



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN SUSTENTADA EN
LA TEORÍA DE LOS PROCESOS CONSCIENTES PARA ELEVAR
LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA «AREQUIPA». AREQUIPA, 2016”**

TESIS

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

AUTORA: Br. EULALIA HUARACHA CARLOS

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN, SUSTENTADA EN LA TEORÍA DE LOS PROCESOS CONSCIENTES, PARA ELEVAR LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA «AREQUIPA». AREQUIPA, 2016”

Br. EULALIA HUARACHA CARLOS
AUTORA

Dr. MANUEL BANCES ACOSTA
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
Presidente del Jurado

Dra. YVONNE SEBASTIANI ELIAS
Secretaria del Jurado

Dr. WALTER CAMPOS UGAZ
Vocal del Jurado

LAMBAYEQUE - PERÚ
2018

DEDICATORIA

A mis queridas hijas Lidia y Flor Ángela.,
fuente de inspiración en mi vida.

A mi esposo Bernardo, por su
constante amor, apoyo y confianza.

A mis padres Julio y Flora, por su
apoyo y amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes de la Universidad Nacional: “Pedro Ruiz Gallo” por sus enseñanzas y consejos durante mis estudios de post grado, a mis compañeros maestrantes por el apoyo desinteresado que me han brindado y los que han colaborado, haciendo posible el desarrollo de la investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I:	16
ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE GESTION EDUCATIVA.	16
1.1. UBICACIÓN	16
1.2 EVOLUCION HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	18
1.3 CARACTERISTICAS Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.4 METODOLOGÍA	23
CAPÍTULO II:	27
MARCO TEÓRICO.....	27
2.1 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS.....	27
2.1.2 Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow.	36
2.1.3 Teorías de la Administración y Gestión.....	48
2.2 BASE CONCEPTUAL	55
2.2.1 Concepto de Motivación	55
2.2.2 El Ciclo Motivacional	56
2.2.3 Aprendizaje de la Motivación.....	57
2.2.4 Tipos y Modelos de Motivación	60
2.2.5 Desarrollo Personal: Corrientes y Enfoques.....	61
2.2.6 Desarrollo Organizacional	63
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA.....	67
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	67
3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta aplicada a todo el personal de la I.E. “Arequipa” en el aspecto organizacional	67
3.1.2. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta aplicada a todo el personal de la I.E. “Arequipa” en el aspecto de liderazgo.	75
3.1.3. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta aplicada a todo el personal de la I.E. “Arequipa” en el aspecto de comunicación	80
3.1.4. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta aplicada a todo el personal de la I.E. “Arequipa” en el aspecto de monitoreo y acompañamiento	84
3.3 PROPUESTA	91
3.3.1. PRESENTACION	91
3.3.2. FUNDAMENTACION	92

3.3.3. OBJETIVOS:	92
3.3.4. MOMENTOS DE LA ESTRATEGIA ESPECÍFICA PROPUESTA:	93
3.3.5.- DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CON SUS RESPECTIVAS SESIONES DE TRABAJO.....	93
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS:	109

RESUMEN

El trabajo presentado en esta oportunidad, es una investigación descriptiva propositiva, que se realiza al observar, que los trabajadores de la Institución Educativa no se encuentran motivados para desarrollar sus labores, lo que no permite mejorar los bajos niveles de eficiencia en la gestión educativa de la Institución Educativa “Arequipa”, del distrito de Arequipa, en el componente de gestión administrativa de la Institución Educativa “Arequipa”, año 2016.

Por ello se ha planteado el siguiente objetivo general: Diseñar estrategias de motivación en base a la Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, y la Teoría de los Procesos Conscientes de Carlos Álvarez de Zayas; para mejorar los niveles de gestión educativa de la Institución Educativa “Arequipa”, año 2016.

La hipótesis formulada es: “Si se diseñan y se aplican estrategias de motivación, sustentadas en las teorías de necesidades humanas de Abraham Maslow y la Teoría de los Procesos Conscientes de Carlos a. de Zayas, entonces se logrará mejorar los niveles de gestión educativa del personal directivo que trabaja en la Institución educativa “Arequipa”, Arequipa, 2016.

En esta investigación se utilizó el método empírico en una primera etapa específicamente la observación simple, donde se observó la ineficacia de la gestión educativa; teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, se presenta la propuesta: “Diseño de estrategias de motivación, sustentada en la teoría de los procesos conscientes, para elevar la eficiencia de la gestión directiva en la Institución Educativa «Arequipa». Arequipa, 2016”.

La investigación pretende dar solución a la problemática, y posibilitó la utilización de métodos tales como el histórico-lógico, hipotético-deductivo, de la modelación.

Palabras clave: Gestión administrativa; estrategias de motivación.

ABSTRACT

The work presented in this opportunity, is a descriptive research propose, which is realized by observation, tha tthe workers of the Educational Institution are not motivated to develop their work, which does not allow to improve the low levels of efficiency in the educational management of The Educational Institution “Arequipa” of the Arequipa district, in the management component of the Educational Institution “Arequipa”, in 2016.

Therefore, the following general objective has been proposed: Designing motivation strategies based on Abraham Maslow’s Human Motivation Theory and Carlos Álvarez de Zayas’s Theory of Conscious Processes; To improve the levels of educational management of the Educational Institution “Arequipa”, year 2016.

The hypothesis formulated is: “If motivation strategies are designed and applied, based on Abraham Maslow’s theories of human needs and the Theory of Conscious Processes of Carlos a. Of Zayas, will then improve the levels of educational management of the management staff working in the educational institution “Arequipa”, Arequipa, 2016.

In this research the empirical method was used in a first stage specifically the simple observation, where the inefficacy of the educational management was observed; Taking into account the results of the application of the research instruments, the proposal is presented: “Design of motivation strategies, based on the theory of conscious processes, to increase the efficiency of management in the Educational Institution« Arequipa » Arequipa2016 “.

The research seeks to solve the problem, and made possible the use of methods such as the historical-logical, hypothetical-deductive, modeling.

Keywords: Administrative management; motivation strategies

INTRODUCCIÓN

Tomando como punto de partida una perspectiva holística y de vanguardia en donde se asume que, la gestión educativa como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico. Para tener un poco más de conocimiento sobre el tema, podemos acotar que, la gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica.

Es así que para promover, organizar y orientar el proceso de enseñanza aprendizaje en la Instituciones Educativas, Según Delannoy, la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización”.

Para Gimeno Sacristán la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia.

(Correa, Álvarez y Correa V., 2009, p.6-7)

La gestión educativa contextualizada es preguntar por los procesos de indagación y de documentación que realiza el gestor educativo (todo el personal que labora en la Institución), para acercarse comprensivamente a los tres niveles de articulación con sentido de lo educativo los que se expresan así: nivel 1: mundial, nivel 2: nacional-regional y nivel 3: local e institucional.

Contextualizar la gestión educativa en el nivel mundial significa leer en clave de gestión educativa las tendencias económicas y políticas, los movimientos sociales y culturales, los desarrollos científicos y tecnológicos y los grandes debates que desde los distintos foros internacionales plantean reflexiones fundamentales, tales como, la calidad de la educación y las relaciones que se establecen entre educación y desarrollo.

La gestión educativa contextualizada en segundo nivel supone profundizar en el conocimiento de nuestra Constitución Política de Perú, en la Ley General de Educación y en sus decretos reglamentarios; en el Plan Educativo Nacional.

El nivel local-institucional supone el acercamiento comprensivo a las características socioculturales del entorno organizacional; el conocimiento a profundidad del Plan Educativo Institucional y de los proyectos educativos que circulan en el medio y que se articulan a dicho Plan. Finalmente una gestión educativa contextualizada posibilita al gestor educativo la comprensión del presente, con visión de futuro; fortalecer su liderazgo transformacional; instaurar nuevas prácticas en la organización y hacer viables los principios de calidad, pertinencia, corresponsabilidad, transparencia y flexibilidad.

En las Instituciones Educativas, se reconoce la necesidad de incentivar a los trabajadores de la Institución: desde el director, subdirectores, personal jerárquico, docente, auxiliares, personal administrativo, es así que, para desarrollar de forma efectiva y acertada esta motivación o incentivo es importante poner en práctica actividades y/o estrategias innovadoras, entretenidas que permitan lograr una gestión educativa de calidad y de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales.

“El concepto de gestión, proviene del latín “gesio” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización, en el caso en mención tratamos de administrar eficientemente una Institución Educativa.

Por lo tanto, un modelo de gestión educativa es un esquema o marco de referencia para la administración de una organización. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública, y la Institución Educativa “Arequipa”, que es una Institución estatal.

Básicamente la palabra gestión educativa se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.

Debido a esta situación es necesario investigar, conocer y aplicar diversos estudios realizados por especialistas en el tema, con el fin de mejorar la gestión educativa en el país, El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos. En este escenario, el Sistema Educativo Peruano, adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.

Según Guadamuz Sandoval (1994) Analizar las nuevas dimensiones y ámbito de la administración o gestión educativa exige como pre-requisito el conocer los ámbitos y los enfoques y evoluciones de administración general, desde los enfoques de sus orígenes como Ciencia de la Administración hasta los nuevos paradigmas en que se ubica al hombre en su dimensión socio-política, como elemento determinante de la eficacia organizacional.

Para que el Sistema Educativo en el Perú pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Se busca con esta investigación impulsar influencias positivas para mejorar y lograr dar un servicio de calidad a través de la gestión educativa, motivando a cada uno de los trabajadores para que puedan desempeñar sus labores eficientemente.

El problema científico a investigar está enunciado de la siguiente manera: Se observa bajos niveles de eficiencia en la gestión directiva, del personal directivo que laboran en la Institución Educativa de “Arequipa”, de la provincia y Región de Arequipa. Debido a que orientan su trabajo a los procesos y no a los resultados, además existe la resistencia al cambio de los actores involucrados y los múltiples intereses particulares que inciden en las decisiones. Todo esto debido a la falta de estrategias de motivación diseñadas para lograr que estas personas estén mejor dispuestas para el trabajo y así brindar un servicio de calidad.

Objeto de estudio:

El objeto de investigación es la Institución Educativa Arequipa, durante el año 2016 en lo referente a la gestión directiva.

Campo de acción.

El campo de acción de la investigación es la gestión educativa en el componente de gestión directiva de la Institución Educativa “Arequipa”.

En tal sentido se ha formulado los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Diseñar estrategias de motivación en base a la Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, y la Teoría de los Procesos Conscientes de Carlos Álvarez de Zayas; para mejorar los niveles de gestión educativa de la Institución Educativa “Arequipa”, año 2016.

Objetivos específicos:

- 1º. Diagnosticar la gestión educativa en el componente de gestión directiva.
- 2º. Elaborar estrategias de de motivación para mejorar la gestión directiva de la Institución Educativa “Arequipa”
- 3º. Fortalecer la gestión directiva con énfasis en estrategias motivacionales.

La presente investigación se hace necesaria principalmente porque, en las Instituciones Educativas públicas a nivel nacional existen porcentajes altos de deficiencia en la gestión directiva, debido a que existe un escaso reconocimiento del tema, de contenidos e importancia, errores en la formación del diagnóstico pertinente, la falta de liderazgo, el desarrollo de nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones; esto debido a la ausencia de un Diseño de Estrategias motivadoras que busquen trazar nuevos caminos para llegar a objetivos planteados, que es el de brindar un servicio educativo de calidad.

Con esta investigación se busca impulsar influencias positivas para mejorar y lograr en sus trabajadores un cimiento saludable, directores líderes, maestros entusiastas, creativos e innovadores capaces de reconocer en sus alumnos necesidades e intereses de aprendizaje y personal administrativo súper eficiente en su comunidad educativa.

Para facilitar su comprensión el estudio se ha estructurado en tres capítulos:

El primer capítulo contiene el análisis de la problemática de la ausencia de estrategias motivadoras en el trabajo directivo de la comunidad educativa de la Institución Educativa “Arequipa”; a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución histórica de la Gestión Educativa, las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

El segundo capítulo presenta las referencias teórico científicas respecto a estrategias para mejorar la gestión educativa, el mismo que se ha organizado de la siguiente manera: Base Teórica, que contiene la Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow, la teoría de los procesos conscientes de Carlos Álvarez de Sayas, Teorías administrativas y de gestión; completan este capítulo la Base Conceptual y la Definición de Términos.

El tercer capítulo está referido a los Resultados de la Investigación y la Propuesta que se elaboró para contribuir a la solución del problema del mejoramiento de la gestión educativa, a través de estrategias de motivación. Este capítulo contiene a la vez el análisis e interpretación de los resultados, el modelo teórico de la propuesta y la propuesta de Diseño de estrategias de motivación, sustentada en la teoría de los procesos conscientes, para elevar la eficiencia de la gestión en la Institución Educativa «Arequipa». Arequipa, 2016.

El trabajo culmina con las conclusiones, en las que se presentan los resultados significativos del estudio; las recomendaciones; las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I:
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE GESTION EDUCATIVA.

1.1. UBICACIÓN

La Institución Educativa “Arequipa” de gestión pública, ubicada en la calle Lucas Poblete N° 214 del distrito Arequipa, y dependiente de la UGEL Arequipa Norte, brinda servicios de Educación Básica Regular (En los Niveles de educación secundaria y primaria); servicios que se ven entorpecidos por ciertas conductas de las personas, incluidas la que ejercen autoridad. El malestar en la institución enrarece el clima organizacional, creando desánimo y apatía en los docentes y el personal administrativo. Situación que sugiere una deficiente actuación de quienes se encargan de la gestión, los líderes, cuya obligación es manejar sus propias emociones y comprender las emociones de los demás, lo que está relacionado con el nivel de motivación para el trabajo.

En la Gestión, las teorías de la administración como la científica y la humanística, están siendo abandonadas para dar paso a innovaciones en la forma de conducir organizaciones. Tales innovaciones están en pleno desarrollo en países de Europa, Asia y América del Norte, y en países avanzados de América del Centro y del Sur como México, Brasil, Argentina, y otros; lo cual se ha producido desde de la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). Así, los nuevos conceptos de la gestión han revolucionado el mundo de las empresas, conceptos que han trasladado a las organizaciones que no están en el mundo de los negocios, como las instituciones educativas.

La Institución Educativa de Señoritas “Arequipa”, tiene lo siguiente:

VISIÓN

Ser una institución ecoeficiente, generadora de buenas prácticas ambientales, comprometida con la formación de ciudadanas con mejor calidad de vida, autónomas y líderes capaces de asumir compromiso participativo en la sociedad y contribuir con el desarrollo sostenible de nuestra región y país, poniendo en práctica valores éticos y principios democráticos.

MISIÓN

Somos institución educativa pública, que brinda servicio educativo en los niveles primaria y secundaria, y contribuye con la formación integral de estudiantes arequipeñas, promoviendo el desarrollo de capacidades, competencias y actitudes; con un equipo profesional actualizado y comprometido con la institución y comunidad, que pone en práctica metodologías activas y usa tecnologías en la gestión pedagógica.

RESEÑA HISTORICA

Haciendo remembranza de la historia de la Institución Educativa, fue creada el 12 de Agosto de 1965, como anexo del Centro Educativo Nuestra señora de Asunción, por Resolución Ministerial N° 2662, bajo la conducción de la profesora Gloria López como la primera directora junto con las reverendas madres dominicas.

En el año 1978 se independizó denominándose Colegio Nacional de Señoritas “AREQUIPA”, cuya Directora fue la Profesora Elsa Hercilla; posteriormente Amelia Díaz Valdivia, Ada Luz Fernández Torres entre otros; actualmente su denominación es como Institución Educativa “Arequipa”.

La I.E. “Arequipa”, es una organización Educativa de carácter público, que atiende a estudiantes, en los niveles de primaria y secundaria, quienes asisten en un solo turno.

Está ubicada actualmente en la calle Lucas Poblete 214 del distrito de Arequipa.

Su infraestructura es de material noble con aulas, patios y áreas verdes amplios; cuenta con una biblioteca, laboratorio y cuatro aulas audiovisuales (dos en primaria y dos en secundaria) Además todas las aulas de primaria cuentan con TV, DVD y proyector multimedia

Nuestro Lema “SER MEJORES, RUMBO A LA EXCELENCIA EDUCATIVA”.

PLANA DIRECTIVA, DOCENTE Y ADMINISTRATIVA:

PRIMARIA:

- Sub Director Académico: 01
- Docentes: 17
- Personal de servicio: 02
- Estudiantes: 390
- Secciones: 1ro a 6to - 15 secciones

SECUNDARIA:

- Director: 01
- Sub Director Académico: 01
- Sub Director Administrativo: 01
- Personal docente: 53
- Personal de servicio: 04
- Personal administrativo: 09
- Auxiliares de educación: 05
- Estudiantes: 770
- Secciones: De 1ro a 5to - 33 secciones

1.2 EVOLUCION HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

El Perú va por la senda del desarrollo, sin embargo, instituciones básicas como Educación, aún no tienen suficiente capacidad para diseñar políticas, procesos, estrategias, que permitan innovar la administración pública en general y la administración educativa en particular. Ya existen algunas medidas reformadoras, pero la deficiencia en la gestión aún no se ha tratado a profundidad.

En consecuencia, sigue pendiente el reto de responder a exigencias sociales de un mundo globalizado, filtrando aquellos aspectos que favorezcan el desarrollo «con dignidad humana» y buscando la «identidad nacional» y la solidaridad internacional.

Considerando los desafíos de la Gestión Educativa, advertimos que la verdadera prueba de la capacidad de los líderes es con cuánta eficacia se establece y mantienen las organizaciones humanas. El éxito de estas organizaciones depende directamente de cómo se aprovecha el talento de las personas, lo cual reafirma que es indispensable la formación de líderes en instituciones educativas, para contar con personas capaces de realizar una gestión que se caracterice por la alta motivación de los trabajadores; en el caso de líderes, además, un alto control de sus propias emociones.

Indagando algunos antecedentes que preceden a la investigación se ha podido encontrar que en el libro: “Líderes para el Desarrollo Humano Sostenido del Perú” de ALIAGA A., Vito (1996). Estudio que llega a las siguientes conclusiones:

- El factor más importante y decisivo para mejorar la eficiencia, la eficacia y la productividad, es la persona. Esta conclusión motiva a la investigadora, porque justamente el trabajo está dirigido a los trabajadores de la Institución Educativa.
- Sin liderazgo no existe un desarrollo humano sostenido, porque los líderes son los indicados para implementar, desarrollar y consolidar los cambios necesarios a nivel personal, organizacional e institucional, generando un sentimiento de realización a través del trabajo con amor. Esta otra conclusión se relaciona con el trabajo del Director y subdirectores.

