los impliquen emocionalmente, usar y explorar su mundo personal, seleccionando temas sobre lo que les gusta, les interesa, los motiva, les preocupa.

Con respecto a los aportes que Piaget (1968) proporcionó a la Pedagogía, pueden tomarse para entender el proceso que se quiere trabajar con los docentes y demás involucrados en la Institución Educativa Federico Villareal de Túcume, de manera concreta sobre el Juicio Moral, los aprendizajes en su vida de niños y como ellos aportan con trabajo motivador

o pueden limitar éste por no coincidir con la orientación que la autoridad le da a la gestión educativa. El revisar la manera en que los involucrados generaron su desarrollo intelectual de niños y cómo este continúa en la actualidad, puede ayudarnos a mejorar el clima institucional, no es una tarea fácil precisando además que requiere de especialistas o de un equipo multidisciplinado.

### **3.2.4.3 Ciencias Administrativas**

**El Modelo Tradicional.-** La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado Modelo Tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor(1911) y Henry Fayol(1916) y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

**El Modelo de Relaciones Humanas.-** El llamado modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo (1933) y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla.

Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

**Modelos de Los Recursos Humanos.-** Es una propuesta abanderada por Douglas McGregor (1969) en el cual se puede ver que la motivación tiene su origen en el campo empresarial, pero estas mismas teorías son las que fundamentan la motivación en el campo educativo, y para este caso de los

docentes y administrativos. Completando la idea, es la organización educativa la responsable del clima institucional y de la calidad de Relaciones Humanas en éste. Y en esta circunstancia inyectan de aspectos positivos y cualitativamente altos su quehacer docente y su vida interna, que se reflejaría en un clima institucional y administrativo sano, productivo y acogedor, ocasionando relaciones de correspondencia.

#### **3.2.4.4. Psicológicas**

Los estudios y aportes de Abraham Maslow (1984) sobre el Ser Humano y sus Necesidades, también pueden ayudar a entender y procurar un camino de reconocimiento y solución a los problemas del Clima Institucional.

Maslow propone que los seres humanos tienen una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

Ubicándonos en una pirámide, podemos señalar que en la parte baja o lo que es la base de la estructura de ésta, se ubican las necesidades prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Por ello, se puede deducir que en esta base se encuentran las Necesidades Fisiológicas, las cuales constituyen la máxima prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia, la alimentación, etc., le siguen las Necesidades de Seguridad que buscan crear y mantener un estado de orden, protección, estabilidad, etc., su carencia establece un vínculo con el miedo, la anarquía, lo desconocido, pérdida del control de la vida misma.

Una vez satisfechas las necesidades anteriormente mencionadas, la motivación se da por las necesidades sociales, manifiestas en la necesidad de compañía, dar y recibir afecto, comunicación, tener amigos, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo, sentirse aceptado dentro de él y participar socialmente, etc. Estos son los aspectos que vemos tienen dificultad en el mundo de la institución estudiada, son la incomodidad que expresan los docentes y que obstaculizan el desarrollo de un clima laboral adecuado.

Luego, están las Necesidades de Reconocimiento, pues es importante para toda persona sentirse apreciado, destacar y tener prestigio

dentro de su grupo, respeto a sí mismo y auto valorarse. También se les conoce como las necesidades del ego o de la autoestima. Finalmente, las necesidades de la Auto-Superación, o de la auto-realización, o auto-actualización, el ser humano siente que debe dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo, sintiendo como una fuerza que lo impulsa a alcanzar ese ideal en su vida.

### **3.2.5. Precisiones Conceptuales**

El Programa de Relaciones Humanas que se pretende implementar en la Institución Educativa Institución Educativa Federico Villareal de Tucume, estará basado en las Teorías de Elton Mayo, Abraham Maslow, Edgar Shein, puntualizando aspectos teóricos como los siguientes:

1. La optimización del Clima institucional depende de la integración social de los actores educativos – docentes -, considerados como protagonistas del proceso educativo.
2. El comportamiento social de los docentes, sustentado en que éstos no actúan ni reaccionan en forma aislada como individuos, si no como miembros de grupos sociales.
3. El comportamiento de los docentes está condicionado por normas o estándares sociales.
4. La Institución Educativa no sólo se compone de personas aisladas, sino de un conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí, para el desarrollo de acciones orientadas a la formación integral y la generación de aprendizajes de los estudiantes.
5. Los docentes participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.

### **3.3 JUSTIFICACIÓN**

La educación es un proceso caracterizado por las relaciones interpersonales y esta involucra fenómenos emocionales que son frecuentemente descuidados, por ello el lema socrático Conócete a ti mismo, debe estar siempre presente en la educación;

También hay que tener en cuenta lo que decía Aristóteles: Cualquiera puede ponerse furioso. Eso es fácil pero estar furioso, con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la forma correcta, eso no es fácil. Por ello la necesidad de que las relaciones interpersonales propicien una buena convivencia, por ello el docente deberá tomar conciencia y revisar sus actitudes mostrando una constante disposición al cambio si se hace necesario.

Entendiendo, la importancia que tienen estas relaciones en toda institución para el logro de una calidad educativa, es necesario aplicar un programa de relaciones interpersonales en Institución Educativa Federico Villareal de Túcume, ya que adolece de una falta de identidad, descoordinación entre áreas, escaso compañerismo entre sus miembros, etc. entre otros.

Es por eso, que este Programa se justifica y tiene la finalidad de crear y mantener relaciones cordiales, afianzando el respeto, la cooperación y la valoración del esfuerzo de los demás para mejorar el clima organizacional de nuestra institución educativa.

### **3.4 OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

#### **3.4.1 Objetivo general.**

Diseñar un Modelo de Programa de Gestión de Recursos Humanos basado en las teorías de Elton Mayo, Abraham Maslow, Edgar Shein, para optimizar el Clima Institucional y administrativo en el personal de la Institución Educativa Institución Educativa Federico Villareal de Tucume.

#### **3.4.2 Objetivos específicos.**

- Diseñar, implementar y ejecutar un Plan de Sensibilización mediante estrategias de involucrar y comprometer a los actores educativos docentes y administrativos.

- Estructurar, implementar y desarrollar un Plan de Capacitación en Gestión Institucional basadas en las Teorías de Elton Mayo, Maslow y Shein usando estrategias de dinámica grupal.
- Elaborar, implementar y ejecutar un Plan de Recreación haciendo uso de estrategias de interacción humana para la optimización de las relaciones personales en la I.E.
- Diseñar, implementar y ejecutar un Plan de Desarrollo Personal a través de estrategias de trabajo personal y auto-conocimiento para superar los aspectos personales e institucionales que afectan la vida educativa docente y administrativa y viceversa.

### **3.5. CONTENIDO DEL PROGRAMA**

Los contenidos son de diferente naturaleza y tienen objetivos que se dirigen a solucionar el problema, por ello se han organizado en cuatro planes de acción, que se complementan y guardan relación entre ellos.

Son contenidos pre determinados y guardan una relación coherente con los problemas identificados en el diagnóstico, se les considera por ello válidos y significativos para los docentes.

#### **3.5.1. Planes Estratégicos de Acción.**

Plan de Acción del Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el Clima Institucional y la Administración, el cual comprende cuatro planes de acción de diferente naturaleza:

- a. Plan de Sensibilización
- b. Plan de Capacitación.
- c. Plan de Recreación.
- d. Plan de Desarrollo Personal.