También se encontró otro trabajo relacionado con liderazgo: “Líderes del Tercer Milenio”, de ESPINOZA MATOS, María Jesús (1999), estudio que arriba a las siguientes conclusiones:

- Los grandes líderes son aquellas personas que estampan su pensamiento, filosofía, acciones y sus logros en la historia de los pueblos, por lo cual trascienden y serán reconocidos por las generaciones venideras, admirando y considerando modelos a emular.
- Un líder es el gran facilitador y transformador en el proceso de cambio en beneficio de los demás, por tanto, para lograr el desarrollo del país se necesita de verdaderos líderes.
- Los verdaderos líderes son hombres auténticos, con valores éticos y altruistas, con sensibilidad social, preparación e imaginación; líderes que actúen con realismo, responsabilidad, fe, decisión, inteligencia, estrategia, visión de futuro, sacrificio, entrega, honestidad y humildad, para aportar soluciones y contribuyan al cambio.

Finalmente la investigación tiene como base conceptual el libro: “El Espejo del Líder”, de FISCHMAN, David (2000); Trabajo que sostiene lo siguiente:

- El reconocimiento personal es un primer paso en el auto-estudio que debemos emprender si de veras queremos desempeñar un buen papel o cumplir cualquier propósito en nuestras vidas.
- El líder es, ante todo, un observador, tiene que conocerse a sí mismo, saber mirarse en el espejo y conocer a la gente con la que trabaja.

Para ser líder de otros, uno tiene antes que saber ser líder de uno mismo, para lograr esto es importante alcanzar un equilibrio interior que sólo conseguiremos cuando nuestro espíritu se manifieste por encima de esa máscara que es nuestro ego.

1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA

Es notorio y evidente que dentro del entorno, existe alto grado de insatisfacción emocional originado por los resultados de nuestro sistema educativo, tal insatisfacción está presente en las opiniones que expresan los diferentes sectores de la comunidad, a través de los medios de comunicación y conversaciones cotidianas interpersonales. La insatisfacción apunta tanto a la calidad como a la cantidad, a las condiciones ambientales, conocimientos, procedimientos, capacidades y destrezas, técnicas que en conjunto se emplean en el arte y ciencia, por medio de la educación, formación y entretenimiento.

La educación verdadera y natural conduce a la perfección y la plenitud de las capacidades humanas, según sabios de antaño, ya que, para que la sociedad transmita la herencia cultural y emocional y contenidos de buena educación cognoscitiva, en ideas, sentimientos, tradiciones, costumbres, hábitos, técnicas, la educación puede definirse como la suma total de procesos por medio de los cuales una sociedad transmite sus capacidades y poderes, reorganizando y reconstruyendo las emociones para adaptar el individuo a las tareas que desempeñará en el proceso de crecimiento, formando el sistema físico, psíquico y emocional, político y cultural. Por tanto, es muy importante mejorar nuestras habilidades, capacidades y la disposición para ejecutar con paciencia y tolerancia las tareas, funciones y toma de decisiones en la institución.

Al revisar investigaciones, se vio que las emociones son componentes del ser humano que permiten sentir que estamos vivos. Es que las emociones son estados afectivos que influyen en nosotros de manera positiva o negativa. Afligen: la ira o rabia; la depresión o tristeza acompañada de una visión negativa de sí mismo, del mundo y su futuro; la ansiedad, que es preocupación constante y excesiva por acontecimientos en la vida diaria; represión o negación cuando la persona no expresa o no toma conciencia de que existe algo que le causa molestia o dolor emocional, siendo grave para su salud integral.

No todas estas emociones se sienten a la vez, pero, basta una para que se presente un conflicto, y por tanto, baje la motivación.

Algunas de las emociones mencionadas, surgen precisamente cuando el ambiente laboral se enrarece, las relaciones humanas se malogran y los líderes propician conflictos en vez de contribuir a la paz y armonía, tal vez porque no saben controlar sus propias emociones. Esta realidad parece responder al porqué las personas no están motivadas para el trabajo, sobre todo en instituciones educativas, donde la motivación es un factor determinante para el logro de una mayor eficiencia profesional. Esta realidad de emociones no controladas que bajan la motivación, obliga a la gestión a incorporar estrategias orientadas a que los trabajadores se sientan bien en su trabajo, es decir, que cumplan el trabajo encomendado con entusiasmo, en colaboración, en equipo de trabajo.

Un estudio que determine los motivos de los docentes, en lo que respecta al trabajo que realizan, facilitaría a los gerentes de instituciones educativas la definición de algunos patrones laborales. Mantener la motivación en alto, es uno de los retos más importantes para directores o gerentes de instituciones educativas.

Finalmente el problema a solucionar queda enmarcado de la siguiente manera: Se observa bajos niveles de eficiencia en la gestión educativa, en el personal directivo que laboran en la Institución Educativa "Arequipa", de la provincia y Región de Arequipa. Debido a la falta de estrategias de motivación diseñadas para lograr que las personas estén mejor dispuestas para el trabajo y así brindar un servicio de calidad.

Las instituciones educativas peruanas, necesitan incorporar cambios en las personas y en la organización institucional. En cuanto a las personas, mantener la motivación como factor imprescindible para que realicen con agrado su trabajo. En cuanto a organización, la participación de todas las áreas en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la institución. En valores, el impulso para el cambio en la toma de decisiones.

Por su naturaleza, las instituciones educativas requieren líderes de la educación, no autoridades en conflicto consigo mismos y con los demás. La docencia es una actividad profesional donde las relaciones interpersonales dejan marcas profundas en la formación de los estudiantes que participan y comparten un proceso educativo. La clara comprensión de los elementos de interacción humana, permite relaciones productivas y trascendentes en la formación de los alumnos. Todo ello requiere, necesariamente, que las personas que trabajan en una institución educativa estén conducida por líderes motivados y capaces de manejar el capital humano de la institución. Ante esta problemática, el presente estudio permitirá:

- Contar con estrategias para elevar los niveles de motivación de las personas y así alcanzar eficiencia en las tareas que realizan los trabajadores y directivos, impulsados por sus propias motivaciones y las del entorno laboral educativo.
- Aplicar las estrategias de motivación diseñadas, para medir los niveles de motivación de las personas que trabajan en la Institución Educativa “Arequipa”, cuyos resultados podrán mostrar el estado actual de la motivación y determinar decisiones a tomar.

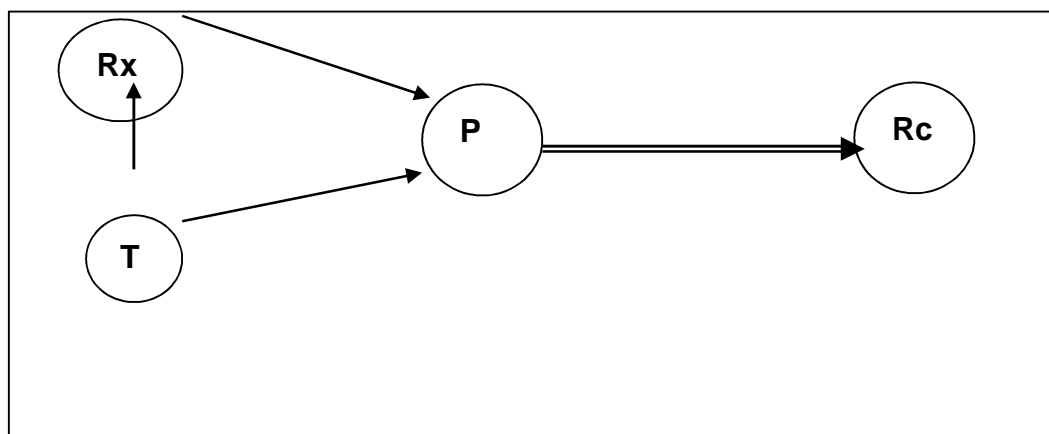
En síntesis, el estudio es importante porque buscará convertir la institución educativa “Arequipa”, en un espacio de aprendizaje auténtico y pertinente, de creatividad e innovación, de integración en convivencia respetuosa y responsable, en base a la práctica de estrategias de motivación.

1.4 METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación está orientado desde un enfoque cuantitativo – cualitativo, de tipo descriptivo – analítico con propuesta, es decir, el objeto de estudio fue analizado usando técnicas cuantitativas para explicar fenómenos y luego se describió e interpretó los hechos encontrados en la realidad.

El diseño de investigación es de tipo CRITICO – propositivo.

La presente Investigación es de tipo crítico-propositiva, según RAMOS B. Miguel (2006) el diseño es:



Donde:

Rx = Diagnóstico de la Realidad

T = Teorías / Estudio Teórico.

P = Propuesta

Rc = Realidad cambiada.

La población estuvo constituida por 04 directivos, 90 profesores y 12 administrativos, haciendo un total de 106 unidades de análisis.

La muestra estuvo conformada por 83 unidades de análisis (directivos, Docentes y administrativos) de análisis de estudio.

Se aplicó la siguiente operación para extraer la muestra:

$$Z^2 \cdot p \cdot q (1,96)^2 (0,5) (0,5)$$

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{n^2 (0,5)^2} = \frac{3,84}{n^2 (0,5)^2} = 3,84$$

$$n = \frac{384}{1 + \left[\frac{n-1}{N} \right] 1 + \left[\frac{3}{1} \right] 4,61} = \frac{384}{4,61} = 83,29$$

MUESTRA = 83 personas

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron:

- La encuesta aplicada a los directivos, profesores y administrativos para determinar el nivel de eficiencia de la gestión educativa, las mismas que constaban de 20 ítems y sirvieron para recolectar información sobre el sentir de los directivos, docentes y administrativos con respecto a la función que realizan diariamente en sus puestos de trabajo; se realizó previa coordinación y sensibilización de los mismos.

Los métodos utilizados para la recolección de datos fueron: El ANALÍTICO, que nos permitió analizar la realidad problemática identificando las causas que lo propiciaron; el INDUCTIVO – DEDUCTIVO, que nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones. Así mismo se usó el MÉTODO HISTÓRICO para la evolución histórica del problema; el MÉTODO ABSTRACTO para la interpretación de los resultados y el MÉTODO ESTADÍSTICO para el procesamiento de los datos obtenidos.

a) Técnicas de procesamiento

- Revisión y sistematización de la información.
- Clasificación y codificación de la información.
- Tabulación de los datos sistematizados.

b) Técnicas Para el análisis e interpretación de los datos

- Distribución de frecuencias.
- Análisis de contenido.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

El presente trabajo de investigación así como la propuesta, realizado por la investigadora, se ha sustentado en teorías vigentes en la actualidad y que aportan significativamente al trabajo realizado, las teorías son las siguientes: La Teoría la Motivacion Humana de Abraham Maslow, la Teoría de los procesos conscientes del Dr. Carlos Álvarez de Zayas y algunas teorías de administración, las cuales pasaremos a dilucidarlas.

2.1.1 Teoría de los procesos conscientes de Carlos Álvarez de Zayas.

Esta teoría caracteriza los procesos que realiza el hombre y que está encaminada a resolver problemas y para ello explica del modo más esencial dichos procesos que tienen objetivos preestablecidos, mediante la determinación de los componentes y las relaciones entre ellos que expresan las leyes de su desarrollo.

Los fundamentos epistemológicos de la teoría de los procesos conscientes es el materialismo- dialéctico que tiene como principio el holístico-dialéctico de 'naturaleza dialéctica' e 'inseparables, uno presupone al otro'. Este principio aborda a todos los procesos en dos vías:

- Caracterización holística del objeto de estudio (objeto).
- Enfoque dialéctico del desarrollo del proceso (comportamiento del objeto).

La gestión efectiva de cada instancia de dirección en ocasiones se ve limitada por el número exagerado de elementos subordinados tanto de directivos, profesores, auxiliares y personal administrativo, como de aspectos a atender. En ocasiones, se tiene en cuenta la calidad de un servicio educativo, no así del conjunto de clases que conforman el tema como unidad, como sistema.

La presencia de aspectos a-sistémicos influyen en la necesaria estructura y jerarquización de las disciplinas, áreas y servicios, cuya importancia depende más del carácter de los directivos, profesores, auxiliares y administrativos que del objetivo que posean en la formación los estudiantes. En ocasiones, cuando falta o no opera la estrategia, lo general, los niveles de dirección se preocupan y ocupan exageradamente por lo táctico, lo particular, estimulando lo esquemático y reduciendo la necesaria iniciativa de la base. El trabajo metodológico que se desarrolla en algunos niveles de dirección y administración, no se concibe como gestión del proceso docente-educativo, y en ocasiones se limita solamente a la superación operativa de los profesores. La labor que desarrollan los maestros y administrativos vinculada a la organización, planificación y control del proceso docente-educativo no siempre se identifica con el trabajo metodológico, de manera que se hace asistemática la concepción, diseño y ejecución de dicho proceso. En ocasiones, la labor de dirección de las instancias de orden superior: en los temas, asignaturas, grados, años, servicio, etc., todavía se valora más alejada del trabajo metodológico, lo que estimula que se piense que la actividad es sólo administrativa, cuando en realidad es esencialmente metodológica. Estas insuficiencias conceptuales y organizativas se reflejan en ineficiencias en la dirección de gestión educativa del proceso docente-educativo.

Caracterización holística del objeto de estudio (objeto):

Esta caracterización aborda las relaciones que todos los procesos deben de tener.

La relación de lo holístico y lo holográfico en el objeto de estudio en las ciencias sociales.

Esta relación tiene algunas consideraciones que hacer a la hora de trabajar con el objeto de estudio:

- . Primero: En las ciencias sociales es imposible abstraer objetivamente los componentes del objeto de estudio.

- . Segundo: El experimentador se ve obligado a trabajar con la totalidad para poder inferir sus criterios.

Entonces, el investigador aborda el objeto en su totalidad y la abstracción solo se produce en el plano mental (subjetivo) y no en la práctica objetiva.

La totalidad implica lo holístico del objeto que se quiere abordar e incluye lo sistémico (relación entre los componentes, expresa una cualidad resultante de orden mayor que la mera suma de la acción de dichos componentes). Lo holístico implica que el sistema se identifica con el objeto de estudio. Por ello en la investigación social, el objeto de estudio como un objeto social la analiza, interpreta y comprende como un todo, donde surge, se desarrolla y desaparece (sistema abierto) y la constante relación con su medio (en su tiempo y en su historia).

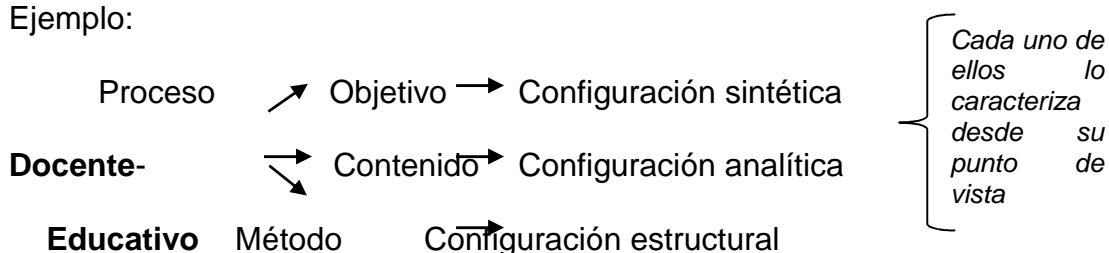
Para poder explicar el comportamiento del objeto de un objeto social es estudiarlo en un período de tiempo que posibilite apreciar las transformaciones significativas que tienen lugar en él y en las ciencias sociales más que fenómenos o hechos se estudian procesos.

Como se ha dicho anteriormente, para el estudio del objeto social tiene que tener en cuenta la totalidad, mas no en la particularidad y si el análisis es parcial ésta tiene validez si la relacionamos con su totalidad, objeto y proceso. Esto no quiere decir que el estudio parcial no sea posible, es posible si se la relaciona con el todo.

La relación del todo con la parte, donde el todo viene a ser lo holístico se le agrega un vínculo permanente de naturaleza dialéctica: la caracterización holográfica de los componentes, en la que cada uno, no solamente están relacionados sino que es portador de la totalidad del proceso como un todo (enfoque holográfico).

La relación dialéctica holística-holográfica tiene dos características: la primera, tiene que ver con la identidad (cada uno de los componentes es proceso) y la segunda, con la diferencia (cada uno de los componentes muestra un rasgo distintivo de dicho proceso).

Ejemplo:



El principio holístico siempre estará acompañado de los holográfico, al denominar lo holístico se presupone la presencia obligada de ambos.

La relación de lo objetivo – subjetivo en el objeto de estudio y en el investigador.

En las ciencias sociales al analizar el objeto estamos valorando a los hombres y grupos humanos que responden a sus propios intereses, historias y vivencias.

El investigador interactúa con el mencionado objeto mediante la comunicación entre sujetos y lo que valora como objeto es al hombre que responde a sus características individuales y a las situaciones histórico-culturales.

En la sociedad, los sujetos son entes activos que lo desarrollan con fines preestablecidos y con el ánimo de alcanzar determinados resultados que satisfacen sus necesidades a partir de motivaciones, intereses, actitudes, sentimientos, etc.

El investigador como sujeto del proceso investigativo es de naturaleza subjetiva, está inmerso en él (parte integrante de la totalidad), conoce, valora y transforma “el objeto de investigación”.

El investigador forma parte de todo este proceso al interpretar desde sus posiciones socioculturales y al pretender transformar a la realidad.

El punto de partida de todo investigador es el **problema** que tiene un carácter objetivo (situación del objeto) y un carácter subjetivo (necesidades del investigador de transformar la situación inicial del objeto, lo interpreta a partir del conocimiento teórico y empírico de la realidad, intereses y motivaciones).

La relación teoría – práctica de la realidad.

La complejidad **teórica** del estudio con todos sus componentes y relaciones, imposible de ser abstraída en la **práctica** objetiva. A la práctica no se puede entender de un manera lineal y directa.

La teoría no es la suma de conceptos o relaciones, sino es una totalidad sistémica (holística).

Cada componente o relación por sí sola y aislada no es comparable en la realidad práctica, es imposible separarlo del todo. La verificación parcial y experimental de cada aspecto es sencillamente imposible. El estudio de lo fáctico fuera de la valorización totalizadora de la teoría tampoco tiene sentido.

Una teoría tiene manifestaciones distintas en variadas situaciones experimentales, es decir una misma situación empírica puede ser interpretada por teorías distintas. Por eso, la teoría está determinada por la historia subjetiva del objeto de estudio y la subjetividad del investigador, en su interpretación de lo real objetivo. Además, la teoría tiene relativa independencia en su desarrollo propio y más que todo lo exige es su lógica interna, fundamentación y su vínculo con la realidad que es de carácter obligatorio (proceso paulatino y largo tiempo, investigador encuentra en laces que mediatizan los resultados con la concepción teórica).

La relación **teoría – práctica** tiene su movimiento propio. A la práctica no se le debe interpretar como el final del proceso del conocimiento, sino como un momento del desarrollo de la misma teoría, el cual enriquece la práctica en su devenir histórico – social. Entonces, la validez de la teoría se comprueba en la práctica y si esta posibilita el desarrollo de dicha teoría, esto no quiere decir que la práctica es el criterio de verdad, sino hay que interpretarla en su complejidad dialéctica, en su desarrollo.

Para comprender el vínculo teoría–práctica es necesario el análisis facto-perceptible en interrelación con el teórico–histórico, la cual posibilita la comprensión y caracterización del objeto de investigación.

Enfoque dialéctico del desarrollo del proceso

Este enfoque es la lógica propia en el desarrollo de los procesos sociales, de los procesos conscientes. Esta metodología permite caracterizarlos y es el resultado de la contradicción dialéctica entre la caracterización externa, fenoménica del proceso de naturaleza facto-perceptible y otra más profunda y esencial.

Este enfoque tiene tres principios esenciales que la configuran:

- **Aproximación facto – perceptible al objeto de estudio.**

Este principio tiene como elementos del proceso a:

- . Sujeto : el que desarrolla la actividad.
- . Objeto : en el cual recae dicha acción.

Para el estudio del proceso es necesaria la precisión del objeto de estudio, la cual se debe de abstraer de la realidad o una parte de ella, con la suficiente organicidad para que tenga personalidad propia y al momento de investigar el objeto de estudio se tiene en cuenta ciertas cualidades externas observables, cuya explicación solo se puede hacer cuando podamos profundizar en la característica interna de dicho proceso.

La cualidad es una característica natural o adquirida que distingue a las personas o las cosas y las diferencia de otras y todos los procesos muestran totalidad y cualidades. Las cualidades externas describen el objeto de estudio en función, dimensión, tendencias y principio empírico.

Ahora, abordaremos los elementos de las cualidades externas del proceso:

1. La función que es una cualidad externa que muestra el proceso y es el resultado de la acción generalizadora del mismo durante su desarrollo.

Sus características son:

- Calidad resultante del todo: del proceso
- Manifestación externa del proceso: naturaleza fenoménica, superficial.
- Consecuencia de la estructura interna del objeto: esencia. La manifestación holística del proceso implica el estudio posterior de la estructura, lo que permite su explicación sin perder su enfoque totalizador.

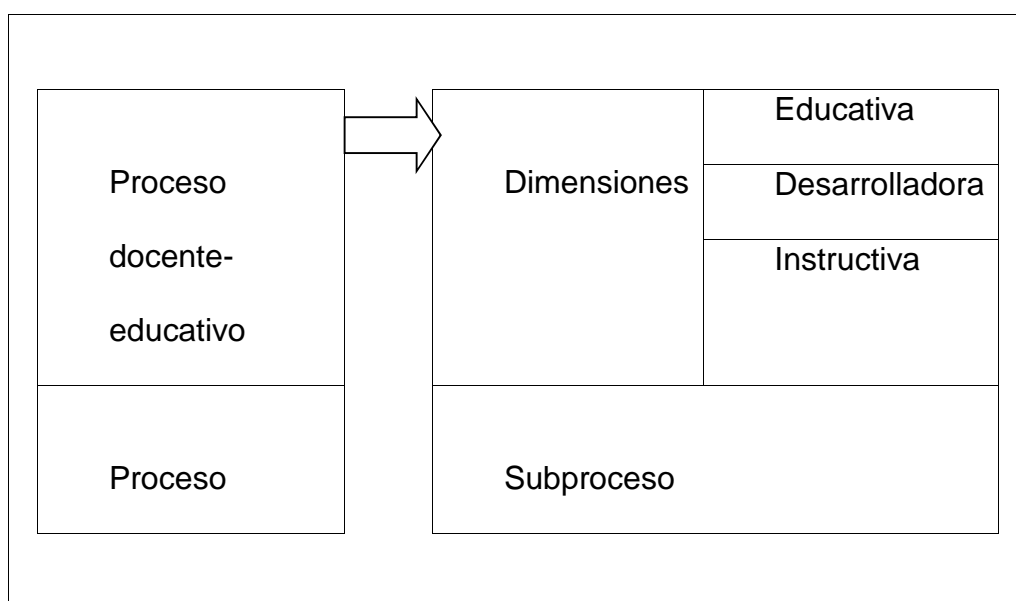
Durante el análisis facto-perceptible se precisa la función

2. La dimensión que es la proyección de un objeto o atributo en una cierta dirección. Cada dimensión es un subproceso y tiene sentido en su relación con el proceso como totalidad.

La función: cualidad, aunque totalizadora que muestra el proceso.

La dimensión: proceso en sí mismo, que se convierte en subproceso del proceso totalizador.

Ejemplo:



3. En las tendencias se estudian la historia, para ello pasan por un análisis, siendo la última etapa el diagnóstico.
4. El principio empírico es la primera aproximación y tiene que ver con el acopio de experiencias para orientar su hacer, pues aún no se conocen los aspectos esenciales del objeto. Aquí interviene la subjetividad del investigador.

En resumen, el objeto de estudio en las ciencias sociales es el proceso donde se describen con la ayuda de los conceptos: función, dimensión, tendencia y principio empírico; que permiten la caracterización externa, totalizadora y dinámica del objeto de estudio

Elementos de las cualidades externas	Par dialéctico
<p>El uso de la función implica la estructura</p> <div> Abandona el plano descriptivo del estudio y se desplaza hacia lo esencial </div>	función / estructura
El concepto tendencia trae aparejado el diagnóstico	tendencia / diagnóstico
El principio empírico , es el de ley o principio esencial del objeto de estudio	principio empírico / ley o principio esencial

- **El aprendizaje y la enseñanza**

Al estudiar el proceso docente-educativo en una primera aproximación, es decir, observando los aspectos más superficiales y externos del mismo, podemos apreciar como componentes el aprendizaje, la enseñanza y la materia de estudio.

El aprendizaje es la actividad que desarrolla el estudiante para aprender, para asimilar la materia de estudio. La enseñanza es, a su vez, la actividad que ejecuta el profesor.

En el proceso docente-educativo tradicional y durante la actividad de enseñanza se considera al estudiante como objeto. En consecuencia sobre él recae la actividad del profesor para que aprenda.

El aprendizaje es el resultado y el proceso, que dirige el profesor en la enseñanza, que tiene en la materia de estudio lo que se aprende y enseña.

Esta caracterización del proceso mediante estos componentes es muy simplista y refleja en muy poca medida sus características más importantes, reduciendo el papel del estudiante a un mero objeto, sin destacar lo más trascendente: que el alumno es el sujeto de su propio aprendizaje.

Este análisis tampoco revela la esencia del proceso, ni su naturaleza didáctica y no da pie a explicar las relaciones fundamentales que existen en el sistema u objeto de la didáctica: el proceso docente-educativo.

Visto así, la materia de estudio es un ente pasivo que no se relaciona con el estudiante, ni influye anímicamente en este, como sujeto, en el proceso de su aprendizaje.

No obstante, aunque limitado, este enfoque no es falso. Es decir, no son mentiras las conclusiones a que se llega. Sin embargo, se supera por una didáctica más activa y participativa, en la cual el estudiante es el sujeto de su aprendizaje y en el que se forma como consecuencia de la naturaleza didáctica del proceso. Es por eso, entre otros aspectos, que preferimos llamar al proceso, proceso docente-educativo y no de enseñanza-aprendizaje.

2.1.2 Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow.

Abraham Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (Quintero. 2007:1).

Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero, 2007:1).

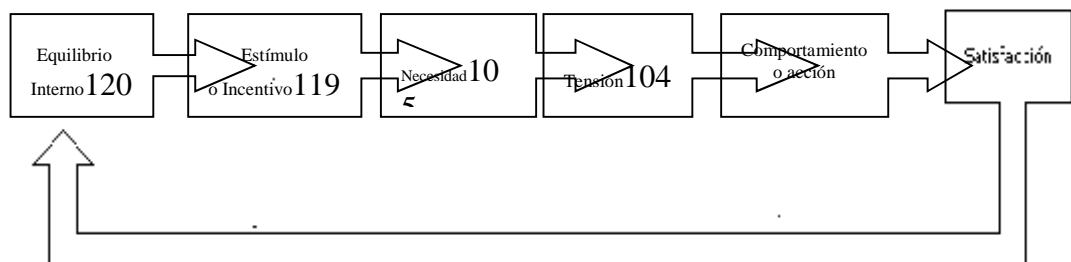
En un ensayo sobre la teoría de Maslow referente a la motivación humana, se han investigado dos relaciones: (1) la relación entre la importancia de la necesidad y las deficiencias de esta necesidad, y (2) la relación entre las deficiencias de la necesidad y la satisfacción de la vida. Los sujetos eran grupos de mujeres licenciadas, con tres tipos de ocupaciones: *profesional-directiva*, *administración-ventas* y *amas de casa*. En el primer estudio, las diferencias de los grupos en las deficiencias mostradas no respaldaban la hipótesis de que la importancia de la necesidad está negativamente correlacionada con las deficiencias en dicha necesidad. Sin embargo, la jerarquía de las deficiencias de los tres grupos era consecuente con la relación de la hipótesis, así como las pequeñas, pero significativas, correlaciones que se obtuvieron entre la importancia de la necesidad y los valores de deficiencia. En el segundo estudio, los resultados respaldaron parcialmente la teoría de Maslow al encontrarse en dos de los tres grupos laborales una relación significativa entre la satisfacción de la necesidad y la satisfacción de la vida. Los resultados de ambos estudios se discuten en relación a algunas consideraciones sobre el desarrollo profesional de las mujeres.

Los resultados del estudio parecen tener algunas implicaciones significativas para los procesos de desarrollo profesional de las mujeres. Lo más obvio es el hecho de que las amas de casa parecen tener menos probabilidad de deficiencia de necesidad en las áreas de protección-seguridad y autonomía, pero sus necesidades de estima son menos probables de encontrar cuando entran en el mundo laboral de fuera de casa. Se espera que las mujeres que entran en el campo profesional-directivo tengan deficiencias en la estima más bajas que las que tienen amas de casa, pero sus necesidades de protección-seguridad y autonomía pueden resultar menos satisfechas.

Por otra parte, para dos de los tres grupos, la satisfacción de la vida estaba relacionada con las puntuaciones de la deficiencia de la necesidad. En conjunto, los resultados sugieren que, al menos para muchas mujeres que son licenciadas, las oportunidades para la auto-realización juegan un papel importante en la satisfacción de la vida. Para otras, necesidades tales como la protección-seguridad, la autonomía o la estima deberían tomarse en consideración al juzgar las alternativas profesionales.

Los resultados respaldan parcialmente la teoría de Maslow en que parece haber una pequeña aunque coherente relación demostrada entre la importancia de la necesidad y la deficiencia de ésta, y también entre la deficiencia de la necesidad y la satisfacción de vida. Sin embargo, se requiere mayor investigación, particularmente con respecto al fortalecimiento de las medidas básicas de necesidad del PNSQ. En general, el estudio encontró deficiencias de la necesidad en todas las profesiones; ningún grupo laboral declaró tener sus necesidades adecuadamente satisfechas. Esto tiene implicaciones para reconocer la realidad de las condiciones profesionales y sugiere que debe ser discutido un grupo de variables con trabajadoras potenciales, tanto con experiencia como sin ella: las relaciones entre la importancia de la necesidad percibida, las deficiencias de la necesidad y la satisfacción de la vida.

ESQUEMA DE LA TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN



Cualquier teoría de la motivación humana. La riqueza del pensamiento sustantivo y metodológico de Maslow resalta en algunas de estas proposiciones. Sólo he incluido las relacionadas con el tema que nos corresponde dentro de la investigación:

1. Enfoque holístico. El individuo es un todo integrado y organizado. Es todo el individuo el que está motivado y no sólo una parte; no hay necesidades del estómago o de los genitales, sólo del individuo, definitivamente que esto repercute en toda persona, dentro de su ambiente laboral.
2. El paradigma debe basarse en los impulsos no fisiológicos. Ni el hambre, ni cualquier impulso fisiológico son adecuados como paradigma de una teoría de la motivación, por ser impulsos atípicos. La mayoría de los impulsos no son aislables, ni pueden ser localizados somáticamente, ni pueden ser considerados como si fuesen lo único que le sucede al organismo en ese momento (como ocurre con el hambre). El deseo típico es mucho más obviamente un deseo de toda la persona. Por tanto, sería mucho mejor tomar como modelo para la investigación un impulso como el deseo de servir al prójimo.
3. Fines y no medios. La teoría de la motivación humana debería centrarse en los propósitos últimos o básicos más que en los parciales o superficiales. En fines más que en medios. El estudio de la motivación debe ser, en parte, el estudio de los propósitos, deseos o necesidades humanos últimos.
4. Propósitos conscientes e inconscientes. Puesto que los propósitos últimos no siempre son conscientes, es necesario incorporar toda la problemática de la motivación inconsciente.
5. Generalización de los deseos humanos fundamentales. Hay suficiente evidencia antropológica para indicar que los deseos fundamentales o últimos de todos los seres humanos no difieren tanto como los deseos cotidianos conscientes.

La razón principal para esto es que dos culturas diferentes pueden proveer dos caminos completamente diferentes para satisfacer un deseo particular, digamos autoestima. Los fines son más universales que los caminos tomados para alcanzarlos, puesto que éstos están determinados por la cultura específica.

6. La satisfacción genera nuevos deseos (necesidades) y éstos(as) se organizan en jerarquías de prepotencia. El ser humano es un ser que siempre desea mucho y rara vez alcanza un estado de plena satisfacción excepto por periodos cortos. Al satisfacerse un deseo (necesidad), surge otro(a) y toma su lugar. Tenemos pues que estudiar las relaciones entre las motivaciones y abandonar las unidades de motivación aisladas (impulsos, necesidades, deseos).
7. Clasificar las necesidades con base en los propósitos fundamentales. La única base sólida y fundamental para construir una clasificación de la vida motivacional es la de los propósitos o necesidades fundamentales, más que una lista de impulsos en el sentido ordinario de instigación (más los 'jalones' que los 'empujes').
8. Humano-centrada y no animal-centrada. La teorización sobre la naturaleza humana no puede estar centrada en datos provenientes de experimentos con animales. Por ejemplo, en el instinto sexual sólo queda determinado por herencia el impulso sexual, pero la elección de actividad y la elección del objeto buscado deben ser adquiridas por aprendizaje. A medida que los instintos van desapareciendo en la escala de la evolución (phyletic), hay más y más dependencia en la cultura como herramienta de adaptación. La dependencia de datos animales ha contribuido a una arbitraria exclusión del concepto de propósito de la teoría motivacional.
9. Se desea conscientemente sólo lo que se puede lograr. A medida que aumenta su ingreso, la gente desea activamente y busca conseguir cosas con las que nunca soñó antes.

La atención a este factor de posibilidad de logro es crucial para entender las diferencias en las motivaciones entre clases sociales, y entre diferentes países y culturas.

La jerarquía de las necesidades básicas.

Las necesidades fisiológicas. Maslow señala que las necesidades que usualmente son tomadas como el punto de partida para la teoría de la motivación son los llamados impulsos (drives) fisiológicos. Estas necesidades fisiológicas son las más potentes, las más poderosas de todas las necesidades, dice Maslow. Esto significa, añade, que una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima, sentirá sobre todo la urgencia del alimento, más que ninguna otra cosa. Si todas las necesidades están insatisfechas, y el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, dice Maslow, todas las demás necesidades se vuelven no existentes o son empujadas al segundo plano.

Otra característica del organismo dominado por una necesidad, continúa Maslow, es que la filosofía del futuro tiende también a cambiar. Para una persona crónica y extremadamente hambrienta, la utopía puede ser definida simplemente como un lugar donde hay abundancia de comida.

La vida misma puede ser definida en términos de comer. Dinámica de la jerarquía de necesidades. Cuando hay plenitud de pan y las panzas están crónicamente llenas, señala nuestro autor, otras necesidades (más altas) emergen y éstas, más que “las hambres fisiológicas”, dominan el organismo. Y cuando éstas a su turno están satisfechas, otra vez nuevas y más elevadas necesidades emergen, y así sucesivamente. Esto es lo que queremos comunicar, puntualiza Maslow, cuando decimos que las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de prepotencia relativa.

Las necesidades de seguridad. Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente bien satisfechas, indica Maslow, surge un nuevo conjunto de necesidades, que podemos categorizar como las necesidades de seguridad (seguridad, estabilidad, confianza, protección, ausencia de temor, ansiedad y caos; necesidad de estructura, orden, ley y límites). El organismo puede estar igualmente dominado por éstas. Cuando ello ocurre, la situación es similar a la descrita para las necesidades fisiológicas. Otra vez, la sociedad pacífica, estable, la buena sociedad, apunta Maslow, hace que sus miembros se sientan suficientemente seguros, por lo cual no tienen ninguna necesidad de seguridad como motivación actuante.

Si queremos ver, continúa, las necesidades de seguridad directa y claramente tenemos que voltear la vista hacia los individuos neuróticos o semineuróticos, a los débiles económica y socialmente, o si no al caos social, la revolución o la quiebra de la autoridad. En condiciones normales, la necesidad de seguridad se expresa en la preferencia por los trabajos de planta, el ahorro y por los seguros de todo tipo. También se manifiesta como una preferencia a lo conocido, a tener una religión o filosofía que organice el universo y la sociedad en un todo coherente.

Las necesidades de pertenencia, afecto y amor. Cuando están insatisfechas, señala Maslow, la persona anhelará relaciones con las personas en general, lograr un lugar en el grupo o en la familia, y se afanará con gran intensidad para alcanzar tales propósitos. Lograr tal lugar importará más que ninguna cosa en el mundo. Los dolores de la soledad, del ostracismo, del rechazo, de la falta de amistad y de raíces se vuelven preeminentes. Solemos subestimar la profunda importancia del barrio, del territorio propio, del clan, de los nuestros, de nuestra clase, nuestra pandilla, nuestros colegas del trabajo.

Hemos olvidado nuestras profundas tendencias animales a la manada, al rebaño, a unirnos, a pertenecer, remata. Cualquier sociedad buena debe satisfacer esta necesidad, de una u otra manera, si ha de sobrevivir y ser sana. La frustración de estas necesidades es el núcleo más común del inadecuado ajuste (social) y de patología severa.

El amor no es sinónimo de sexo. Éste puede ser estudiado como una necesidad puramente fisiológica, aunque la conducta sexual humana es multideterminada, no sólo por la necesidad sexual sino también por la de afecto y amor. Las necesidades de amor involucran dar y recibir amor.