#### **3.5.2. Descripción de los Planes Estratégicos de Acción.**

##### **a) Plan Estratégico de Sensibilización.**

La vida personal en general origina tensiones y la vida institucional también, conjugar ambas resulta para muchos difícil, lo cual afecta de diverso grado a los integrantes de la misma.

En las relaciones sociales las personas de la I.E. reciben o captan de sus colegas próximos o no impresiones agradables o contrarias pues son perceptibles por los sentidos. Pero, también captan lo simbólico, el silencio, la agresión pasiva, la violencia verbal, administrativa, etc. Y es que en cada I.E. , cada persona lleva lo que aprendió en sus procesos de socialización vitales, desarrollando un clima o ambiente adecuado o inadecuado en la escuela.

Estas situaciones dejan huellas que se convierten en limitaciones institucionales urgentes de solucionar, por ello el Programa se inicia abordando el freno sensible, emocional, como punto de arranque del proceso, tratando de que garantice el desarrollo del mismo.

#### **b) Plan Estratégico de Capacitación.**

Los nuevos conocimientos nos proporcionan nuevas capacidades, nos permiten desarrollar destrezas y estos nos pueden dar posibilidades de mejorar nuestra condición personal, en relación al aporte que damos a la institución educativa enriqueciendo está en lo que es el trabajo personal docente y el administrativo.

La apropiación del saber es necesaria e importante para asumir de manera racional el rol que debemos desarrollar en la organización educativa. Pero también es necesario precisar que, el conocimiento es un producto de la interacción social y de la cultura (Vigotsky) y que el ser humano es eminentemente social, que el aprendizaje no debe ser considerado una actividad individual, sino más bien social, es decir que el alumno –y en este caso el docente y administrativo- aprenda en un contexto de colaboración e intercambio con sus compañeros –colegas- , así se estimula y favorece el aprendizaje como en las discusiones en grupo sobre un tema.

#### **c) Plan Estratégico de Recreación.**

El Programa considera que este aspecto es importante, pues el estado de ánimo juega un aspecto básico para la persona como para la institución, tiene que haber una relación coherente. Cuando el ambiente no es alegre, no deleita, no divierte, es decir cuando laboramos en un clima que nos lleva a lo contrario, no sólo la institución se estanca sino que pueden venir

enfermedades irreversibles que dañarían básicamente a la persona y tendría un efecto institucional. Las relaciones sanas dependen muchas veces de pequeños momentos que cuando llegan a tiempo pueden ser de gran ayuda y apoyo personal, además que pueden renovarse lazos amicales perdidos por el desgaste institucional.

#### **d) Plan Estratégico de Desarrollo Personal.**

El Desarrollo Personal es un aspecto medular en el Programa, que se desarrolla de manera específica en un Plan como el presente, pero a la vez corre de manera transversal en los Planes específicos de sensibilización, capacitación, recreación, y de manera general en el Programa mismo, mediante la inclusión de temas que aborden esta dimensión compleja a nivel individual como organizativa.

Las estrategias de desarrollo personal tienen una importancia crucial, pues trata de identificar las fortalezas que se puedan aprovechar para sí mismos y la organización educativa y también las debilidades personales, sociales que se expresan en el quehacer de la institución educativa.

Los participantes adquirirán saberes que contribuirán a modificar la identidad propia y esto podría llevar a que la institución haga lo mismo o lo que necesite, para recuperar los aspectos internos y subjetivos, afectivos, etc., necesarios y suficientes para desarrollar un clima institucional y administrativo positivo y transparente.

### **3.5.3. Estructura de los Planes de Acción.**

#### **3.5.3.1. Plan de sensibilización del personal docente y administrativo**

##### **Objetivo:**

- Desarrollar la capacidad de incrementar los sentimientos de los involucrados hacia su Institución educativa para trabajar con el compromiso de modificar el Clima Institucional y la Administración.

##### **Meta:**

- Iniciar el Plan de mejora del Clima Institucional y la Administración con el 80% de personal capaz de sentir interés por el cambio.



<b>Ejes Temáticos y Actividades</b>	<b>Persona o Equipo Responsable</b>	<b>Número de Sesiones</b>
1.- Reunión de Reencuentro con el personal de la Institución Educativa.	Equipo Responsable	1
2.- Seminario sobre Sensibilización en la Gestión Educativa	Equipo Responsable	2
3.- Seminario sobre la Convivencia Laboral	Equipo Responsable	1
4.- Taller de Motivación Personal e Institucional	Equipo Responsable	1
5.- Taller sobre Compromiso Personal e Institucional	Equipo Responsable	1
	<b>Total de sesiones</b>	6

### 3.5.3.2. Plan de Capacitación.

<p><b>Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar la participación voluntaria e interesada de las autoridades, docentes y personal administrativo de la I.E. para generar una gestión educativa y un Clima Institucional de calidad.</li> </ul> <p><b>Meta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr profundizar conocimientos sobre Gestión Educativa, Clima Institucional y la Administración en un 100% de los involucrados para retomar el compromiso pedagógico.</li> </ul>		
<b>Ejes Temáticos y Actividades</b>	<b>Persona o Equipo responsable</b>	<b>Número de Sesiones</b>
1.- Seminario de Gestión Educativa	Equipo Responsable	2
2.- Seminario sobre Relaciones Humanas.	Equipo Responsable	3

3.- Taller sobre Clima Institucional	Equipo Responsable	2
4.- Taller sobre Planificación Participativa	Equipo Responsable	2
5.- Taller sobre Valores Institucionales	Equipo Responsable	2
	<b>Total de sesiones</b>	11

### 3.5.3.3. Plan de Recreación.

#### **Objetivos:**

- Compartir momentos de auténtica transparencia que reconstruyan la participación activa y el trabajo en equipo.
- Impulsar una vida interna estable superando la rutina cotidiana.

#### **Meta:**

- El 80 % de las personas intercambian situaciones de esparcimiento sano, recobrando la confianza y las relaciones cordiales que se reflejarán en una Gestión Educativa motivadora y un Clima Institucional y la administración de calidad.

<b>Ejes Temáticos y Actividades</b>	<b>Persona o Equipo responsable</b>	<b>Número de Sesiones</b>
1.- Vivenciando la historia.	Equipo Responsable	2
2.- Celebración los onomásticos del personal Institucional.	Equipo Responsable	10
3.- La Convivencia religiosa.	Equipo Responsable	1
4.- Reencontrándose intelectualmente.	Equipo Responsable	2
5.- La danza como Identidad cultural.	Equipo Responsable	1
	<b>Total</b>	16

### 3.5.3.4. Plan de Desarrollo Personal

**Objetivos:**

- Comprender la información científica para auto conocerse profundizando los aspectos personales positivos y modificando los aspectos negativos en bien propio y de la Institución Educativa.
- -Involucrar a profesionales especializados para que apoyen en la tarea de trabajo personal.