Las necesidades de estima. Todas las personas en nuestra sociedad (con algunas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una evaluación estable de ellos mismos, firmemente sustentada, usualmente alta, de respeto por sí mismos o autoestima, y de la estima de otros. Por tanto, este grupo de necesidades puede clasificarse en dos subconjuntos:

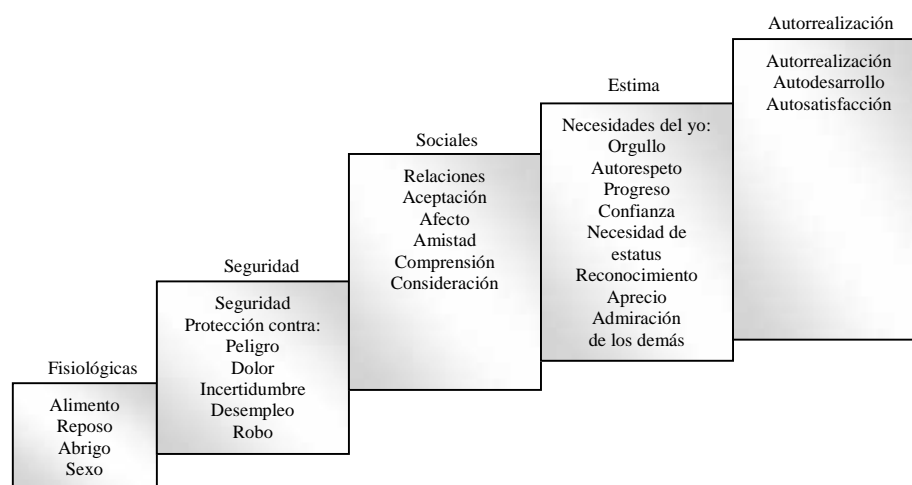
Primero, los deseos de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza en sí mismos, independencia y libertad. Segundo, la necesidad de reputación o prestigio (definiéndola como el respeto o estima de otras personas), estatus, fama, y gloria, reconocimiento, importancia, autoridad, dignidad y apreciación.

La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. Y la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia. Estos sentimientos llevan a la desesperanza o bien a tendencias neuróticas compensatorias. Hemos aprendido más y más de los peligros de basar la autoestima en las opiniones de los demás, más que en la capacidad real. La más estable y, por tanto, más sana autoestima proviene del merecido respeto de otros y no de la fama.

Las necesidades de autorrealización. Aun cuando todas las necesidades previas sean satisfechas, esperaríamos que con frecuencia (si no siempre) un nuevo descontento e intranquilidad se desarrollaran, a menos que el individuo esté haciendo lo que individualmente es apto para hacer. Los músicos deben hacer música, los artistas deben pintar (sic), los poetas escribir si han de estar en paz consigo mismos. Lo que los humanos pueden ser, deben ser. Deben ser fieles a su propia naturaleza. A esta necesidad le podemos llamar autorrealización (self-actualization).

Este término se refiere a los deseos de hacer real (realizar) lo que potencialmente es. El deseo de volverse más y más lo que uno idiosincrásicamente es, volverse todo lo que uno es capaz de ser.

JERARQUÍA DE NECESIDADES (Maslow)



Esto es lo más conocido de Maslow. La teoría de la jerarquía de las necesidades básicas, con sus cinco niveles, aparece en muchos libros de texto de psicología. Como vimos, la jerarquía comienza en las necesidades fisiológicas, para continuar con las de seguridad, luego con las afectivas (pertenencia, afecto y amor), seguidas por las de estima (que divide en dos, una referida a los logros personales, la independencia y la libertad, o bases de la autoestima, y la otra la de reputación o prestigio, o estima de los otros); y, por último, la necesidad de autorrealización (o realización de las potencialidades).

La jerarquía de necesidades no es totalmente rígida. Maslow enumera las siguientes excepciones:

- 1) La autoestima parece ser más importante que el amor para algunas personas. Sin embargo, suelen buscar la autoafirmación como vía para alcanzar el amor, más que por la autoestima en sí.
- 2) Para algunas personas con creatividad aparentemente innata, el impulso a la creatividad parece ser más importante que cualquier factor contrarrestante. Su creatividad no aparece como autorrealización liberada por la satisfacción de las necesidades básicas, sino incluso a pesar de la falta de tal satisfacción.
- 3) En algunos individuos el nivel de aspiraciones puede estar muerto o disminuido, como en quienes han vivido una vida a niveles muy bajos. Es decir, los propósitos menos prepotentes simplemente se pierden, lo cual puede ser permanente. De esta manera, una persona que ha vivido su vida a un nivel muy bajo puede sentirse satisfecha con tener alimentos suficientes por el resto de su vida.
- 4) La llamada “personalidad psicopática” es un ejemplo de la pérdida de la necesidad de amor. Se trata de personas que carecieron totalmente de amor en los primeros meses de su vida y han perdido el deseo y la habilidad de dar y recibir afecto.
- 5) Tendemos a subvaluar las necesidades siempre satisfechas, lo que lleva a algunos a ponerlas en riesgo en defensa de necesidades más elevadas. Sin embargo, la experiencia puede revalorar las necesidades más prepotentes. Maslow da un ejemplo hipotético: “un hombre que ha renunciado a su trabajo por conservar el respeto a sí mismo, y que pasa hambre por seis meses, puede estar dispuesto a volver a su trabajo aun al precio de perder su autorespeto”.
- 6) La tesis de la jerarquía ha sido enunciada en términos de deseos conscientemente percibidos y no en términos de conducta. Lo que he sostenido, señala Maslow, es que la persona carenciada en dos necesidades básicas querrá, deseará, la más prepotente.

Muchas reversiones aparentes de la jerarquía, que se observan en la conducta, no necesariamente lo son en los deseos. ya que en la conducta influyen otros factores.

- 7) Quizás las excepciones más importantes se presentan cuando hay ideales, estándares sociales o valores elevados involucrados. En esas condiciones algunas personas llegan a ser mártires dispuestos a dar todo por el ideal.

Otros rasgos de las necesidades básicas

Grados de satisfacción. El texto precedente, advierte Maslow, puede dar la impresión que se requiere que una necesidad básica esté satisfecha al 100% para que surja la siguiente en la escala de prepotencia. Sin embargo, una descripción más realista de los individuos promedio en Estados Unidos mostraría porcentajes decrecientes de satisfacción a medida que se asciende en la jerarquía (ninguna estaría al 100% de satisfacción y ninguna al 0%). La emergencia de las necesidades superiores ocurriría a partir de ciertos porcentajes de satisfacción de la inmediata inferior.

Carácter inconsciente de las necesidades. Aunque las necesidades básicas no son necesariamente conscientes o inconscientes, en la persona promedio son, según Maslow, más frecuentemente inconscientes.

Especificidad cultural y universalismo. Las necesidades básicas son más universales, más finales que los deseos conscientes de tipo superficial. Maslow, sin embargo, evita postular la universalidad total de las necesidades enunciadas.

Determinantes múltiples de la conducta. No toda conducta está determinada por las necesidades básicas. Ni siquiera toda conducta es conducta motivada, ya que hay una diferencia importante entre la conducta expresiva (como en el juego o el arte) y la que persigue fines.

Motivación y patología. El contenido motivacional consciente de la vida cotidiana será más o menos importante de acuerdo a su cercanía a las necesidades básicas. Los deseos conscientes cotidianos deben considerarse como síntomas, como indicadores de superficie de necesidades más básicas. Por ejemplo, el deseo de un helado puede ser una expresión indirecta de la necesidad de amor. La frustración de deseos de poca importancia no produce resultados psicopatológicos, pero la frustración de las necesidades básicas si es patogénica. También tiene este carácter la frustración de necesidades parciales estrechamente ligadas a las básicas.

Rol de la satisfacción y carácter patógeno de la insatisfacción. Maslow considera que una necesidad satisfecha deja de ser un motivador y que para fines prácticos deja de existir. La persona perfectamente sana, afortunada, no tiene necesidades sexuales, ni de seguridad, etcétera, igual que una persona que no tiene dañado el sistema nervioso central no tiene los reflejos patológicos.⁴³ Una persona frustrada en cualquiera de sus necesidades básicas puede ser concebida como enferma o como “menos que humana”. “Esta afirmación es similar a cuando calificamos de enferma a una persona con deficiencias de vitaminas o minerales. ¿Quién puede decir que la carencia de amor es menos importante que la de vitaminas? Puesto que conocemos los efectos patógenos de la carencia total (starvation) de amor, ¿quién puede decir que estamos invocando cuestiones de valores de manera no científica o ilegítima, de la misma manera que pudiera decirlo del médico que diagnostica y trata la pelagra o el escorbuto?” (1954/1987: 30-31). De esta brillante manera, Maslow sostiene el carácter científico del postulado sobre la necesidad de amor y que se puede generalizar a las demás necesidades básicas.

Las personas sanas son las que están básicamente motivadas por sus necesidades de desarrollar y realizar sus potencialidades y capacidades plenas. Si una persona tiene otras necesidades básicas insatisfechas en un sentido activo y crónico, no está sana sino enferma.

Una implicación clara de esta definición, señala Maslow, es que 1) puesto que una persona frustrada la concebimos como enferma, y 2) puesto que tal frustración se hace posible en última instancia por fuerzas fuera del individuo, entonces (3) la enfermedad del individuo viene en última instancia de una enfermedad de la sociedad. La sociedad buena o sana sería entonces definida como la que permite que emerjan los propósitos más elevados de las personas, al satisfacer todas sus necesidades básicas.

Autonomía funcional de las necesidades superiores. Después de un largo proceso de satisfacción, las necesidades superiores pueden volverse independientes tanto de sus más prepotentes prerequisites y de sus propias satisfacciones. La satisfacción en los años tempranos hace a las personas más independientes de las satisfacciones actuales de ellas. Esto quiere decir que estos aspectos de la persona se han vuelto funcionalmente autónomos, esto es independientes de las satisfacciones que los crearon. Preferimos pensar en la estructura de carácter, dice Maslow, como la más importante instancia funcionalmente autónoma en psicología.

2.1.3 Teorías de la Administración y Gestión

A.- Teoría del desarrollo organizacional

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

Algunos autores incluyen el Desarrollo Organizacional dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humano-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional.

Chiavenato atribuye los orígenes del DO a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar:

- La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización.

- Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.
- La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano.
- La pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología.
- Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

Objetivos del Desarrollo organizacional.

Introducir una nueva mentalidad, abierta, democrática y eminentemente participativa, orientada mucho más hacia la administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas.

- Destacar los cambios ambientales y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional.
- Dar una idea del desarrollo organizacional, sus supuestos básicos y su proceso, y presentar diversos modelos de DO basados en cambios estructurales, de comportamiento, o en ambos.
- Permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones.

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

El D.O. es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. No es una teoría propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración.

Clima organizacional.

También enfatizan en el clima organizacional, el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular. El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización.

Algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima, además una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria para otros.

El concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (todos ellos constituyen los factores estructurales), además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas (constituyen los factores sociales).

Aplicaciones del Desarrollo Organizacional.

Existen ciertas condiciones organizacionales que requieren aplicación y empleo del D.O., la condición esencial es que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación, Los programas de D.O. pueden aplicarse a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades sentidas de cambio:

- a)** Necesidad de cambiar normas culturales, o sea, la cultura organizacional.

- b) Necesidad de cambiar estructuras y posiciones; es decir, los aspectos formales de la organización.
- c) Necesidad de mejorar la colaboración intergrupala

El proceso del Desarrollo Organizacional.

La tecnología del desarrollo organizacional, surgió de las ciencias del comportamiento. En este sentido el D.O. constituye un proceso que consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico.

- 1. Recolección de datos:** la recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas. y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.
- 2. Diagnóstico organizacional:** se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.
- 3. Intervención:** la acción de intervención puede realizarse a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio. La intervención es una fase del proceso del D.O. que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del D.O., sino una etapa capaz de facilitar el proceso. El cual debe ser continuo.

Las características del Desarrollo Organizacional.

La definición de DO supone varias características, como:

1. Enfocarse a la organización como un todo. El DO involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente.
2. Orientación sistémica. El DO se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales.
3. Agente de cambio. El DO utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan un papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo.
4. Solución de problemas. El DO enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente. Para eso utiliza la investigación-acción o sea la mejoría organizacional por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de las acciones necesarias para resolverlo.
5. Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo.
6. Proceso de grupo y desarrollo de equipos. El DO descansa sobre procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación.
7. Retroalimentación. El DO proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que ellos tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones. La retroalimentación provee información de retorno sobre su conducta y motiva las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y tomar acción auto correctiva.

- 8. Orientación situacional.** El DO sigue un procedimiento rígido e inmutable. Todo lo contrario es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron.
- 9. Desarrollo de equipos.** El DO se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado parte del principio de que no existe un modelo ideal aplicable a cualquier circunstancia. Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias de forma planeada.
- 10. Enfoque interactivo.** Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del DO para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones.

El principal fundamento teórico del DO está en la ciencia del comportamiento. Sin embargo, aunque, a veces, se considere al DO como una parte de la psicología, el DO tiene un fuerte componente administrativo. Un proceso de DO implica una intervención en aspectos emocionales, esto es, comportamentales de la organización, pero también, en los aspectos estructurales y formales.

En realidad, el DO implica una convergencia e integración de técnicas de intervención psicológicas con las técnicas de intervención administrativa, bajo el convencimiento de que ninguna de las 2 funciona aisladamente.

Podemos concluir diciendo que el DO se enfoca sobre la cultura, los procesos y la estructura de una organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

Existen múltiples definiciones de DO, pero la mayoría de ellas coinciden en una serie de puntos comunes:

- Que el DO es un campo de las ciencias de la conducta.

- Tienen un carácter aplicado, es decir, operacional práctico.
- Busca el cambio planificado.
- Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos...)
- Implica una intervención a largo plazo.
- Tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia.
- Para lograrla utiliza la participación y el compromiso.

B. Teoría del Liderazgo Situacional:

Según esta teoría no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

Paul Hersey y Ken Blanchard son los creadores de este modelo de liderazgo situacional.

Según ellos el estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción entre:

- La conducta directiva de tarea: Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo).
- La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados: Alta o Baja.
- La madurez de los empleados y su nivel de preparación (señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta).

De esa interacción resultan 4 estilos de liderazgo diferentes:

1.- El líder Instructor:

Es el líder autoritario que dice a los empleados qué, cómo, cuando y donde realizar la tarea. La comunicación se realiza de forma unilateral descendente. Es necesario este liderazgo, ya que el nivel de madurez de los empleados (M1) es muy bajo, necesitan que les indiquen lo que deben hacer.

2.- El líder Persuasivo:

Tiene un comportamiento directivo así como de apoyo. En este caso la comunicación circula en ambas direcciones, ascendente y descendente ya que el nivel de madurez de los empleados es moderado (M2), quieren pero no saben realizar la tarea.

3.- El líder Participativo:

La toma de decisiones se realiza por el líder y los empleados, el líder se preocupa de facilitar el trabajo. El nivel de madurez del empleado es moderado (M3), los empleados saben, pero no quieren asumir responsabilidades.

4.- El líder que delega:

Proporciona poca dedicación a la tarea y a la relación de apoyo. Los empleados poseen alto grado de Madurez (M4), tienen confianza en sí mismos por lo que pueden y quieren responsabilizarse de su trabajo.

De acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard el líder debe conocer perfectamente el **nivel de preparación** (madurez) de sus trabajadores y el trabajo a realizar por cada uno para así poder adaptar su estilo de liderazgo a la situación concreta de su organización.

2.2 BASE CONCEPTUAL

2.2.1 Concepto de Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo y dominarlo, sólo así la empresa o cualquier organización humana, estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanto más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

Según Idalberto Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) *El comportamiento es causado.* Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) *El comportamiento es motivado.* Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

2.2.2 El Ciclo Motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) *Homeostasis.* Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) *Estímulo.* Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

- c) *Necesidad*. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) *Estado de tensión*. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) *Comportamiento*. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) *Satisfacción*. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés.

2.2.3 Aprendizaje de la Motivación

Algunas conductas son totalmente aprendidas la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando el comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, leyes, costumbres, ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas formas. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que, lo que una persona considera como una recompensa importante, otra podría considerarlo inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. Inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona, a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

2.2.4 Tipos y Modelos de Motivación

a) Tipos:

- *Motivación intrínseca.*-Esta motivación viene de adentro. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando.
- *Motivación extrínseca.*-Sus recompensas son factores externos. Estas personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo.

b) Modelos:

- *De expectativas.*-Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas.
- *De Porter y Lawler.*-Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- *Integrador.*- Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativas, motivación, desempeño y satisfacción.

2.2.5 Desarrollo Personal: Corrientes y Enfoques

El desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual, los sujetos participantes desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndoles conocer algo más de sí mismo y sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano. Sobre el tema existen las siguientes teorías:

- *La psicología humanista o tercera fuerza.*- Resulta de la integración de varias teorías o enfoques, cuyo centro es el hombre mismo. Toma el existencialismo como filosofía y la fenomenología como una forma de interpretar la conducta, además incorpora conceptos freudianos y métodos conductistas. Es interrogativa y ecléctica, ya que utiliza conceptos teóricos y procedimientos prácticos en la medida que le sea necesario, toma en cuenta el contexto de la relación donde la conducta se da, en virtud de que el hombre aprende de la interacción con los demás; es decir de la experiencia, no patrones rígidos, pues permite tomar en cuenta la variabilidad humana.
- *El existencialismo.*- Integra conceptos de teología, filosofía, psiquiatría y psicología, con el fin de comprender la conducta y las emociones humanas. Concibe al hombre como “la realidad misma”.
- *La fenomenología.*- Es una escuela de la filosofía y la psicología que destaca la experiencia humana como punto de partida de toda búsqueda de la verdad que en la realidad existe, según sea percibida por el campo perceptual de cada persona; y que, el individuo tiene necesidades que representan las acciones necesarias para mantener o reforzar su propio yo fenoménico. El hombre es básicamente bueno, y que puede desarrollar sus potenciales y lograr por sí mismo una reorganización de sus percepciones del mundo que le rodea.
- *Existencialismo y fenomenología, de Carl Rogers.*- Parte del existencialismo y la fenomenología y extiende sus conceptos a diversas clases de relaciones humanas: educación, psicología y orientación.

En cuanto a la personalidad, Rogers se basa en la denominada “Self theory” o teoría de sí mismo porque le da énfasis al auto-concepto o concepto de sí mismo, se separa del conductismo y del psicoanálisis ortodoxo, porque al primero sólo le interesa la conducta observable y el segundo, no toma en cuenta las experiencias individuales sino que las interpreta y tiene una visión determinada y biológica del hombre. Para llegar a “ser lo que uno verdaderamente es” se requiere de un aprendizaje, de auto-descubrimiento total que se da a nivel interno (subjetivo).