**Meta:**

- El 80 % de las personas involucradas se informan, estudian y debaten sobre temas con enfoques en la persona humana y su relación con la Gestión Educativa de calidad

<b>Ejes Temáticos y Actividades</b>	<b>Persona o Equipo responsable</b>	<b>Número de Sesiones</b>
1.- Seminario sobre El Ser, El Pensar y el Actuar.	Equipo Responsable	3
2.- Seminario sobre los Mitos de ser Hombre y Mujer.	Equipo Responsable	1
3.- Taller sobre las Necesidades Humanas.	Equipo Responsable	2
4.- Taller sobre la Vida Afectiva.	Equipo Responsable	2
5.- Taller sobre Resolución de Conflictos y Técnicas de Negociación.	Equipo Responsable	3
	<b>Total de sesiones</b>	11

### 3.5.4. Desarrollo de Ejes Temáticos de los Planes de Acción.

#### 3.5.4.1. Desarrollo de Eje Temático del Plan de Sensibilización Docente.

Los ejes Temáticos que se van a trabajar en el Plan de Sensibilización son los siguientes:

**a) Reencuentro con el personal de la Institución Educativa.**

Contenidos:

1. Importancia de la calidad de las Relaciones Sociales.
2. Proyección de la película “La Era del Hielo “
3. Qué mensaje nos da la película: Conversatorio.

**b) Sensibilización en Gestión Educativa.**

El tema de Gestión Educativa tendrá los siguientes contenidos a:

1. Cómo Inicio el Proceso: Evaluación Previa de ideas, emociones, actitudes hacia la Institución Educativa.
2. Dialogando sobre el Modelo de Gestión de RR. HH.
3. La Pro actividad.

**c) Convivencia Laboral.**

El tema de Convivencia Laboral se desarrollará en base a la teoría de Elton Mayo, tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

**Temario:**

1. El Ambiente educativo y la interacción docente.
2. Relaciones Laborales: Convivencia, violencia, problemas y conflicto docente.: Enfoque de Elton Mayo.
3. El Ser y el Hacer del Maestro.
4. Las Normas y la Autonomía.

**d) Motivación Docente.-**

El tema de Motivación Docente tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

**Temario:**

- 1.-Competitividad y cambio
- 2.- Desarrollo individual
3. -Actitud en el trabajo
4. Motivación en el trabajo
5. Campo de diamantes

**e) Compromiso Personal e Institucional.**

El tema de Compromiso Personal e Institucional tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

**Temario:**

1. El Compromiso: Concepto y Tipos.
2. Identificación, Membresía y Lealtad.
3. De la Capacidad Personal a la Capacidad Colectiva Sostenible.

**3.5.4.2. Desarrollo del Eje Temático del Plan de Capacitación Docente.**

Los ejes Temáticos que se van a trabajar en el Plan de Capacitación son los siguientes:

**a) Gestión Educativa**

El tema de Gestión Educativa se desarrollará en base a la teoría de Peter Drucker, tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

**Temario:**

1. La Gestión Educativa: Concepto. Áreas internas de la gestión. Características y Funciones de la Gestión Educativa.
2. La Planificación como elemento de Gestión.
3. El Proyecto de Desarrollo Institucional.

**b) Relaciones Humanas.**

El tema de Relaciones Humanas se desarrollará en base a la teoría de Elton Mayo, tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

**Temario:**

1. Análisis de la situación de relaciones.
2. Los Problemas, como prevenirlos.
3. El trato al Personal.
4. El Problema Humano: Concepto.
5. El método de los cuatro pasos.

**c) Clima Institucional**

El tema de Clima Institucional se desarrollará en base a la teoría de Hall, tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

**Temario:**

1. El Clima Institucional: Concepto. Elementos Básicos.
2. Resolución de Problemas.

3. El Liderazgo.
4. La Comunicación.
5. La Participación.
6. La Toma de decisiones.
7. La Dirección Educativa.

**d) Valores Institucionales.**

El tema de Valores Institucionales se desarrollará en base a la teoría de WertEntscheidung y Max Scheler, tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

**Temario:**

1. Respeto.
2. Eficiencia.
3. Responsabilidad.
4. Honestidad.
5. Compromiso.
6. Calidad.
7. Creatividad.
8. Crecimiento.
9. Lealtad.
10. Sentido de Pertenencia.
11. Excelencia.
12. Eficiencia.

**3.5.4.3. Desarrollo del Eje Temático del Plan de Recreación Docente.**

Los ejes Temáticos que se van a trabajar en el Plan de Recreación son los siguientes:

**a) Vivenciando la historia.**

El tema del turismo vivencial, histórico y ecológico, del acercamiento a los restos arqueológicos de la zona, la significación de los mismos, son aspectos culturales que se toman para generar relaciones docentes cálidas fuera del ámbito laboral. Se desarrollarán los siguientes temas:

1. Turismo histórico y Ecológico.
2. Los Museos.

3. Salida a un lugar turístico de la zona.

**b) Celebrando los natalicios.**

Las fechas de nacimiento y su celebración, son momentos importantes para cualquier persona, desarrollando emociones y sentimientos favorables al trabajo institucional.

Se desarrollarán los siguientes temas:

1. Significado de la vida.
2. La edad: Cantidad y Calidad del tiempo vivido.
3. Bienestar Personal.

**c) La Convivencia Religiosa.**

Las reuniones en las que se comparte con otros docentes momentos religiosos, son espacios interesantes que llevan a fortalecer lazos espirituales. Pueden ser retiros entre docentes, los bautizos y/o comuniones de los alumnos en los cuales los docentes interactúan a este nivel. Tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

1. El Cambio Personal.
2. Proyección de la Película: Francisco de Asís.
3. Conversatorio sobre el tema: Cambio Personal.

**d) Reencontrándose intelectualmente.**

Muchos de los docentes, como los trabajadores administrativos, tienen habilidades para el cuento, la poesía y otros aspectos importantes de compartir.

Se trabajarán los siguientes temas:

1. Dinámicas de tipo literarias.
2. Compartiendo Historias.
3. Cómo se elabora un cuento.

**e) La danza como identidad cultural**

Se tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

1. La Expresión Corporal.
2. La Danza y la salud emocional.

3. Historia de los bailes regionales
4. Experiencia docente de expresión corporal

#### **3.5.4.4. Desarrollo del Eje Temático del Plan de Desarrollo Personal.**

Los ejes Temáticos que se van a trabajar en el Plan de Desarrollo Personal son los siguientes:

##### **a) El Ser, El Pensar y el Actuar.**

El tema de El Ser, el Pensar y el Actuar se desarrollará en base a la teoría de Morín y Shein, tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

Temario:

1. El ser.
2. El Pensar.
3. El Actuar

##### **b) Los Mitos de ser Hombre y Mujer.**

El tema de Los Mitos de ser Hombre y Mujer, se trabajarán con los enfoques de Carolina Moser y tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

Temario:

1. Los mitos tradicionales.
2. Efectos de los mitos en nuestras vidas.
3. Aprendiendo a ser hombre y mujer.

##### **c) Las Necesidades Humanas.**

El tema de Necesidades Humanas se desarrollará en base a la teoría de Maslow, y tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

Temario:

1. Necesidades Fisiológicas.
2. Necesidad de Seguridad.
3. Necesidad Social.
4. Necesidad de Reconocimiento.
5. Necesidad de Auto superación.



#### **d) La Vida Afectiva.**

El tema de Vida Afectiva se desarrollará en base a la teoría de César A. Guardia M, tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

Temario:

1. Concepto y Relación con los procesos Orgánicos.
2. Desarrollo de los Estados Afectivos.
3. Los Fenómenos Afectivos Primarios.
4. Clasificación de los Estados Afectivos.