- *Análisis transaccional.*- Teoría de la conducta individual y grupal, que se basa en el supuesto de que el individuo puede aprender a conocerse a sí mismo, pensar y confiar en sí mismo, tomar sus propias decisiones y expresar sus sentimientos auténticamente. Sostiene que conductas inadecuadas (actuales), se pueden considerar como resultado de decisiones irracionales de la infancia. Que estas se pueden cambiar, re-decidiendo sobre ellas. Que las conductas inadecuadas (actuales) provienen de un aprendizaje inadecuado, que se puede corregir a través de un aprendizaje. El A.T., es un modelo de aprendizaje, Así el A.T. sostiene que cada individuo posee un plan de vida trazado a través de su infancia de manera inconsciente, la que afecta a su autonomía; sin embargo, ésta se puede recuperar a través de la redecisión y el aprendizaje.
- *El potencial humano.*-Cuando nuestras actitudes superan nuestras habilidades, aun lo imposible se hace posible. El psicólogo WILLIAMS LAMES comenzó a darle importancia al potencial humano y lo hizo evidente al decir: el individuo promedio emplea únicamente una parte de la totalidad de su potencial. “En comparación con lo que deberíamos ser, somos a medias; nuestra leña está húmeda, nuestro esquema, refrenado: estamos empleando sólo una parte de nuestras reservas mentales y físicas.

2.2.6 Desarrollo Organizacional

Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales, para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento entre personas y entre grupos, especialmente comportamientos relacionados con la toma de decisiones, comunicación y planeación en la organización. También se puede decir que es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como, al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

a) Sus objetivos básicos son:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retro-información de esas informaciones a los participantes del sistema – cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.

- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.
- Procurar asociar la autoridad legal y el “status” funcional a las tres competencias.
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

b) Su importancia

La importancia que se da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el talento de las personas es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para lograr el éxito organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo una eficiente conducción de grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior.

c) El comportamiento organizacional

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento para mejorar la eficacia de la organización. El estudio del comportamiento de las personas dentro de una organización es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes. La organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Además es una disciplina que conjuga aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento: la psicología, antropología, la sociología, la ciencia política, entre otras.

CAPÍTULO III:
RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA
INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta aplicada a todo el personal de la I.E. “Arequipa” en el aspecto organizacional

TABLA N° 1

Tópico	Soltero		Casado		Viudo		Divorciado		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.- Estado Civil, de los trabajadores de la I.E. “Arequipa”	7	8	67	81	4	5	5	6	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. “Arequipa”, por Prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.

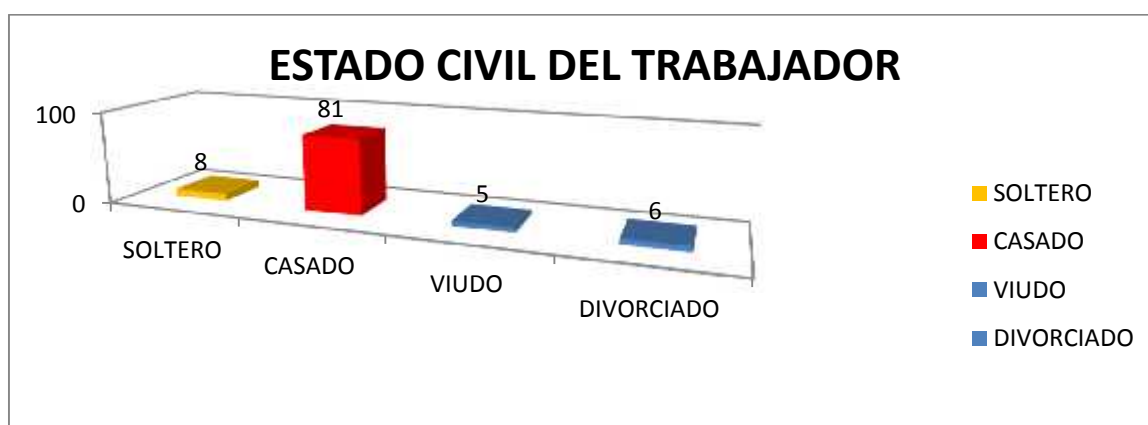


Figura1. Sobre el estado civil de los trabajadores de la I.E. “Arequipa”

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla Nro. 1 analizaremos el estado civil de cada uno de los trabajadores de la I.E. "Arequipa", donde observamos claramente que el mayor porcentaje de trabajadores son casados con un 81%, seguido de un 8% de trabajadores que son solteros, posteriormente hay un 6% de divorciados y finalmente solo el 5% son viudos(as), Este cuadro nos muestra objetivamente cual es el estado civil y su aporte a la investigación radica en que se está trabajando con una gran mayoría de trabajadores casados que cuentan con una responsabilidad familiar que atender y su lugar de trabajo es indispensable en los tiempos que vivimos actualmente.

TABLA N° 2

Tópico	Primaria		Secundaria		Superior		Post grado		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.- Nivel de instrucción, de los trabajadores de la I.E. "Arequipa"	2	3	5	6	60	72	16	19	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.

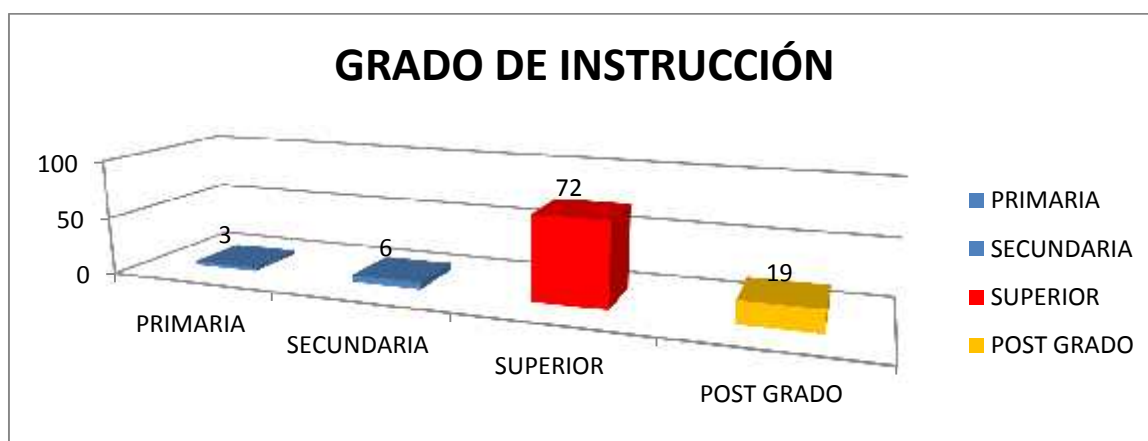


Figura 2. Sobre el grado de instrucción

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Después de haber aplicado el instrumento de investigación Cuestionario – encuesta, veremos los resultados del segundo tópico, que tiene que ver con el grado de instrucción de los trabajadores son los siguientes: Se observa que un 72% de trabajadores tienen estudios de nivel superior y finalmente existe un 19% de trabajadores que cuentan con estudios de post grado, Segunda especialidad, maestría o doctorado; también tenemos un 6% de trabajadores que tienen estudios secundarios y por último hay un 3% que tienen estudios de nivel primario; lo que indica que la mayoría de trabajadores cuentan con estudios de nivel superior a más y que están en un nivel de conocimientos adecuado para el trabajo que desempeñan y a su vez están en capacidad de poner en práctica aptitudes propias que benefician a la institución educativa.

TABLA N° 3

Tópico	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
3.- ¿Conoce la Misión y Visión de la I. E. "Arequipa"	80	96	3	4	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.

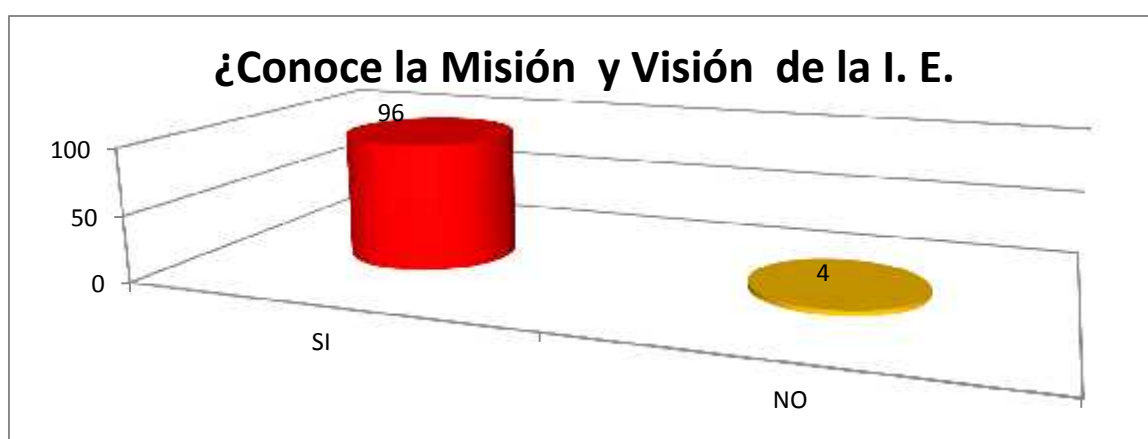


Figura 3. Sobre el conocimiento de la misión y visión.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos después de haber aplicado el instrumento de investigación, se puede observar que el 96% de los trabajadores de la Institución educativa "Arequipa" conocen la misión y visión de la institución educativa, lo que significa que saben lo que como institución se pretende alcanzar, los servicios a ofertar y el futuro que desea alcanzar; mientras que un 4% no la conoce o no está informado al respecto. Además es necesario precisar que lo recomendable es que todos los trabajadores conozcan la visión y misión de la Institución Educativa "Arequipa".

TABLA N° 4

Tópico	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
4.- ¿Conoce Ud. las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la I.E. "Arequipa"?	83	100	0	0	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.



Figura 4. Sobre el conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta pregunta se puede determinar que el 100% de la muestra están informados sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la I.E. "Arequipa", lo que permite determinar que conocen la situación real de la institución educativa y que pueden dar sus aportes para saber que decisiones se van a tomar, para así buscar las mejoras que van a permitir disminuir las debilidades y amenazas y aumentar las fortalezas y oportunidades.

TABLA N° 5

Tópico	Excelente		Bueno		Regular		Malo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5.- ¿Cómo percibe Ud. el Clima Organizacional?	0	0	20	24	50	60	13	16	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.

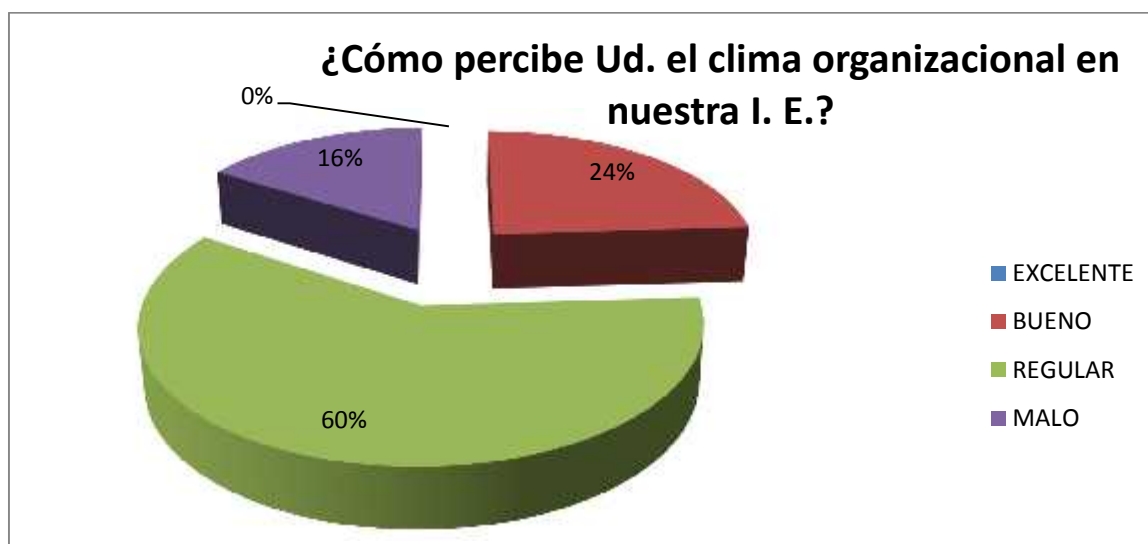


Figura 5. Sobre percepción de clima organizacional.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el gráfico, podemos apreciar que un 60% percibe que el clima organizacional es regular, mientras que para el 24% es bueno, para un 16% es malo y para ninguno de los encuestados es excelente, por lo que se puede decir que este tópico se debe mejorar puesto que es imprescindible que el personal directivo de la institución educativa "Arequipa" tomen conciencia y trabajen asumiendo el compromiso de gestionar políticas y procesos que encaminen hacia el logro de un clima organizacional favorable, cuya característica de la institución sea la participación activa, involucrada con responsabilidad de un mejor desempeño de la tarea que cada quien desempeña.

TABLA N° 6

Tópico	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
6.- ¿Las actividades y el trabajo que se realiza es planificado?	60	72	23	28	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.



Figura 6. Sobre las actividades y el trabajo planificado.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede decir que para un 72% las actividades y el trabajo que se realiza es planificado y para un 28% no lo es, esto puede explicarse porque cada quien trata de cumplir con su trabajo y responsabilidades de la mejor manera posible. Los resultados del presente cuadro son irrelevantes para la investigación, porque la gran mayoría de trabajadores respondieron que el trabajo es planificado en la Institución Educativa.

TABLA N° 7

Tópico	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
7.- ¿Las funciones y responsabilidades del personal están bien definidas, por lo tanto saben lo que se espera de cada uno?	77	93	6	7	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.



Figura 7. Sobre las funciones del personal.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Posteriormente a la aplicación del instrumento de investigación, se puede observar que un 93% afirma que las funciones del personal están bien definidas mientras que un 7% señala que no, este aspecto es importante porque cada quien cumple con sus funciones asignadas en la Institución educativa, considero que para los que no están bien definidas las funciones, esto podría deberse a que en la institución educativa algunos trabajadores no están en el puesto que les corresponde o no cumplen con sus obligaciones eficazmente.

3.1.2. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta aplicada a todo el personal de la I.E. “Arequipa” en el aspecto de liderazgo.

TABLA N° 8

Tópico	Autocrático		Administrativo		Democrático		Colaborador		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8.- ¿Qué estilo de liderazgo predomina en la I.E. “Arequipa”	5	6	68	82	7	8	3	4	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. “Arequipa”, por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.



Figura 8. Sobre el estilo de liderazgo predominante

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos después de haber aplicado el instrumento de investigación, se puede apreciar que la percepción que se tiene acerca de los estilos de liderazgo que predomina, es el administrativo con un 82%, mientras que un 8% precisa que el liderazgo es democrático, además para un 6% el estilo de liderazgo es autocrático y sólo un 4% señala que es colaborativo. Según estos resultados podemos decir que el personal directivo se preocupa principalmente por buen funcionamiento de la institución, en vez de preocuparse por el logro de sus objetivos y eficacia.

TABLA N° 9

Tópico	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9- ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la IE “Arequipa”?	11	13	27	33	39	47	6	7	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. “Arequipa”, por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.



Figura 9. Sobre calificación del liderazgo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con relación a la pregunta de cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la institución educativa, los resultados obtenidos señalan que un 47% lo califica como regular, mientras que un 33% como bueno, un 13 % como excelente y para un 7% el estilo de liderazgo es malo. Lo que significa que este es un punto clave que necesita mejoramiento, ya que el líder es la cabeza de la institución y debe causar admiración en sus seguidores, mas no, inconformidad.

TABLA N° 10

Tópico	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
10.- ¿Estaría de acuerdo con la implementación permanente de un liderazgo participativo? Es decir que su líder le informe y le consulte sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones institucionales.	80	96	3	4	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.



Figura 10. Sobre la implementación de liderazgo participativo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, en cuanto a la implementación de un liderazgo participativo en la institución, el 4% de los trabajadores manifestó no estar de acuerdo, mientras que el 96% está de acuerdo con la alternativa propuesta, lo que indica que estarían abiertos al cambio en pro del mejoramiento institucional.

TABLA N° 11

Tópico	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
11.- ¿Considera Ud. Que existe trabajo en equipo en la organización?	45	54	38	46	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.



Figura 11. Sobre el trabajo en equipo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta los resultados muestran que un 54% de los empleados está de acuerdo que existe trabajo en equipo en la institución y 46% considera que no existe trabajo en equipo; por lo que es necesario fomentar la creación de equipos de trabajo con la finalidad de crear mayor responsabilidad en los integrantes e incrementar la participación de cada uno de ellos.

3.1.3. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta aplicada a todo el personal de la I.E. “Arequipa” en el aspecto de comunicación.

TABLA N° 12

Tópico	Vertical		Multidireccional		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
12.- ¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la I.E “Arequipa”:	58	70	25	30	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. “Arequipa”, por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.

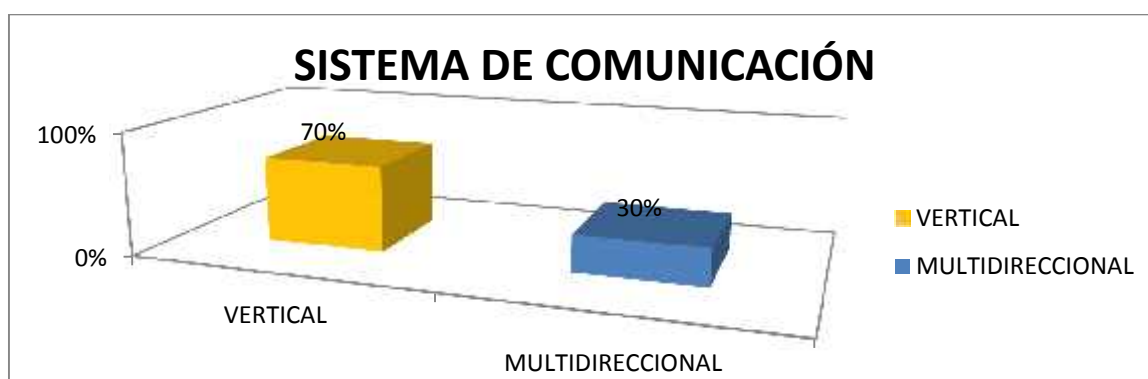


Figura 12. Sobre los sistemas de comunicación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una vez aplicado el instrumento de investigación, en cuanto al sistema de comunicación que se practica en la institución educativa, el 70% indica que el estilo “vertical” es el que se maneja, mientras que un 30% manifiesta ser multidireccional. Esto indica que aún existe una marcada jerarquización, ya que no existe una comunicación abierta y directa, por lo que las órdenes se dirigen a los subordinados, pasando por los diferentes niveles y por lo general las opiniones de los trabajadores no tienen la apertura que deberían.