#### **e) Resolución de Conflictos y Técnicas de Negociación.**

El tema de Resolución de Conflictos y Técnicas de Negociación se desarrollará en base a la teoría de Robert Tannenbaum sobre la *Gestión de las Diferencias*, tendrá los siguientes contenidos a desarrollar:

Temario:

1. Conflicto: Concepto. Características. Percepciones. Elementos. Fuentes.
2. Resolución de Conflictos: Mecanismos. Solución.
3. Técnicas de Negociación.

### **3.6. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA**

En esta parte nos vamos a referir a dos aspectos:

- a) La Metodología del Diseño del Programa.
- b) Las Estrategias Metodológicas.

#### **Metodología Del Diseño Del Programa**

Se refiere al Programa de Intervención que se inició ante la observación de una problemática sobre las relaciones humanas que generaban un clima institucional inadecuado, analizando la práctica personal docente.

Ante ello se diseña y elabora un diagnóstico específico, para identificar cómo es el desempeño de los docentes y cómo son sus relaciones interpersonales. Trata de ser amplio y es un punto crucial para comenzar a trabajar sobre fortalezas y debilidades.

En base a un seleccionado sustento teórico, se guía la ardua tarea de diseñar una propuesta que favorecería a que la problemática identificada disminuyera y progresivamente desapareciera.

Sobre esa base diagnóstica y el sustento teórico, se estructura un Plan de Mejoramiento personal, profesional e institucional, por ello; éste también es un Plan Innovador de vida para el presente y su proyección futura.

Todo ello, llevó a que se planteara la pregunta ¿qué haré?, cuya respuesta fue: Diseñaré una propuesta de modelo institucional, apoyado en las teorías de Mayo, Maslow y Shein. Pretendiendo a futuro tener la orientación, una guía que enrumbe promover cambios en los docentes.

El otro problema era ¿cómo hacerlo?, eso llevó a diseñar planes de sensibilización, capacitación, recreación y desarrollo personal, llegando al diseño de las estrategias como conversatorios, debates, seminarios, talleres, paseos, en las cuales se ejecutan técnicas de sensibilización, estrategias didácticas, recreativas, lúdicas, etc. Fue la propuesta de Zavala (2000), la que marcó la metodología del diseño del Modelo en cuanto a sus etapas para proseguir: objetivos, contenidos, estrategias metodológicas, actividades, cronograma, materiales, espacio y evaluación.

Este Programa de Relaciones Humanas comprende Planes específicos y actividades diversas que en conjunto resulta ser una macro estrategia de mejoramiento educativo.

Al final de este proceso los beneficiarios tendrán que demostrar la capacidad que tienen para generar un ambiente institucional de mejoramiento continuo.

### **Estrategias Metodológicas del Programa.**

Se refiere a la construcción ideal del proceso del Modelo que se está diseñando. Me refiero a ideal en el sentido de creativo, en relación a las características de la población docente, pues este Modelo tiene que subordinarse a ello, ya que no es un modelo que sólo va a transmitir conocimientos, sino que además tiene que llegar a lo interno y profundo de las personas, tocar el fondo de su mundo personal, sólo así se iniciará cambios en los estados de ánimo, en las visiones, valoraciones a sí mismos y hacia los otros para llegar al cambio actitudinal que puede garantizar proyecciones hacia la Institución educativa y el cambio del problema estudiado "el clima institucional" que tiene como fondo la calidad de las relaciones humanas.

### **Dimensiones Interactivas del Programa.**

El programa propuesto pretende responder a tres dimensiones interactivas:

1. Lo automotivacional, aspecto referido a la responsabilidad, la constancia y libertad de decisión necesaria para provocar un cambio personal, liderazgo, democrático, participativo.
2. La Ética, referida al respeto, justicia, empatía, honradez que todo ser humano debe practicar para convivir juntos, disposición para trabajar en equipo y solución de conflictos.
3. Lo Volitivo, aspecto relacionado con el reconocimiento de los logros de los demás, aceptación a los demás como personas con sus fortalezas y debilidades.

Para conseguirlo, desarrollaremos sesiones vivenciales, en donde las secuencias didácticas serán las siguientes: Motivación, Desarrollo, Afianzamiento y Evaluación. Las secuencias de acción motivaran la exploración, reflexión, confrontación, disposición al cambio y realimentación.

### **3.7 ACTIVIDADES.**

¿Cómo ejecutamos las estrategias metodológicas seleccionadas?, este es un aspecto medular, para el éxito del Programa ya que de ellas depende que en el tiempo se ejecute lo planificado, pero además se alcancen los objetivos propuestos.

Para la ejecución del Modelo de Gestión, considero que hay cuatro momentos o fases:

- a) Fase de introducción.
- b) Fase de desarrollo o fases de sesiones.
- c) Fase de Cierre.
- d) Fase de Evaluación.

#### **3.7.1. Fase de Introducción.**

Esta fase se entiende como la fase de preparación y/o implementación, previa al inicio ya que se tiene que preparar todos los aspectos necesarios para que el Modelo se ejecute.

Comprende los siguientes momentos:

- a) Reunión con responsables de la I.E.
- b) Información de la Propuesta de Modelo de Gestión.
- c) Formación del equipo responsable de la organización.
- d) Identificación de Tareas, equipos visuales y otros y materiales.
- e) Elaboración del cronograma de trabajo.
- f) Elaboración del Presupuesto del Programa.

### **Fase de Desarrollo.**

Corresponden a las acciones de la comisión responsable, en relación al desarrollo de cada uno de los Planes elaborados y como en cada uno de ellos se trabajan las sesiones correspondientes. Una sesión se puede trabajar por momentos, de la siguiente manera: 1) Acciones previas a la sesión, 2) El día de la sesión: a) introducción, b) desarrollo y 3) Cierre de la sesión.

### **Estrategias Metodológicas Previas a cada Sesión**

- a) Conformación de equipos: tamaño de equipos y número máximo de integrantes
- b) Composición de equipos: de preferencia que sean heterogéneos.
- c) División del Trabajo: debe ser dinámico, cambiar de puestos con frecuencia
- d) Establecer roles: las funciones deben orientarse al funcionamiento del equipo, como al recojo de información necesaria para otras etapas del Modelo como la evaluación.

### **Estrategias Metodológicas El día de la Sesión.**

#### **a) Momento de Introducción:**

- Informar sobre la conformación de los equipos, mencionando sus integrantes.
- Verificar si se tienen los equipos y materiales necesarios.
- Definir espacios comunes y particulares de trabajo.
- Precisar tiempos límites para las actividades.
- Aplicar pre test.

#### **b) Desarrollo de la Sesión de Trabajo.**

Comisión organizadora: Aplicación de Ficha de integrantes, ficha de asistencia y Registro de Observación.

- Designación de los Roles y explicación de los mismos.
- Inicio de la sesión: Actividad motivadora.- Puede ser la proyección de una película, o la proyección de las imágenes a ser interpretadas, material gráfico.
- Desarrollo del Seminario o Taller, con los momentos didácticos básicos.
- Interactividad del equipo docente.
- Exposición final de los equipos.
- Participación y debate.

#### **Fase de Cierre.**

- Elaboración de conclusiones del Equipo docente.
- Aplicar post test.

#### **Fase de Evaluación.**

- Recepción de pre test.
- Recepción de post test
- Ficha de integrantes.
- Ficha de asistencias.
- Registro de Observación

### **3.8. DURACIÓN DEL PROGRAMA.**

El Programa se desarrolla en relación a los cuatro Planes Estratégicos de acción diseñados, los cuales tienen en total 44 sesiones de trabajo. Si cada sesión puede considerarse de 5 horas de trabajo diarias, el programa total considera 220 horas presenciales.