TABLA N° 13

Tópico	Siempre		Casi Siempre		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
13.- ¿Se forman comisiones de trabajo para determinadas actividades?	34	41	41	49	8	10	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.

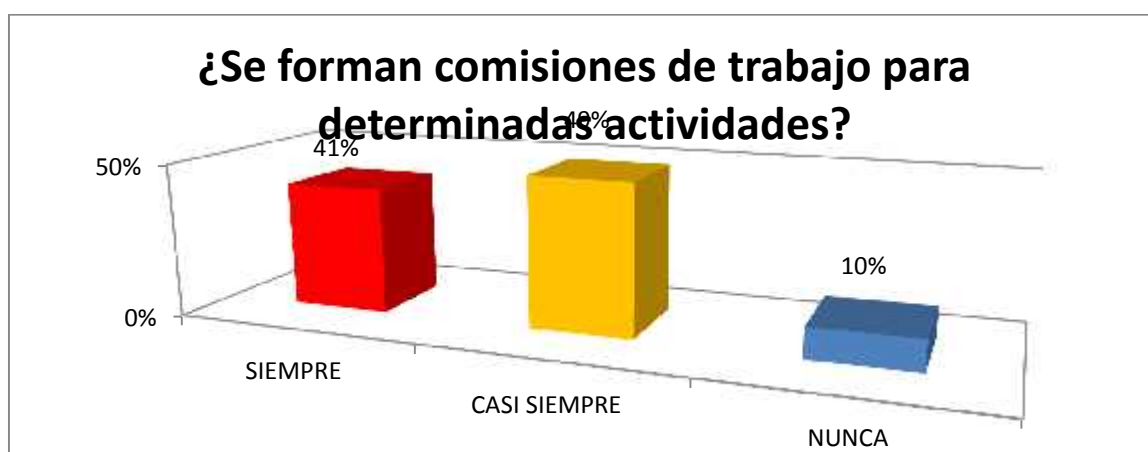


Figura 13. Sobre las comisiones de trabajo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Observando los resultados alcanzados, se aprecia que para un 41%, siempre se forman comisiones de trabajo, para un 49% casi siempre y para un 10 % nunca se forman comisiones de trabajo, por lo que considero que este tópico se debe mejorar porque es importante la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad.

TABLA N° 14

Tópico	Siempre		Casi Siempre		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
14.- ¿Siente que sus opiniones y aportes son tomados en cuenta?	14	17	11	13	58	70	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E “Arequipa”, por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.

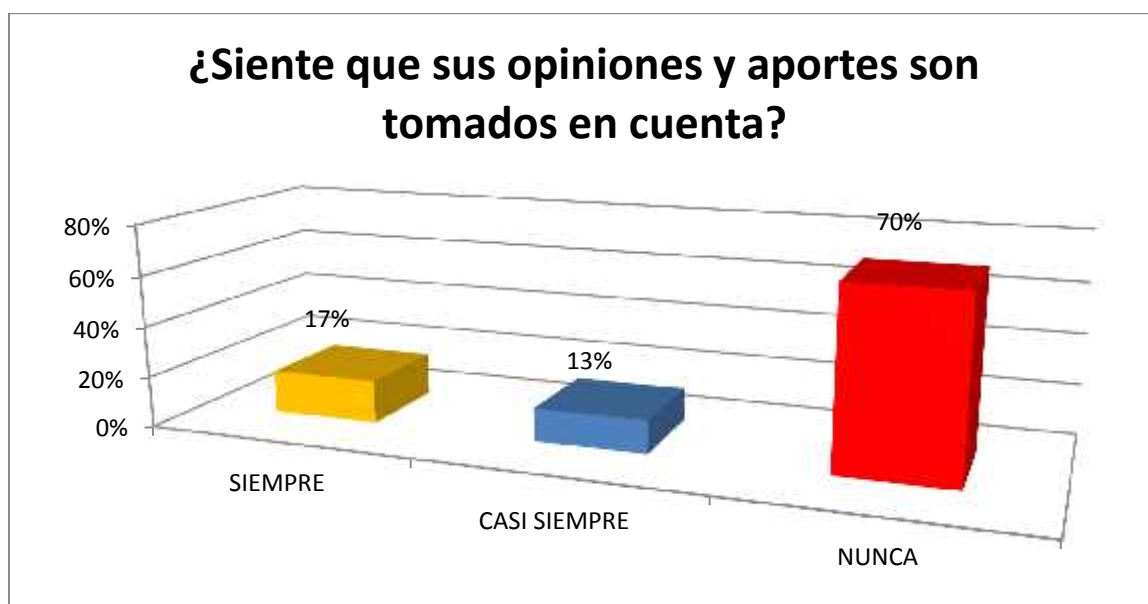


Figura 14. Sobre las opiniones y aportes.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al respecto de esta pregunta se puede decir que un 70% siente que sus opiniones y aportes no son tomados en cuenta, un 17% opina que siempre y un 13% manifiesta que sus opiniones y aportes no son escuchados. Por lo que podemos deducir que generalmente las decisiones suelen ser tomadas por la plana jerarquía, o un grupo minoritario sin incluir los aportes de todos, por lo que considero se deben crear y fortalecer los espacios de participación de toma de decisiones, de todo el personal que trabajan en la institución educativa.

TABLA N° 15

Tópico	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
15.- ¿Cree usted que un mejoramiento en la gestión organizacional incidirá de manera positiva en su desempeño laboral actual?	75	90	8	10	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.



Figura 15. Sobre el mejoramiento de la gestión y su incidencia en el desempeño.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según resultados obtenidos podemos apreciar que un 90% considera que el mejoramiento en la gestión incidirá en el desempeño laboral del personal que labora en la institución educativa y un 10% considera que no. Por lo que se puede percibir que la mayoría está de acuerdo en que una buena gestión, va a ser la clave para que lo que haga cada integrante tenga sentido, pertenencia y mejore el desempeño laboral de todo el personal de la institución educativa.

3.1.4. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta aplicada a todo el personal de la I.E. “Arequipa” en el aspecto de monitoreo y acompañamiento.

TABLA N° 16

Tópico	Siempre		Casi Siempre		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
16.- ¿La Institución Educativa ofrece a sus trabajadores acompañamiento, capacitación, supervisión, talleres, u otras actividades, que permiten mejorar su labor diaria?	0	0	8	10	75	90	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. de Señoritas “Arequipa”, por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.

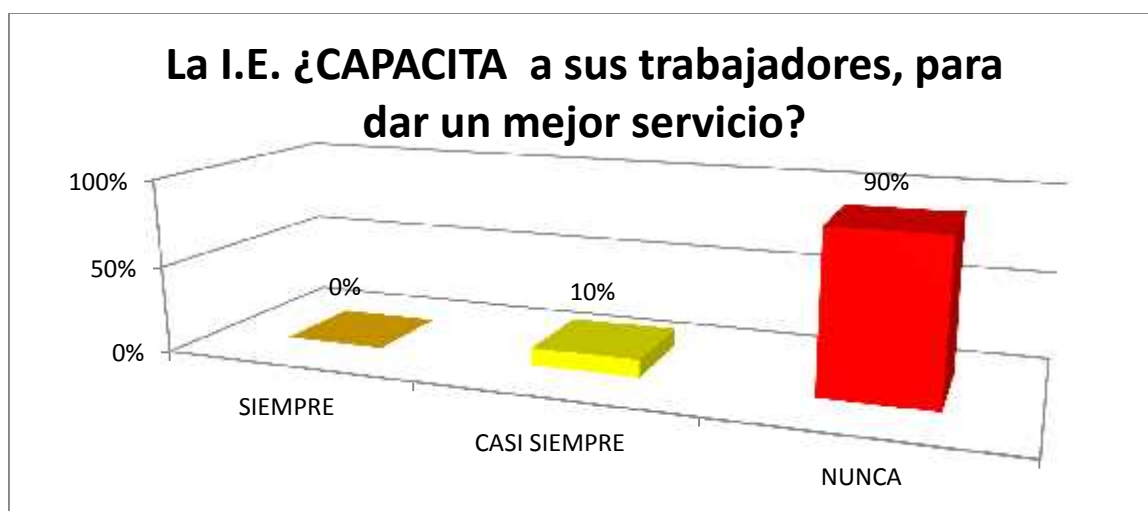


Figura 16. Sobre la capacitación a los trabajadores para mejorar el servicio.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Teniendo en cuenta este tópico, vemos que un 80 % opina que la I.E: nunca capacita a sus trabajadores, un 10% casi siempre y un 0% nunca; por lo cual se puede decir que la institución educativa no brinda apoyo a sus trabajadores para mejorar su labor y preparación pedagógica acorde con los cambios tecnológicos educativos, ya que la capacitación a actualización es una herramienta valiosa, que ofrece conocimiento, crecimiento y contribuye con el fortalecimiento de capacidades laborales del personal de manera pertinente y adecuada al contexto social y a la población que atiende. Además de que la capacitación es considerada como fuente de motivación extrínseca ya que brinda la oportunidad de acumular aprendizajes y experiencias laborales.

TABLA N° 17

Tópico	Siempre		Casi Siempre		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
17.- ¿El monitoreo, acompañamiento y/o supervisión que recibe le permite conocer sus fortalezas y debilidades?	34	41	42	51	7	8	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.

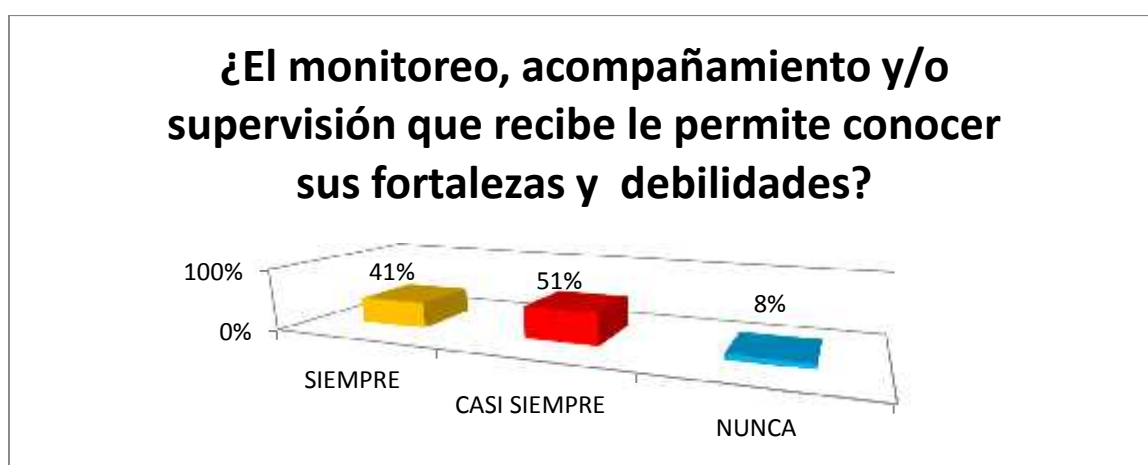


Figura 17. Sobre la capacitación a los trabajadores para mejorar el servicio.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo que concierne a este tópico, un 51% manifiesta que casi siempre el monitoreo, acompañamiento y/o supervisión le permite conocer sus fortalezas, y debilidades, mientras que un 41% refiere que siempre y el 8% señala que nunca, por lo que se puede señalar que esto debería mejorar para que cada uno conozca más sus debilidades y potenciarlas y así mismo este conocimiento les puede servir a los directivos para aprovecharlos en beneficio de la institución.

TABLA N° 18

Tópico	Siempre		Casi Siempre		Nunca		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
18.- ¿Le resultan molestas o estresantes las actividades de monitorio, acompañamiento y/o supervisión?	5	6	8	10	70	84	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.



Figura 18. Sobre la molestia o estrés que causa el monitoreo o acompañamiento.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo que se refiere a esta pregunta, el 84% refiere que no le molesta o estresa el monitoreo o acompañamiento, el 10 % casi siempre y 6% siempre, por lo tanto se puede considerar que en la Institución educativa "Arequipa" no causa molestia ni incomoda que se realice el monitoreo y acompañamiento, ya que está orientado a lograr la mejora y la formación continua de sus trabajadores.

TABLA N° 19

Tópico	Muy Buena		Buena		Regular		Deficiente		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19.- ¿Considerando todas sus respuestas anteriores cómo calificaría usted la gestión educativa de la IE "Arequipa"?	6	7	20	24	45	54	12	15	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.

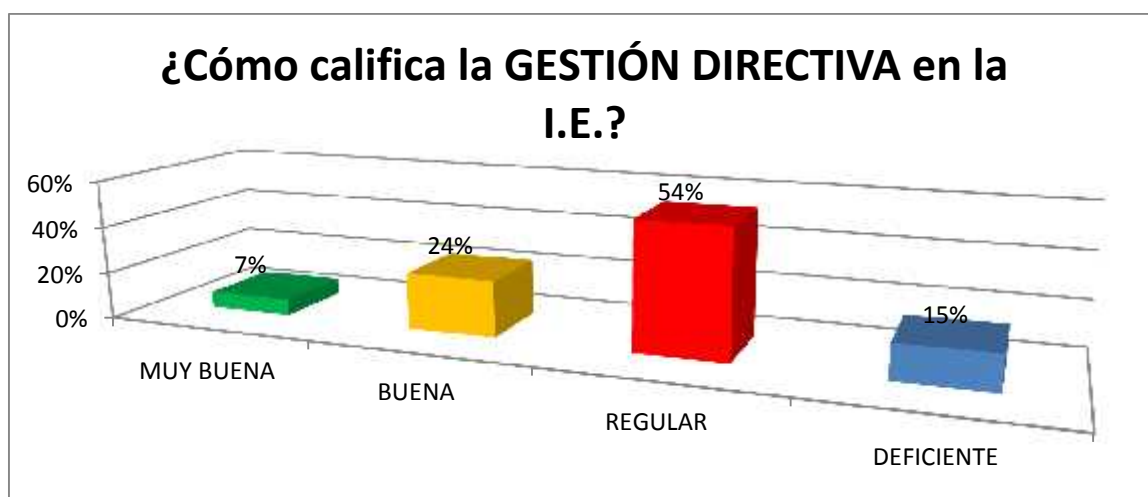


Figura 19. Sobre la calificación de la gestión directiva.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Después de haber aplicado el instrumento de investigación, podemos decir que para el 54% de los entrevistados acerca de la gestión directiva es regular, mientras que para un 24% es buena, para un 15% es deficiente y sólo para un 7% es muy buena, por lo que es importante reforzar este tópico, ya que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de todos los trabajadores de la I. E., a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

TABLA N° 20

Tópico	Directivo		Administrativo		Docente		Auxiliar Educación		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20.- Su cargo en la I.E. "Arequipa" es:	3	4	21	25	55	66	4	5	83	100

FUENTE: Aplicación del Instrumento de investigación encuesta, a los trabajadores de la I.E. "Arequipa", por prof.: Eulalia, HUARACHA CARLOS, Arequipa 2016.

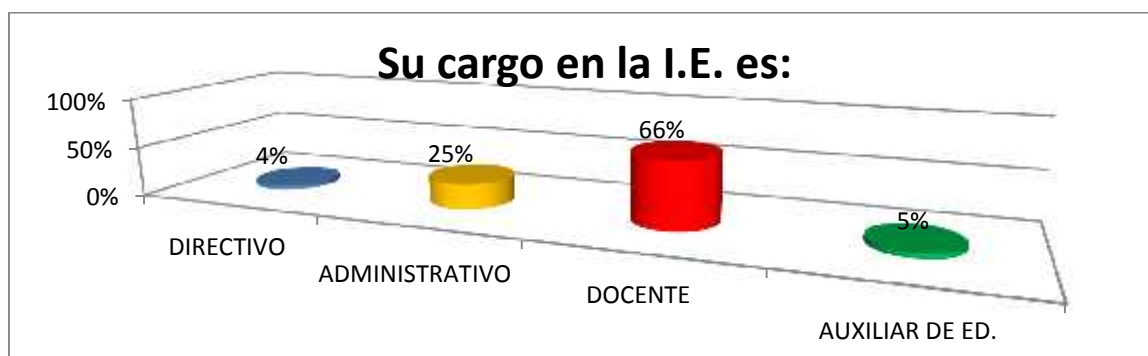


Figura 20. Sobre el cargo que ocupan.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a esta pregunta, se puede apreciar que un 66% corresponde a personal docente, un 25% a personal administrativo, un 5 % a auxiliares de educación y un 4% a personal directivo. Esta información nos ayudara a determinar la percepción que tiene cada uno de los ellos según el cargo que tienen en la institución educativa.

Por los resultados y la interpretación de los datos obtenidos en el instrumento aplicado a los trabajadores de la institución educativa "Arequipa", se puede afirmar que el aspecto de liderazgo es el que muestra debilidades por lo que es importante realizar cambios o mejoras sustantivas en la I.E. "Arequipa". Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a la I.E hacia dicha meta. Por lo que los responsables de liderar estos procesos son los directivos, quienes tienen que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

.3.2 MODELO TEÓRICO



3.3 PROPUESTA

Se realiza la siguiente propuesta titulada:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN, SUSTENTADA EN LA TEORÍA DE LOS PROCESOS CONSCIENTES, PARA ELEVAR LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA «AREQUIPA».

3.3.1. PRESENTACION

La propuesta de la investigadora tiene connotaciones sociales, pedagógicas, didácticas y de bienestar común, ya que nuestro comportamiento se basa en una serie de motivos, necesidades o demandas que deseamos satisfacer en distintos ámbitos:

- Físicos: el hambre, el sueño, la sed...
- Psicológicos: las metas que intentamos alcanzar a lo largo de nuestra vida.
- Sociales: las relaciones con las demás personas.

Para satisfacerlas realizamos toda serie de actividades para alcanzar los objetivos buscados, y toda esta serie de procesos que llevamos a cabo para conseguir lo que queremos se define como motivación.

El logro de estos objetivos nos produce una satisfacción, la cual hace que nuestro comportamiento se relaje, lo que conlleva una nueva búsqueda de metas o seguir con el mismo si llegar a él nos produce una nueva necesidad.

Cuando intentamos satisfacer nuestras necesidades pasamos por un ciclo de diferentes emociones y frustraciones, dentro de nuestras actividades diarias, para elevar el grado de eficiencia en la gestión directiva de la I.E. "Arequipa", se hace muy necesario la presentación de una propuesta muy singular que permita a todos y cada uno de los trabajadores de la Institución Educativa, brinden lo mejor de sí, pero previamente deberán pasar por las sesiones de trabajo, que posteriormente se detallarán muy minuciosamente.