### **3.9. CRONOGRAMA**

La distribución del tiempo en este Modelo es importante, pues tiene que compartirse con las obligaciones didácticas cotidianas, más la personales y familiares de cada integrante de los equipos

### 3.9.1. Cronograma de los Planes de Acción

Se considera que el momento ideal para iniciar el programa es el mes de agosto, ya que previamente se les ha comunicado que se trabajará en el Modelo, y que finalizaría en diciembre.

#### 3.9.1.1. Cronograma del Plan de Sensibilización

Mes de Agosto				
Nº semana	1	2	3	4
Nº sesión	1 y 2	3	4	5

#### 3.9.1.2. Cronograma del Plan de Capacitación

Mes septiembre					Mes octubre
Nº semana	1	2	3	4	1
Nº sesión	1	2	3	4	5

#### 3.9.1.3. Cronograma del Plan de Recreación.

Mes de octubre			
Nº semana	2	3	4
Nº sesión	1	2 y 3	4 y 5

#### 3.9.1.4. Cronograma del Plan de Desarrollo Personal

Mes de noviembre					Diciembre
Nº semana	1	2	3	4	1
Nº sesión	1	2	3	4	5

### 3.10. ÁMBITO

El Modelo de Programa de Gestión de Relaciones Humanas para optimizar el Clima Institucional y Administrativa en la Institución Educativa Federico Villareal de Tucume., sería desarrollado en la ciudad de Tucume en el año 2017, en los ambientes académicos del plantel, que serán recreados por locales institucionales acondicionados para tal fin.

### **3.11. MODALIDAD DEL ESTUDIO**

El Programa De Estrategias Metodológicas Del Modelo De Gestión De Recursos Humanos Para Mejorar El Clima Institucional Y La Administración En La Gestión Pedagógica En La Institución Educativa Federico Villareal de Túcume, tiene una modalidad esencialmente presencial, que permitirá la interacción social, la reconstrucción de relaciones personales e interiorización de un aprendizaje significativo y en otros casos el fortalecimiento de los ya existentes.

### **3.12. BENEFICIARIOS.**

La población beneficiada directamente del Programa son 30 docentes y administrativos, y ello va a tener un impacto positivo sobre los 427 estudiantes de la I.E.

### **3.13. ESTRATEGIA DE CERTIFICACIÓN.**

El Programa puede trabajar la estrategia de certificación como reconocimiento a los esfuerzos de los docente, como también como incentivo para que participen y no abandonen el Programa, teniendo que establecerse previamente las condiciones de aprobación del programa que los lleva a tener derecho a una certificación..

La certificación puede ser de dos tipos: a) Institucional y b) Inter. Institucional.

La Certificación Institucional será proporcionada previa evaluación del participante por la Com. Organizadora , y estará a cargo de la dirección de la Institución Educativa Federico Villareal de Tucume y la Comisión Organizadora.

La Certificación Inter. Institucional: La Institución Educativa Federico Villareal de Túcume y la comisión organizadora, pueden gestionar convenios con algunas universidades de la localidad o sus sedes de enlace, así mismo puede ser con la Dirección de educación de la zona, representantes del colegio de psicólogos y/o de algún centro de conciliación.

Tratando de precisar desde el inicio la calidad con que se trabajará todas las etapas del Programa. Los representantes de ambas instituciones serán los tendrán a cargo la certificación.

### **3.14 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

Es importante precisar que la Evaluación se debe entender como la manera de mejorar el Programa posterior a su aplicación, y es una especie de ayuda en la misma investigación que se realiza.

Como este Programa tiene como finalidad mejorar el Clima Institucional y que este se verá reflejada en la disminución de los problemas identificados en el diagnóstico inicial, en base al cual se está trabajando, la evaluación debe tener dos perspectivas simultáneas, tanto la mejora de las relaciones entre docentes y administrativos y también la mejora de las relaciones entre docentes y alumnos.

Estamos proponiendo una evaluación por Planes estratégicos de Acción en su unidad básica de programación llamada sesión de Trabajo, la cual nos llevaría en la comprobación del cumplimiento de los objetivos del Programa, de las expectativas, y reconocer que modificaciones serían posibles de realizarse.

Los instrumentos se usarán como forma de evaluación de cada una de las sesiones de trabajo del Programa serían: Fichas de asistencia, Registros de observación, Test sobre ideas, emociones y actitudes hacia la I.E., Registros anecdóticos, encuestas.

#### **Modelo de Evaluación de Una Actividad.**

Evaluación Del Primer Objetivo Específico Del Modelo De Programa De Gestión De Recursos Humanos Para Mejorar El Clima Institucional Y La Administración En La Gestión Pedagógica De La Institución Educativa Federico Villareal de Tucume.



<b>Objetivo General De Programa Del Modelo De Gestión De Recursos Humanos</b>	<b>Objetivo Específico Del Programa Del Modelo De Gestión De Recursos Humanos</b>	<b>Objetivo Específico del Plan de Acción de Sensibilización</b>
Diseñar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basados en la teoría de Elton Mayo, Maslow, Shein, para optimizar el Clima Institucional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Federico Villareal de Tucume para el año 2017.	Diseñar, Implementar y ejecutar un Plan de Sensibilización mediante estrategias de involucramiento y compromiso de los actores educativos.	Desarrollar la capacidad de incrementar los sentimientos de los involucrados hacia su institución educativa para trabajar con el compromiso de modificar el Clima Institucional

**Construcción De Indicadores Para El Seguimiento Y La Evaluación De La Primera Actividad Del Plan De Sensibilización**

<b>Actividades del Plan de Sensibilización</b>	<b>Indicadores De Producto</b>	<b>Indicador De Resultados</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Etapas</b> <b>Introductoria y Organización de la Propuesta</b>	a) Reunión con Responsables de la I.E.	a) 1 Comisión de alta dirección y responsables del Modelo de Gestión de RR.HH.	Ficha de integrantes de Comisión. Relación de responsables del Programa asistentes.
	b) Exposición	b) 1 Reunión previa con alta	Reg. Observac.

	del Modelo.	dirección decide sobre la propuesta.	Archivo de exposición. Relac. Asistentes.
	c) Formación y Estructuración del grupo docente que organizará la ejecución del Programa.	c.1.) Una comisión organizadora formada con el 100% de sus integrantes participando.	Reg. Observac
		c.2.) Comisión Organizadora implementa inicio del Programa con el 100% de sus integrantes interesados en mejorar el Clima Institucional.	Ficha de asistencia. Reg. Observación.
	d) Identificación de Tareas, material, equipo y espacios de trabajo.	d) Relac. De tareas. Relac. De espacios, equipos y materiales ya elaboradas y presentadas a la dirección de la I.E.	Ficha de asistencia. Reg. Observación. Reg. Anecdótico.
	e) Elaboración del Cronograma	e.1.) Definición de fecha de inicio de aplicación del Modelo. Convocatoria. e.2.) Cronograma de los Planes de Acción. e.3.) Cronograma de sesiones y horarios de trabajo.	Ficha de asistencia. Reg. Observación. Reg. Anecdótico

### 3.15 IMPACTO DEL PROGRAMA

El Programa De Estrategias Metodológicas Del Modelo De Gestión De Recursos Humanos Para Mejorar El Clima Institucional Y La Administración En La Gestión Pedagógica En La Institución Educativa

Federico Villareal de Tucume, al final de la aplicación de la propuesta tiene que identificar los cambios en el clima institucional.

- a. De lo Personal a la Propuesta Colectiva.
- b. Del Clima, innovación y cambio institucional a las Relaciones entre los Actores Escolares que construyen el clima institucional.
- c. Las relaciones como uno de los temas promotores o inhibidores del cambio a las relaciones como énfasis y centro de la reflexión.

## CONCLUSIONES

1. Según la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa “Federico Villareal” de Túcume y los resultados obtenidos podemos afirmar que existe indiferencia entre el personal docente por la mínima práctica de valores como la solidaridad, cooperación y respeto.
2. Al realizar la capacitación educativa relacionado sobre relaciones humanas, los docentes estarán dispuestos asimilar actitudes positivas en su comportamiento, poniendo en práctica los valores, logrando desarrollar un clima institucional adecuado con los docentes de la institución y porque no decirlo con la comunidad educativa.
3. A partir de los resultados analizados en la encuesta, podemos afirmar que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.
4. Se requiere especial cuidado del Director en mantener una tendencia favorable hacia el bienestar del clima organizacional, cuando éste demuestra incapacidad en el manejo de los recursos humanos; no cumple y no fomenta el cumplimiento de los objetivos, fines y las políticas institucional, entonces causará descontento y malestar en todos los integrantes, quienes deslegitimarán su autoridad, oponiéndose a sus planteamientos y en algunos casos, limitándose a cumplir con las funciones que les son asignadas.
5. Considerando los resultados del diagnóstico, la propuesta de Programa de Relaciones Humanas más que en la capacitación se enfoca en el desarrollo vivencial y la práctica de valores que permita el real mejoramiento de las relaciones interpersonales de los docentes la I.E. “Federico Villareal” de Túcume.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Validar la propuesta de programa de relaciones humanas para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa “Federico Villareal” de Túcume, con la participación activa de los docentes y agentes educativos en el año 2017.
2. Que las actividades y estrategias contenidas en la propuesta, sean enriquecidas y adecuadas a las demandas y necesidades de los docentes de la institución y de otras Instituciones Educativas. Para desarrollar una buena acción docente y motivación se debe organizar actividades compartidas entre los actores y agentes educativos.
3. Las instituciones educativas, necesitan experimentar cambios y a través de ello crear un ambiente que les permita mejorar y desarrollarse..
4. El perfil del líder transformador, no solamente lo debe asumir el director, sino también todos los docentes, para que juntos en comunidad de líderes organizados en equipos de trabajo y orientados con proyectos productivos, puedan compartir la responsabilidad de crear el futuro de la organización.
5. Se debe vencer actitudes de resistencia al cambio e inventarse a ser innovadores, promoviendo la convivencia e interacción entre sus integrantes y manteniendo un ambiente armónico, en donde no exista las diferencias de clase social, raza y credo, sino que todos aporten sus ideas, sean creativos, desarrollen sus habilidades y destrezas de manera positiva para que de esta manera fortalezca la cultura organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALAZATE, R. (1998) Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica. Universidad del País Vasco. España.
2. ÁLVAREZ DE ZAYAS, Carlos (2002) La Escuela en la vida. Chiclayo. Fondo Editorial FACHSE.
3. ARNOLD, J. & FELDMAN, C. (1986). Organizational behavior. McGraw Hill Book. New York.
4. BANTULÁ, J. (2004). Juegos motrices cooperativos. Editor Service S.L. Barcelona. España.
5. BARKLEY, E. (2007). Técnicas de aprendizaje colaborativo. Ediciones Morata. Madrid. España.
6. BARNARD, CH. (1938). Las funciones de los directivos. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
7. BENITO, B. (2008). Las Relaciones Interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción. Departamento de sociología y comunicación. Disponible en [bbm@usal.es](mailto:bbm@usal.es).2008.
8. BORREGO, C. (1992). Currículum y desarrollo social. Alfar. Sevilla.
9. CABALLERO, A. (2009). El conflicto interpersonal como oportunidad para el aprendizaje.. Instituto de ciencias de la Educación, departamento de psicología, Universidad Autónoma de Madrid.
10. CABANES FLORES, L. (2005). Relaciones Intergrupales en el Proceso Docente, Una Perspectiva Cultural. Madrid.
11. CÁCERES DUEÑAS, PLUSIA F. (2006). Seminario Taller para el desarrollo de habilidades sociales de los docentes y directores que permitan mejorar el clima institucional del nivel de educación primaria en el distrito de Jose Luis Bustamante y Rivero – 2006. Tesis de Maestría. UNPRG. Chiclayo.
12. CAMARGO RAMOS, P. (2007) Propuesta de aplicación del diseño de cuadro de mando integral para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa de señoritas “Arequipa” de la ciudad de Arequipa –2007. Tesis de Maestría. UNPRG. Chiclayo
13. CASAMAYOR, G. (Coord). (1998). Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria. Graó. Barcelona.

14. CARBAJAL PEÑA, G. (2000). Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes para la eficacia del personal civil en el Contexto Militar. Tesis para optar el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Santa María. Caracas.
15. CASTILLO MOSQUERA, J. (2004). Actitud del Docente de Aula ante la Cultura Organizacional de la IIEE. «La Glorieta», de Valencia, Estado de Carabobo, Venezuela. Tesis para optar el título de Licenciado en Educación Mención Comercial, Universidad de Carabobo. Valencia.
16. CIRERA, J. (2004). Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia. Graó. Barcelona.
17. COOPER. (2003). *“Un modelo para liderar el cambio organizacional en el Perú”*. Editorial Universidad Alas Peruanas, Lima-Perú.
18. CORNELIUS, H. F. S. (1996). Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. Madrid Gaia Ediciones.
19. CRISOLOGO ARCE, A. (1999). *“Diccionario Pedagógico”* 1º Educación. Editorial Abedul E.I.R.L. Lima – Peru.
20. CHESTER, B. (1938). “Las funciones del ejecutivo. obra: La teoría de la Organización o del comportamiento organizacional”.
21. CHIAVENATO, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. MCGraw-Hill. México D.F.
22. DELORS, J. y otros. (1996). La educación encierra un tesoro. Santillana. Madrid.
23. DAVIS, K & NEWSTROM J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill. México. D.F.
24. DÍAZ MOTA, M. (2008). Gestión y tecnología. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
25. EDUK. (2000). Educación para el mejoramiento de la calidad de vida. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Humanas, Santiago de Chile.
26. ESCALANTE F. (2009). Propuesta de un Modelo de Gestión Institucional para mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en La Institución Educativa “Independencia Americana” de la región Arequipa.
27. ESPINOZA, C. y Pérez, X. (2002). “Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de

- conflicto”. Tesis de Maestría. Universidad Católica Bolivariana, Caracas, Venezuela.
28. FARRO CUSTODIO, F. (2001). *“Planteamiento Estratégico para instituciones Educativas de Calidad “*. 1º Edición. Editorial U. DE GRAF S.A Lima – Perú.
  29. FAYOL, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Paris.
  30. FERNÁNDEZ GARCÍA, I (Coord.). (2001). *Guía para la convivencia en el aula*. Madrid: Cisspraxis.
  31. FERNÁNDEZ, I. (1998). *Prevención de la violencia y resolución de conflictos. El clima escolar como factor de calidad*. Madrid. Narcea.
  32. FIGUEROA, C. (2004). *Sistemas de evaluación académica*. Primera Edición, Editorial Universitaria. San Salvador.
  33. FLEURY, S. (2002). *Reforma del Estado*. En Boletín BID-INDES México N° 4
  34. FREILEZ M. (1999). *Factores del Clima Institucional que se relacionan con la satisfacción laboral de los Docentes de la Escuela Básica Simón Bolívar*. Estado de Carabobo, Venezuela. Trabajo de Maestría de la Universidad de Carabobo, Caracas-Venezuela.
  35. FREITAS, M. (1991) *Cultura Organizacional: Grandes temas en debate*, en Revista Administración de Empresas. Vol. 31 N° 3 jul/sep. México.
  36. FRIED D. (2000). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: Perspectivas y prácticas*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
  37. GAIRÍN, J. (1994). *Organización de centros Educativos*. Edit. Praxis, Barcelona-España.
  38. GALAN, A. (2007). *El perfil del profesor universitario*. Ediciones Encuentro. Madrid-España.
  39. GALVÁN, F. (2001) *Literatura inglesa medieval*. Madrid: Alianza Editorial
  40. GALTUNG, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bilbao. Bakeaz/Guernica Gogoratuz.
  41. GALLARDO V., ANCHI, CAMARGO V. M. Y MAGULLÓN D., M. (1998). *Cultura institucional: hacia un nuevo Enfoque del Administrador*. Revista Gestión y Estrategia N° 14 / junio – diciembre, 1998 / VAM-A
  42. GAMARRA VARGAS, J. (2007). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un buen Clima Institucional, en la Institución Educativa*



- “José Domingo Atoche” del Distrito de Pátapo. Tesis de Maestría, UNPRG. Chiclayo
43. GANDNER, H. (2001). *“Inteligencias Múltiples”*. La teoría en la práctica. Edit. Trillas. Barcelona.
  44. GARCÍA CÓRDOBA, F & FLORES SANTILLÁN J. 1(999). *Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional*. En *Adminístrate Hoy* 67:15-23.
  45. GIMENEZ, L. P. (2005). *Guía práctica de la gestión de conflictos en centros universitarios*. Barcelona. Editorial Mediterránea.
  46. GOLEMAN, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona. Kairos.
  47. GÓMEZ DACAL, G. (2003). *Curso de Organización Escolar y General*, editorial Escuela Española S.A., Madrid.
  48. GONCALVES, A. (1997). *Clima organizacional*. Recuperado Noviembre 16, 2012 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
  49. GONZALES GALAN, A. (2004). *Evaluación del clima escolar como factor de calidad*. edit. La Muralla, S:A. Madrid.
  50. GONZÁLEZ MAURA, V. y GONZÁLEZ TIRADOS R. (2008). *Competencias genéricas y formación profesional: Un análisis desde la docencia universitaria*. Universidad de la Habana, Cuba.
  51. GONZÁLEZ, M. (2002). *Cómo mejorar las relaciones humanas*. Ediciones Fiscales. México.
  52. HARRIS, T. A. (1969). *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona. Grijalbo.
  53. HERNANDEZ SAMPIERI Roberto. (1991). *“Metodología de la investigación”* Editorial MC. Graw Hill. México
  54. HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill: México.
  55. HIDALGO, C. (1994). *“Comunicación interpersonal”*. Programa en entrenamiento de habilidades sociales. 2º Edición Santiago de Chile. Edc. Universidad católica de Chile.
  56. JEFFREY K. (1988) "The Demon at the Center," *University of Chicago Law Review*: Vol. 55 : Iss. 2 , Article 7.

57. JIMÉNEZ LUPERCIO, A. (2009). El manejo de conflictos como competencia docente. Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. México.
58. JUDSON, S. (2002). Aprendiendo a resolver conflictos. Editorial Catarata. Madrid.
59. JUDSON, S. (2000). Aprendiendo a resolver conflictos. Ediciones NARCEA. Madrid-España.
60. KATZENBACH, J. (2000). El trabajo en equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
61. LEON MEJIA A. (2002). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. Edt. Limusa, S.A Grupo Noriega editores. México.
62. LIKERT, R. (1968). El Factor Humano en la empresa. Deusto. Madrid.  
(1969). Un nuevo método de gestión y dirección. Deusto. Bilbao.
63. LITWIN, G. Y STINGER, H. (1978). "Organizational Climate", Simon & Schuster, New York.
64. LOPEZ, RUPERES F. (2000). *La gestion de calidad en la educación*. La muralla, Madrid.
65. M. ANGELES HERNANDO SANZ. (2005). Pedagogía social: Guía Didáctica. UNED. Madrid.
66. MACGREGOR D. (1969). *El Lado humano de la empresa*. Diana. México.
67. MARTIN FORD, D. (2002). Los Valores en el Centro de la Cultura Institucional. Revista Gestipolis de la Universidad de la Habana Cuba.
68. MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M. (2000). La nueva ciencia: su desafío, lógica y método. México. Trillas.
69. MARTINEZ MIGUELEZ, M. (1997). *El Paradigma Emergente.Hacia una nueva Teoría de la racionalidad Científica*. Trillas. México.
70. MASLOW, Abraham. (1984). *Motivación y Personalidad*. Ediciones Díaz de santos. México.
71. MAYO, E. (2001). Teoría de las Relaciones Humanas. FCE, México.
72. MAYO, E. (1933). *Los problemas humanos de una Civilización Occidental*.
73. MELENDO, M. (1995). Comunicación e integración personal. Editorial Sal Terrae. Bilbao. España.
74. MONROY, A. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.

75. MORALES, J. (1997). Variables comunicacionales y el rendimiento académico de estudiantes de sociología. Universidad del Zulia, Maracaibo, Caracas-Venezuela.
76. MORIN E. (2000). *Los Siete Saberes Necesarios para la educación del Futuro*. UNESCO. Barcelona.
77. MÜNCH G, L. & GARCÍA MARTÍNEZ J. (1998). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas
78. NANO DE MELLO, G. (1998). Nuevas propuestas para la gestión educativa. Ediciones SEP. Buenos Aires-Argentina.
79. NARVÁEZ, X. (2007). Los docentes universitarios, constructores de una acción integradora. Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Volumen 3, Número 2. Caracas-Venezuela.
80. OSTEICOECHEA, J. (2010). Manejo de conflictos y relaciones interpersonales del personal directivo y docentes de educación básica de nivel inicial. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
81. PAGÉS, M. (1993). Psychothérapie et complexité, Éd. Hommes et Perspectives/ EPI-département de sciences humaines des éditions Desclée de Brouwer. Paris.
82. PANCHANA LAZO, A. (2012). La gestión de estrategias metodológicas en el mejoramiento de la calidad educativa de la escuela Fiscal Mixta N° 105 “Humberto Moreira Márquez” del Cantón Guayaquil, Año Lectivo 2010-2011. Tesis Magistral. Universidad Estatal de Bolívar. Quito, Ecuador.
83. PÉREZ, Cecilia y CASARIEGO, M. (1996). “Interacción temprana y procesos de mutua influencia: análisis de inter subjetividad en el contexto institucional”. Tesis de Maestría, Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación U.N.E.D, Madrid.
84. PIAGET, J. (1968). *Psicología y Pedagogía*. Ariel. Madrid.
85. PINTO, M. (1999). Seguridad democrática e integración en los países andinos. Caracas.
86. PORTOCARRERO TELLO, S. (2007) La práctica de valores en la cultura organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público Tarapoto, 2007. Tesis de Maestría, UNPRG. Chiclayo.

87. RIVAS QUINTO. J.F. Desarrollo Organizacional recuperado el 15 de marzo del 2017 de  
file:///C:/Users/Jose/Downloads/Desarrollo%20organizacional.pdf
88. RIVERA G. (2001). Cultura institucional: Nueva Tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la Competitividad. Disponible:  
<http://www.monografías.com / trabajos 6/nute/, nute2 shtm>.
89. ROBINS STEPHEN. (1996). “*Comportamiento Organizacional*”. Prentice Hall S.A. México D.F.
90. ROJAS DE JAHN, L. (2001). *Estrategia para el mejoramiento de la Convivencia Escolar desde la Perspectiva de Gestión en el Aula y en la Escuela*. Tesis de Grado Para optar al Título de Especialista en Gerencia Educativa. Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". Cracas.
91. SAIEH, J. (2007). Conflictos Interpersonales en las Organizaciones. Santiago de Chile.
92. SANDOVAL, M. (2004). “Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional”. FCE México.
93. SCHWEITZER, A. (2006). Teoría de las Relaciones Humanas y Relaciones Públicas. F.C.E Buenos Aires.
94. SHEIN, E. (1992). *Cultura Organizacional y liderazgo*. Alianza Editorial. Barcelona.
95. TANNENBAUM, R. y SCHMIDT, W. (2001). *Gestión de las Diferencias. En Negociación y Resolución de Conflictos*. DEUSTO. Barcelona.
96. TAYLOR, F. (1911). *Principios y métodos de gestión científica*. Harper & Bros. New York.
97. TRIANES, M. V.; JIMÉNEZ, M.; MUÑOZ, A. (1997). Las relaciones interpersonales: evaluación e intervención. Madrid. Pirámide.
98. VALDÉS F., MIRLANDIA. (2003). Cultura e imagen Institucional. Una integración necesaria. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Facultad de Economía, Universidad Camagüez Cuba.
99. VALENZUELA E. (2001). *Clima organizacional en instituciones educativas*. Tesis, Universidad de Antofagasta, Chile
100. VÁSQUEZ, W. (2001). La socialización como proceso. FCE, Buenos Aires,

101. VELASCO GUZMAN J.L. (2000). *La participación de los profesores en la gestion de calidad en educación*. 1º Edc. , Edt: EUNSA, Madrid.
102. WIEMANN, O. M. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Primera Edición, Editorial Aresta. Madrid.
103. YÁÑEZ GALLARDO, R. (2006). Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios. Facultad de Ciencias sociales. Departamento de Psicología. Universidad de Concepción, Chile.
104. ZABALZA BERAZA, M. (2007). Competencias docentes del profesorado universitario. Ediciones Narcea, Madrid.

### **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

- De la Colina R., Juan (2002) Cómo Gerenciar la Cultura Organizacional Exitosamente. Trabajo monográfico, disponible en <http://monografías.com>.
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Rensis\\_Likert](http://en.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert) -20k
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Schweitzer](http://es.wikipedia.org/wiki/Albert_Schweitzer)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](http://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol)
- <http://WWW.monografías.com/trabajos14/culturaorganizacions>  
Jean Piaget. Piaget en el aula.  
La epistemología genética de Jean Piaget.
- [liveus@yahoo.com.mx](mailto:liveus@yahoo.com.mx) – Aporte de Martín Ibarra. Elton Mayo y el movimiento de las Relaciones Humanas.  
México. 2da Edición. 2.001
- [netzag@hotmail.com](mailto:netzag@hotmail.com) – aporte del Prof. Netzahualcoyoti Gallaga G. Teoría de las Relaciones Humanas.
- [www.cnep.org.mx](http://www.cnep.org.mx)
- [www.didac.unizar.es](http://www.didac.unizar.es)
- [www.vulcano.lasalle.edu.co](http://www.vulcano.lasalle.edu.co)

# ANEXOS

ANEXO 01



UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION  
UNIDAD DE POSTGRADO



GUÍA DE ENCUESTA

**DATOS INFORMATIVOS.**

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE SERVICIOS: \_\_\_\_\_ PROCEDENCIA: \_\_\_\_\_

TÍTULO: \_\_\_\_\_ GRADO ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

CATEGORÍA: \_\_\_\_\_ DEDICACIÓN: \_\_\_\_\_

ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN: \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre docentes para superar los conflictos?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Muy mala	<input type="checkbox"/>

2. ¿Contribuye Ud. a mejorar las relaciones interpersonales para superar los conflictos entre docentes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de comunicación existe en su Institución?

Horizontal	<input type="checkbox"/>
Vertical	<input type="checkbox"/>

4. ¿Se siente identificado con su I.E.?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5. ¿Toman decisiones de manera conjunta?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

6. ¿Existe solidaridad entre sus compañeros de trabajo?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

7. ¿Existe empatía institucional?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

8. ¿Las normas de convivencia institucional son construidas por todo el equipo de docentes que pertenecen a la I.E.?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

9. ¿Practican el valor del respeto entre los gestores de su institución?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐





**ANEXO 02**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION**



**UNIDAD DE POSTGRADO**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Edad: -----.sexo:-----

Empleo/cargo: -----

Lugar y fecha de la entrevista: -----

Nombre del entrevistado: -----

Entrevistador: -----

1. ¿Podrías describir el comportamiento de los docentes y directivos de su Institución?

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

2. ¿Los directivos son partícipes de una comunicación horizontal?

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

3. ¿Cómo caracteriza los conflictos en su Institución?

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

4. ¿Fomenta espacios para analizar los conflictos interpersonales de su Institución?

.....

.....

.....

.....

5. Detalle los conflictos interpersonales que se observan en su institución.

.....

.....

.....

.....

6. ¿Considera que los directivos de su Institución motivan al personal para superar los conflictos interpersonales?

.....

.....

.....

.....



**PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS RELACIONES HUMANAS FUNDAMENTADO EN  
ELTON MAYO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E. FEDERICO  
VILLARREAL DE TUCUME – LAMBAYEQUE 2015**

---

## **TEST DE CLIMA LABORAL**

El presente Test tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro Clima Organizacional. Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación encontrarás una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existen respuestas correctas o incorrectas. Este test es anónimo.

- 1. En mi Institución Educativa se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.**  
a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre
- 2. El Director escucha mis opiniones y tiene una actitud abierta y comunicativa.**  
a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre
- 3. Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo.**  
a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre
- 4. Existe comunicación fluida entre docentes, padres de familia y comunidad.**  
a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre
- 5. Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo.**  
a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre
- 6. Los Directivos en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.**  
a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre
- 7. Existen conflictos y contradicciones fuertes entre los docentes de mi institución educativa.**  
a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**8. La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**9. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**10. En la organización las funciones están claramente definidas.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**11. Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**12. En la institución se reconoce el compromiso y la labor desarrollada.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**13. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**14. El Director o Subdirector me respalda frente a sus superiores.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**15. El Director me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**16. Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**17. Los directivos me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**18. Mi Director me brinda retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**19. Mi Director me brinda los recursos (materiales, equipo e infraestructura) necesarios para realizar bien mi trabajo**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre

**20. Los Directivos reconocen y valoran mi trabajo.**

a) Nunca   b) A veces   c) Con cierta frecuencia   d) Casi siempre   e) Siempre