3.3.2. FUNDAMENTACION

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un personal directivo o jerárquico puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la Institución Educativa e incluso la relación con los padres de familia y los mismos estudiantes, son elementos que van conformando el clima organizacional; y este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. En este trabajo de investigación se proporciona a los participantes los conceptos, herramientas y desarrollo de estrategias necesarias para alinear las necesidades e intereses de la Institución Educativa y sus elementos que la conforman. Por ello se ha fundamentado el trabajo en las siguientes teorías científicas: La teoría de los procesos conscientes de Carlos Álvarez de Sayas y la Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, e incluso con otros aportes de teorías de la Administración, las cuales brindan el soporte y fundamento teórico.

3.3.3. OBJETIVOS:

GENERAL:

Diseñar y proponer Estrategias de motivación para mejorar el nivel de gestión directiva, en la institución educativa, "Arequipa".

ESPECÍFICOS.-

- ✓ Diagnosticar en los trabajadores de la institución educativa "Arequipa", de qué manera perciben la gestión educativa en su centro de trabajo.
- ✓ Identificar y analizar estrategias empleadas por los trabajadores, resaltando las deficiencias y desaciertos.
- ✓ Proponer alternativas de solución a la problemática encontrada.
- ✓ Diseñar sesiones de trabajo para implementar a todos los trabajadores y que ellos puedan mejorar su actitud hacia el logro de los objetivos comunes.
- ✓ Presentar conclusiones y recomendaciones finales.

3.3.4. MOMENTOS DE LA ESTRATEGIA ESPECÍFICA PROPUESTA:

La propuesta de la investigadora está relacionada a tres momentos especiales que todos los trabajadores de la I.E. “Arequipa” deben pasar, estos momentos importantes son los siguientes:

Momento 1:MOTÍVATE.- Es la fase de sensibilización a todos los trabajadores de la Institución Educativa, para que encuentren una motivación que los pueda movilizar hacia un buen desempeño de sus funciones, y por ende a brindar un servicio de calidad.

Momento 2:APLICA.- Está referido a la aplicación de los principios del servicio que brindan todos y cada uno de los trabajadores, desde el director hasta el personal de servicio.

Momento 3:SUPERA.- Aquí viene el gran reto de cada uno de los trabajadores, porque en éste momento es cuando ellos deben demostrar que están comprometidos a brindar un buen servicio a los usuarios, como son las estudiantes y los padres de familia, quienes son nuestra razón de ser.

3.3.5.- DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CON SUS RESPECTIVAS SESIONES DE TRABAJO.

ESTRATEGIAS PARA ELEVAR LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “AREQUIPA”.

1. **TITULO:** “MOTÍVATE, APLICA Y SUPERA”
2. **DIRIGIDO AL:** Personal que labora en la Institución Educativa Arequipa”.
3. **LUGAR:** Lucas Poblete 214, distrito de Arequipa, provincia de Arequipa.
4. **Nº SESIONES:** 05

SESION Nº 1

DENOMINACIÓN:” Importancia del trabajo en equipo”

JUSTIFICACIÓN:

La organización y el **funcionamiento de las instituciones están cambiado** y con ello han aparecido nuevas formas de trabajar y cada vez es más habitual **crear equipos para trabajar en grupo**. Ya no basta con tener grandes talentos, **la importancia de trabajar en equipo** reside en contar con las personas adecuadas, capaces de colaborar e involucrarse en busca de un objetivo común.

TECNICAS:

- Entrevista entre participantes
- Lluvia de ideas
- Exposición

MATERIALES:

- Cartilla N°1 y N°2
- Bifoliado
- Papelógrafos
- Plumones
- Solapines
- Proyector multimedia: video



DURACIÓN DE LA SESIÓN: 60 min.

MOMENTOS DE LA SESIÓN

INICIO (15 min)

- La sesión se inicia con la motivación: “Es hora de conocernos mejor”.
- Se proporcionará a los participantes la cartilla N°1, (Anexo N°1) con la imagen de un reloj, en el que anotaran los nombres de los compañeros(as) con los que concertaran una cita.

- Posteriormente, la facilitadora dirá: “Son las doce” y los participantes tendrán que encontrarse con el compañero (a) que concertaron la cita de las doce y responderán las preguntas de la cartilla N°2, (Anexo N° 2) así se hará hasta completar todas las horas del reloj.
- Finalizado el ejercicio, se compartirá brevemente experiencias de los participantes. Esta dinámica servirá para facilitar la interacción y clima social favorable entre los participantes y además para que con los compañeros/as) que se concertaron las citas, se formen los grupos de trabajo.

DESARROLLO (30 Minutos)

- A continuación se les muestra un video titulado “La carreta” sobre cómo construir un equipo:

https://www.youtube.com/watch?v=pidhWGD-m_A



- Después de haber visualizado el video organizados en grupos responden las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de trabajadores tiene la empresa: “Sufrimiento y Compañía S.A.”?, ¿Quiénes ayudarán para alcanzar las metas?

¿Qué sucede cuando en una organización **algunos de sus miembros** en vez de **ayudar** a jalar se vuelven en **un lastre pesado** con el que hay que cargar?

¿Estás de acuerdo con la actitud del productor ante la persona supresiva o SP.?

¿Qué conclusiones podemos sacar del video?

- Exponen su trabajo al macro grupo.

RETROALIMENTACIÓN (10 min):

- Entrega de bifoliado “Importancia del trabajo en equipo”, (Anexo N° 3) y conclusiones sobre el tema.

CIERRE (5 Minutos)

- Se aplicará la ficha de autoevaluación y ficha de metacognición N° 1



SESIÓN N° 2:

DENOMINACIÓN: “Elaboramos y explicamos el árbol de nuestra vida”

JUSTIFICACIÓN:

La siguiente sesión nos va a permitir que los participantes fortalezcan su identidad en relación a su familia, amigos, institución educativa y comunidad, para así valorarse más a sí mismo.

TÉCNICAS:

- Observación.
- Lluvia de ideas.

MATERIALES:

- Hojas de papel blanco y colores
- Plumones.
- Solapines
- Anexos 1 y 2
- Ficha de autoevaluación
- Goma
- Papelógrafos

DURACIÓN DE LA SESIÓN: 60 min

MOMENTOS DE LA SESIÓN:

INICIO: (10 min):

- Iniciamos la **sesión**, realizando la dinámica “Como me ves”

Cada participante tendrá en su espalda una hoja de papel, y portará lapiceros, con los cuales escribirá atrás de otros participantes aquellas características positivas que observa y conoce de su compañero (a).



Posteriormente cada uno leerá sus hojas empezando con la frase “YO SOY...”

- Después se les pedirá, que en el reverso de la hoja, apoyándose en la opinión del o la compañera, cada uno hará un inventario de sus fortalezas y debilidades.

- Se les pregunta ¿Cómo se sintieron al descubrir sus fortalezas, debilidades?, se pide un (a) voluntario(a) que quiera compartir su experiencia.

DESARROLLO: (30 min)

- Se les comunica el propósito de la sesión: hoy vamos a elaborar nuestro árbol de vida.
- Se les explica que es una estrategia para organizar visualmente y explicar nuestras metas en la vida, así como los logros y aquello en lo que debemos esforzarnos para mejorar. También para identificar nuestros aliados, oportunidades y amenazas.
- Para poder realizar esto además utilizaremos la estrategia de regulación de emociones (Anexo N° 5)
- Después se les pregunta: ¿Cómo se sienten?, ¿Qué emociones les provoca pensar en que son como unos árboles en la plenitud de su vida?
- Luego de escuchar sus respuestas, se les comenta que van a canalizar sus inquietudes, elaborando un árbol que responda a las características de la hoja de trabajo que se les entrega (Anexo N° 6)
- Se les pide que busquen a un compañero o compañera para compartir sus trabajos, presentar su árbol y conversar sobre sus inquietudes y respuestas. Indica que señalen sus parecidos y diferencias.
- Se solicitan voluntarios y voluntarias que comenten a partir de las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron al compartir sus árboles de vida?, ¿por qué?, ¿encontraron muchas semejanzas?



RETROALIMENTACIÓN:(15 min)

- Se realiza la retroalimentación del tema haciéndoles ver que es importante contar con personas que nos valoran y quieren, con quienes podamos conversar en confianza y compartir nuestros sueños, así como nuestras dificultades o problemas, sabiendo que podemos contar con su apoyo solidario.

Esto desarrolla vínculos afectivos importantes entre los participantes que van a servir de motivación para mejorar el clima institucional.

Además, se relaciona el tema con la institución, al identificar que así como cada uno, tiene metas, logros, dificultades y fortalezas: la institución también las tiene y todos sus trabajadores tienen que ser parte de ese “gran árbol”, para hacerlo fuerte y frondoso con muchas flores y frutos que cosechar.

CIERRE: (05 min)

- Completan la ficha de autoevaluación N° 2 (Anexo 7)



SESIÓN Nº 3:

DENOMINACIÓN: “Todos somos una parte del todo”

JUSTIFICACIÓN:

Esta sesión nos va permitir reflexionar sobre la importancia del cumplimiento del valor de la responsabilidad, en la Institución Educativa “Arequipa”, porque a través de la práctica de este cualidad, se demuestra compromiso con las propias decisiones y con las consecuencias que éstas puedan generarle tanto a la persona en sí como a quienes la rodean, por lo que se busca motivarlos para lograr la prosperidad y el éxito de la institución.

TÉCNICAS:

- Observación.
- Lluvia de ideas

MATERIALES:

- Lapiceros
- Papel bond
- Solapines
- Proyector multimedia :video
- Ficha informativa
- Papelógrafos
- Plumones
- Ficha de metacognición.

DURACIÓN DE LA SESIÓN: 60 min

MOMENTOS DE LA SESIÓN:

INICIO: (10 min)

- Iniciamos la sesión, utilizando la dinámica de “La carta”.



Para realizar esta dinámica se formaran grupos de 15 personas y se elegirá a un responsable del grupo para que empiece a redactar la carta, empezando por la persona que se encuentra al lado derecho del responsable de grupo.

La consigna es que sólo podrán decir dos palabras y quien este a su derecha continuara la carta de la misma manera.

La facilitadora señala la situación sobre la que escribirán: “Esta es la carta de un enfurecido anciano dirigida al presidente de la Republica...”

Una vez terminada la carta se lee al macro grupo, resultando divertido su contenido, porque habrá incoherencias; debido a que **se limita** la participación de los integrantes a dos palabras.

Luego se les pregunta: ¿Por qué paso esto?, ¿Habrá algún culpable?, ¿Quién?..., esto nos va a permitir relacionarlo con el tema a tratar, sobre la responsabilidad, ya que, cuando algo no sale bien, “culpamos a los demás”, de lo que sucede.

DESARROLLO:(30 min)

- A continuación se les muestra un video titulado “Ese no es mi problema”
<https://www.youtube.com/watch?v=TeZjkyFewCo>
- Después de haber visualizado el video organizados en grupos responden las siguientes preguntas: ¿Qué sucede en esa empresa?, ¿Qué tipo de trabajadores tiene la empresa?, ¿Cómo solucionaron su problema?
¿Qué conclusiones podemos sacar del video?
 - Exponen su trabajo al macro grupo.

RETROALIMENTACIÓN:(10 min)

- Entrega de información sobre la responsabilidad (Anexo N° 8)
- Comprendemos la importancia de actuar con responsabilidad en la institución educativa, ya que “**Ese no es mi problema**” es la típica respuesta de aquellos que no está dispuesto a asumir responsabilidades, por lo que se busca motivarlos a que se trabaje en equipo, para lograr la solución a las situaciones que se presenten y si se hacen las cosas como deben ser, las personas tienen crecimiento y desarrollan aspectos relacionados con: el aprendizaje individual, satisfacciones de necesidades, debilidades convertidas en fortalezas, desarrollo, entre otros. La idea es exhortar al cambio de actitud y a trabajar todos juntos y en equipo, hacia un mismo objetivo: El éxito institucional.

CIERRE (5 Minutos)

- Se aplicará la ficha de metacognición (Anexo N° 9)



SESIÓN Nº 4:

DENOMINACIÓN: “Siguiendo instrucciones construyen una embarcación creativamente”

JUSTIFICACIÓN:

Esta sesión está orientada a identificar en los grupos de trabajo a las personas que destacan porque cuentan con alguna fortaleza y que por su espíritu motivador son capaces de contagiar a los demás actitudes positivas como alegría, entusiasmo, emprendimiento y que los van a guiar a lograr el objetivo propuesto.

TÉCNICAS:

- Observación (por parte del personal directivo)

MATERIALES:

- Globos tipo lápiz y redondos.
- Cinta de embalaje
- Pabilo
- Papel bond de colores

DURACIÓN DE LA SESIÓN: 60 min

MOMENTOS DE LA SESIÓN:

INICIO: (10 min)

- Para iniciar la sesión se realiza la DINAMICA: “Admirador secreto” (Anexo Nº 10), cada participante tendrá una hoja, en la que escribirá todo lo que nunca se dijo a sí mismo **(valoración personal)** y de lo que está enteramente orgulloso, debe mostrar todos los sentimientos positivos hacia sí mismos, siendo esto de carácter privado y que se espera sea útil en aquellos momentos difíciles en los que necesitemos darnos ánimos.

DESARROLLO: (30 min)

- Se pide a los participantes, que formen grupos de ocho integrantes, por afinidad y se elige a la persona que representara al grupo, él mismo que dirigirá las acciones del grupo.

- Luego la facilitadora da las consignas para el trabajo en equipo.

Con los materiales que se les entrega: Globos tipo p ncil y redondos, cinta de embalaje, pabilo y papel bond de colores; deberán construir un embarcación para navegar en el mar.

La misma que deberá tener las siguientes características: Deberá ser original, creativa y resistente. La resistencia se probar  con la participación de uno de los integrantes quien deberá subir a la embarcación y simular manejarla, por el espacio de un minuto, sin que los globos se revienten.

- Una vez concluida su embarcación, el representante del grupo presenta su barca y a su tripulante y da a conocer las instrucciones que siguieron para construirla.
- Logran el objetivo los equipos de trabajo que cumplieron con la consigna, de originalidad, creatividad y resistencia.
- RETROALIMENTACIÓN: (10 min)
- Culminada la exposición de los equipos de trabajo se les pregunta a los integrantes de cada equipo;  Por qué lo o la eligieron a la responsable del grupo?, el dialogo se orienta, haciéndoles ver que en el equipo de trabajo, hay personas que destacan porque cuentan con alguna fortaleza y son capaces de guiar, el trabajo del equipo hacia el logro del objetivo, haciendo que los demás hagan uso de sus diferentes habilidades: unos dan ideas, otros elaboran, otros son creativos, etc.; pero que con el apoyo de todos se logre el propósito.

CIERRE: (10 Min)

Se les entrega la lectura: "Somos un mar de fueguitos, (Anexo N  11) lo leen y completan la ficha de metacognición, (Anexo N  12)

SESIÓN Nº 5:

DENOMINACIÓN: “La lucha por la sobrevivencia y la toma de decisiones”.

JUSTIFICACIÓN:

Con esta sesión se buscará que los participantes vivencien el proceso de la toma de decisiones a partir de una historia y sus personajes, comprendiendo la importancia que tiene el planteamiento de alternativas, y elección de una de ellas, lo que posibilita una adecuada toma de decisiones

TÉCNICAS:

- Lluvia de ideas.

MATERIALES:

- Historia de la guerra
- Papelógrafos
- Plumones
- Proyector multimedia
- Solapines

MOMENTOS DE LA SESIÓN:

INICIO:(10 min)

Se inicia la sesión mostrando una imagen con zanahorias, huevos y granos de café y se les pregunta: Si tuvieras que elegir entre los tres. ¿Qué te gustaría ser zanahoria, huevo o café? (Anexo Nº 13)

- Participan voluntariamente argumentando acerca de su decisión.

Se les comunica que van a visualizar un video referido a estos alimentos, titulado: ¿Zanahorias, huevo o café?

<https://www.youtube.com/watch?v=RYtG9nd2YGY>

Este video es una reflexión para pensar acerca de como reaccionamos frente a las pruebas diversas de la vida. Dialogan relacionándolo con toma de decisiones.

DESARROLLO: (30min)

- Se organizan grupos de trabajo de 8 integrantes y la facilitadora les entrega la historia de “La guerra”. (Anexo Nº 14)

- La historia trata de una guerra nuclear en Acobamba y 8 personas están en un refugio, que sólo puede albergar a 5, por lo que 3 deben salir en 30 minutos, caso contrario morirán todos.
- Por lo que en el grupo deberán de analizar y luego argumentar su posición de acuerdo o desacuerdo, en relación a la historia.
- Luego de su decisión exponen al macrogrupo, el proceso seguido para la toma de decisiones, las causas, consecuencias, conflictos que surgieron durante la discusión y como enfocaron el problema.

RETROALIMENTACIÓN: (15 min)

- Entrega de información sobre la toma de decisiones (Anexo N° 15)

Se dialoga respecto al tema teniendo en cuenta que la calidad de una decisión depende mucho de las alternativas disponibles. Esto quiere decir que existe más de un modo de hacer las cosas. Hay situaciones que implican un número determinado de alternativas; por ejemplo, escoger los zapatos que te pondrás requiere de una decisión sencilla, pues depende de cuántos tengas. También se debe tener en cuenta de que la mayoría de las situaciones en nuestra vida te enfrentan a muchas alternativas, algunas mejores que otras. Tu capacidad para tomar decisiones, tiene que ver con tu propia disposición para asumir riesgos y para adoptar una actitud creativa en la búsqueda de alternativas. Para ser creativos se requiere de nuevas formas de pensar que permitan ir más allá de lo conocido, de lo obvio y de lo satisfactorio.

Cuando se cuenta con cierta cantidad de alternativas, se puede elegir la que mejor se adapte a las necesidades y recursos, de manera que sea la más conveniente, tanto para nuestro bienestar como y para el de los demás.

CIERRE:

- Se aplicará la ficha de metacognición (Anexo N° 16)

CONCLUSIONES

- ❖ En la institución educativa “Arequipa”, se encontró que el personal directivo denota deficiencias en la gestión Educativa, lo que se ha comprobado objetivamente con la aplicación del instrumento de investigación (Encuesta), cuadro N° 19, donde el 54% observa que la gestión directiva es regular, para el 24% es buena, para el 15% es deficiente y solo para el 7% es muy buena, lo que es evidencia concreta de la problemática en la que se encuentra la institución.
- ❖ La propuesta presentada está sustentada en aportes científicos como la Teoría de los procesos conscientes de Carlos Álvarez de Zayas y Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow.
- ❖ El diseño y propuesta de Estrategias de motivación contribuirá a mejorar la gestión educativa y responde a los objetivos trazados en la presente investigación científica. Ya que tanto directivos como los demás trabajadores se verán comprometidos con el cambio.
- ❖ El diseño de estrategias de Motivación, permitirá que los directivos, sean más eficientes en el cargo que ocupan mejorando así la gestión directiva.

RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el presente trabajo de investigación presento las siguientes recomendaciones finales:

- Realizar más investigaciones que estén dirigidas a diseñar estrategias para mejorar la gestión directiva.
- Las sesiones de aprendizaje dentro de propuesta realizada, debe aplicarse de manera activa, innovadora, para que el participante se sienta motivado a realizar sus obligaciones dentro de la Institución Educativa.
- Que las sesiones sean trabajadas como se describen para que pueda rendir mejores resultados y sea difundido y aplicado en otras instituciones educativas con similar problemática.
- Que en la I. E. Arequipa se conforme un equipo de trabajo que prepare estrategias motivacionales para que estas sean aplicadas periódicamente para fortalecer el clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aliaga, V. S.(1996).*Líderes para el Desarrollo Humano Sostenido del Perú*. Lima, Perú: s.edc.
- Alonso, J. (1998).*Motivación y Aprendizaje en el Aula. ¿Cómo enseñar a pensar?* Madrid. España: Santillana S.A.
- Alvarado, O. (1990).*Administración de la Educación*. Lima, Peru:SupergráficaE.I.R.L. Primera Edición..
- Álvarez, C. (1999). *El diseño curricular*, Cochabamba,Bolivia. Recuperado de<https://es.scribd.com/document/338698596/Diseno-Curricular-Carlos-Alvarez-Zayas>.
- Álvarez, Carlos. (1999). *La escuela en la vida: didáctica*, La Habana, Cuba: Pueblo y Educación, Tercera edición.
- Álvarez, O. (2008). *Cambios en la gestión Educativa*. Lima, Perú: Arcabas.
- Barriga, F. (1999). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo*. México: S.A. de C.V. MC. Graw – Hill.
- Betz, E.L. (2000) *Análisis de la Teoría de Maslow sobre la Satisfacción de la Necesidad*. Recuperado de<https://es.scribd.com/document/257684043/Dos-Analisis-de-La-Teoria-de-Maslow-Sobre-La-Satisfaccion-de-La-Necesidad>.
- Espinoza, M. J. (1999) *Líderes del Tercer Milenio*. Lima, Perú: Talleres Gráficos de EDIAS S. A.C.
- Fischman, D. (2000). *El Espejo del Líder*. Lima, Perú: UPC. Primera Edición.
- Gutiérrez, V. (1999). *La Llave del Éxito: Escuchar a los Demás*. Lima, Perú: Omega S.A. Primera Edición.

- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Mercado, C. R. (2003). *Modelo de Motivación para reforzar el Desempeño y el Compromiso de los Gerentes del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio; "Pedagógico Experimental Libertador"*, Córdoba, Argentina: UPEL-IMPM.
- Ramos, O. (2003). *Administración y Gestión Institucional*. Lima. Perú: Talleres Gráficos "Nelly", Primera Edición.
- Valderrama, Santiago. (2002). *Pasos para Elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L Primera Edición.
- Espinar, F. (2002). *Un Modelo Peruano para Liderar el Cambio Organizacional*. Lima, Perú: Pacífico.



ANEXOS:
ENCUESTA A DIRECTIVOS,
PROFESORES Y ADMINISTRATIVOS
PARA DETERMINAR EL
NIVEL DE EFICIENCIA DE LA GESTION EDUCATIVA
EN LA IE “AREQUIPA”

OBJETIVO:

Evaluar el nivel de eficiencia de la gestión educativa en la I.E “Arequipa”; abarcando las variables de liderazgo, organización, comunicación, monitoreo y acompañamiento.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Colaborador (a):

Yo Eulalia Huaracha, egresada de la maestría en Ciencias de la Educación de la UNPRG, he iniciado un proceso de investigación para optar mi tesis de maestría, con la finalidad de conocer el nivel de eficiencia de la gestión educativa en la I.E “Arequipa que usted percibe en la IE “Arequipa, en su trabajo diario.

La encuesta que se realizará a continuación es de carácter anónimo, por lo tanto se recomienda completa sinceridad en sus respuestas, mismas que serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo.

1. Estado Civil
 - 1.1. Soltero ☐
 - 1.2. Casado ☐
 - 1.3. Viudo ☐
 - 1.4. Divorciado ☐
2. Nivel educativo
 - 2.1 Primaria ☐
 - 2.2 Secundaria ☐
 - 2.3 Superior ☐
 - 2.4 Postgrado ☐
3. ¿Conoce la Misión y Visión de la I. E. “Arequipa”
 - 3.1. Si
 - 3.2. No
4. Conoce Ud. las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la I.E. “Arequipa”
 - 4.1. Si
 - 4.2. No

5.- ¿Cómo percibe Ud. el Clima Organizacional?

- 5.1. Excelente ☐
- 5.3. Bueno ☐
- 5.4. Regular ☐
- 5.5. Malo ☐

6. ¿Las actividades y el trabajo que se realiza es planificado?

- 6.1. Sí ☐
- 6.2. No ☐

7. ¿Las funciones y responsabilidades del personal están bien definidas, por lo tanto saben lo que se espera de cada uno?

- 7.1. Sí ☐
- 7.2. No ☐

8. ¿Qué estilo de liderazgo predomina en la I.E. "Arequipa"?

8.1. Autocrático: Es aquel que insiste en hacer todo el mismo.

8.2. Administrativo. Está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización. Podría prestar atención a las relaciones con el personal y entre ellos, pero sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades.

8.3. Democrático. Entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones.

8.4. Colaborador. Intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección.

9. ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la IE "Arequipa"?

- 9.1. Excelente ☐
- 9.2. Muy bueno ☐
- 9.3. Bueno ☐
- 9.4. Regular ☐
- 9.5. Deficiente ☐

10. ¿Estaría de acuerdo con la implementación permanente de un liderazgo participativo? Es decir que su líder le informe y le consulte sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones institucionales.

- 10.1. Sí ☐
- 10.2. No ☐

11. ¿Considera Ud. que existe trabajo en equipo en la organización?

- 11.1. Sí ☐
- 11.2. No ☐

12. ¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la I.E. "Arequipa"?

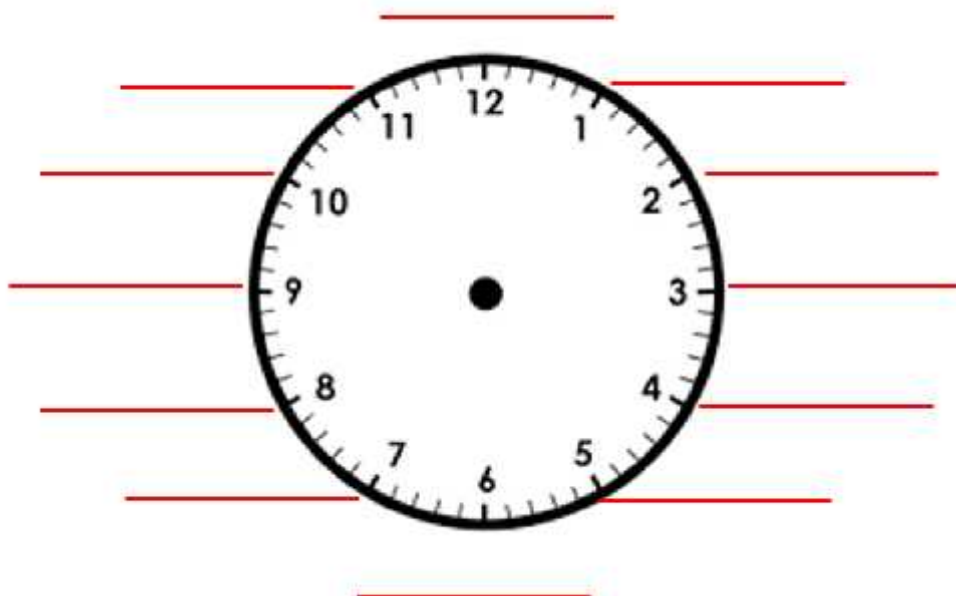
- 12.1. Vertical ☐
- 12.2. Multidireccional ☐

13. ¿Se forman comisiones de trabajo para determinadas actividades?
- 13.1. Siempre
- 13.2. Casi siempre
- 13.3. Nunca
14. ¿Siente que sus opiniones y aportes son tomados en cuenta?
- 14.1. Siempre
- 14.2. Casi siempre
- 14.3. Nunca.
15. ¿Cree usted que un mejoramiento en la gestión organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual?
- 15.1. Sí ☐
- 15.2. No ☐
16. ¿La Institución Educativa ofrece a sus trabajadores acompañamiento, capacitación, supervisión, talleres, u otras actividades, que permiten mejorar su labor diaria?
- 16.1. Siempre
- 16.2. Casi siempre
- 16.3. Nunca
17. ¿El monitoreo, acompañamiento y/o supervisión que recibe le permite conocer sus fortalezas y debilidades?
- 17.1. Siempre
- 17.2. Casi siempre
- 17.3. Nunca
18. ¿Le resultan molestas o estresantes las actividades de monitoreo, acompañamiento y/o supervisión?
- 18.1. Siempre
- 18.2. Casi siempre
- 18.3. Nunca
19. ¿Considerando todas sus respuestas anteriores cómo calificaría usted la gestión educativa de la IE "Arequipa"?
- 19.1. Muy buena ☐
- 19.2. Buena ☐
- 19.3. Regular ☐
- 19.4. Deficiente ☐
20. Usted es:
- 20.1. Directivo ☐
- 20.2. Docente ☐
- 20.3. Administrativo ☐
- 20.4. Auxiliar de Educación ☐
- 20.5. Personal de servicio ☐

Gracias por su colaboración.

Arequipa, julio del 2016

ANEXO 1



ANEXO 2

ANTEPONE UN SALUDO Y PRESENTATE CON TU NOMBRE EN CADA ENCUENTRO

1:00 ¿Qué haces para divertirse?

2:00 ¿Qué es aquello que te hace diferente?

3:00 Si fueras un dibujo animado, ¿cuál prefiere ser?

4:00 ¿Cuál ha sido tu momento más feliz y más triste?

5:00 ¿Qué es lo peor que hiciste cuando eras niño (a)?

6:00 ¿Si pudieras tener un súper poder, sería...?

7:00 Cuéntame algo que odias hacer. ¿Por qué?

8:00 Si pudieras tener una capacidad ilimitada de algo ¿qué sería?

9:00 ¿Me puedes enseñar a hacer una cara graciosa?

10:00 ¡Cuéntame un chiste!

11:00 ¿Si pudieras ser un animal por un día, cuál serías?

12:00 ¿A dónde te gustaría ir de vacaciones?

ANEXO 3

IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO PRINCIPALES TECNICAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Entre las principales técnicas que existen para crear grandes equipos de trabajo están:

- **La definición de roles:** ¿qué es lo que tiene que hacer cada uno? Lo mejor es repartir los roles dependiendo de las necesidades y características de cada miembro.
- **-La aportación personal:** saber llevar y gestionar lo que hace cada uno en un equipo y por qué lo hace puede romper o equilibrar la balanza de un grupo. Hay que reconocer los fracasos y celebrar los éxitos.
- **Feedback:** es la quizás la técnica de construcción de equipos más básica y esencial, y al mismo tiempo la más complicada de hacer. Lo importante transmitir la información siempre desde un punto de vista positivo.

¿Por qué es importante el trabajo en equipo?

Son muchas las razones por las que las organizaciones, hoy en día deben perseguir y lograr trabajar en equipo, porque los beneficios tanto para las personas como para la organización son muchos y muy variados.

Las principales razones por las que las instituciones deben trabajar en equipo son:

- **Motivación:** este factor cobra especial relevancia cuando los miembros del equipo se entienden unos a otros, y existe una sensación de competencia sana en la que la voluntad de ayudar a los otros sobrepasa el deseo de reconocimiento individual.

- **Aprendizaje acelerado:** Los miembros de un mismo equipo de trabajo tienden a aprender más rápido interactuando entre ellos. Además, cuando se presenta un problema, el hecho de que existan diferentes perspectivas, hace que la solución problema pueda llegar mucho más rápido.
- **Mejora la eficiencia de los equipos:** Cuando un equipo de trabajo está cohesionado, existe confianza y cada miembro tiene su rol definido dentro del grupo, es más fácil que las tareas se cumplan a tiempo y que el resultado sea el deseado. Incluso si uno de sus miembros falla o se retrasa, el resto puede ayudar.
- **Mejora las habilidades personales:** trabajar en equipo implica por un lado trabajar con otras personas, pero también acabar con la timidez y miedos personales para compartir tus ideas y opiniones sin importar lo que los demás puedan pensar.

Actividades de trabajo en equipo

Otras dinámicas de integración que podemos realizar por su facilidad y bajo coste son las siguientes:

- **Reuniones de equipo informales:** en lugar de la sala de juntas habitual (más indicada para las reuniones) apuesta por tener una salita con mobiliario cómodo y moderno para las reuniones de rutina .
- **Equipos y programas: actualizados.** Para mantener eficiencia es importante poner al día los ordenadores y programas.
- **Aprender a controlar la gestión del tiempo:** Importante porque ayuda a que el grupo de trabajo sepa organizarse.
- **Proyectos ajenos a la rutina laboral: estos pueden ser desde una campaña corporativa, la redecoración de la oficina o la organización de algún evento.**

Dinámicas de trabajo en equipo divertidas

- **Comidas o cenas compartidas** fuera del trabajo y sin el trabajo como tema de conversación.
- **Hacer excursiones** para visitar lugares turísticos o acudir a eventos programados en la ciudad.

- **Talleres orientados hacia el desarrollo personal y grupal.** El denominado **coaching de equipos** ha ido creciendo en el mundo empresarial durante los últimos años.
- **Actividades físicas:** Para fomentar el compañerismo. Además de ser beneficioso para la salud
- **Actividades o proyectos solidarios:** Además de promover la ayuda a otras personas, sirve para conocer más a cada miembro del equipo.

ANEXO Nº 4
FICHA DE AUTOEVALUACIÓN

Apellidos y Nombres:.....

1. ¿Qué tipo de trabajador se considera Ud.? ¿Por qué?

2. ¿Cuál es su compromiso?

FICHA DE METACOGNICIÓN

¿Qué aprendí hoy?	¿Qué me gustó más?	¿Cómo fue mi participación?	¿Qué dificultades tuve en el desarrollo?	¿Para qué me servirá lo que aprendí?

ANEXO Nº 05

Estrategia de regulación de emociones mediante la relajación a través de la respiración

- Pide a los participantes que se sienten, separados por una distancia regular de sus demás compañeros.
- Una vez que están todos sentados y cómodos se les pide que cierren sus ojos y se concentren.
- Se les coloca música instrumental relajante (campo con ruido de agua y canto de aves)
- La facilitadora ira dando las instrucciones que deberán seguir:
Se les indica que van a representar el proceso del crecimiento de un árbol, que va a simbolizar sus vidas.
Comenzamos encogiéndonos lo más que podamos, imaginando que somos una semilla que está a punto de germinar, podemos recoger nuestras piernas y colocar los brazos alrededor, o arrodillarnos e inclinar nuestro cuerpo pegándolo a las rodillas.
Luego, aparecemos en el mundo como un pequeño brote que va creciendo poco a poco, sentimos, la brisa, el sol, el agua y crecen un poco más, ya son unas plantitas, luego unos plantones...
Siguen creciendo cada vez más y se van haciendo más fuertes, van ganando tamaño, aumentan sus hojas, sus ramas, sus flores... hasta que van teniendo una forma particular, especial, única y empiezan a dar frutos y a cargar sus ramas con ellos.
Ustedes han llegaron al máximo crecimiento, estírense y tomen la forma que ellos y ellas quieran, donde se sientan más fuertes y productivos.
Ahora, manteniendo esa posición, van a respirar profundamente y poco a poco van a abrir los ojos, sin cambiar la postura de su árbol.
Se les pide que se observen y se les dice que los ves como un hermoso bosque, que tiene mucho potencial.

ANEXO Nº 6 ÁRBOL DE LA VIDA

Elaborar el árbol de la vida con las siguientes características

ARBOL DE LA VIDA	REPRESENTADO POR:
¿Qué es lo más importante para mí, mi razón de existir?	
¿Qué debo mejorar en mí?	
¿Qué metas tengo?	
¿Qué personas importantes hay en mi vida?	
¿Qué cosas bonitas tengo para dar?	
¿Cuáles han sido mis logros?	
¿Qué dificultades debo vencer?	



¿Qué metas tengo?
¿Cuáles son mis logros?
¿Qué es lo más importante para mí, mi razón de existir?

ANEXO N° 7
FICHA DE AUTOEVALUACIÓN

En mi trabajo del árbol de vida...	Sí	No
¿Logré regular mi respiración y relajarme para representar el árbol?		
¿Pude concentrarme y seguir las instrucciones de la facilitadora durante el proceso de representación del árbol?		
¿Identifico mis habilidades sociales y las reconozco como fortalezas?		
¿He logrado proponerme metas a corto, mediano y largo plazo?		
¿Reconozco personas que me pueden ayudar a lograr mis metas?		
¿Identifico algunas amenazas o dificultades que debo vencer para lograrlas?		
¿Veo mi vida a futuro con optimismo y esperanza		

ANEXO Nº 8

La responsabilidad

La responsabilidad es la cualidad de una persona que le permite asumir las consecuencias, positivas o negativas, de las decisiones que toma. Una persona con sentido de responsabilidad cumple con lo que promete o le solicitan y es consciente de las decisiones que toma.

La responsabilidad requiere de libertad y de normas. La libertad le da el privilegio a los seres humanos de escoger y, por tanto, de asumir las consecuencias de sus elecciones. Las normas fijan parámetros para poder juzgar y pedir cuentas a alguien.



Ser responsable significa

- ✓ Reconocer que todo lo que me sucede es resultado de lo que he hecho o he dejado de hacer.
- ✓ Asumir las consecuencias de todo lo que hago o dejo de hacer sobre mí mismo o sobre los demás.
- ✓ Cumplir con el deber que me ha sido asignado dando lo mejor de mí mismo.
- ✓ No culpar a los demás de lo que me sucede.
- ✓ Estar comprometido con mi vida.

Responsable de mis reacciones

Existen muchas cosas de las que eres totalmente responsable, que están **bajo tu control**, como tus reacciones ante lo que te sucede cada día. Es decir, eres responsable de tus respuestas emocionales.

Es posible que no seas el responsable del mal genio de uno de tus amigos, pero eres responsable de la reacción que tengas frente a esa situación y de la importancia que le des.

Una persona responsable.

Es mi culpa, tomé las medidas para que esto no se repita.



Una persona que no asume su responsabilidad.

Fueron otros... Yo no tuve nada que ver en este asunto.



ANEXO N° 09

FICHA DE METACOGNICIÓN

Nombres y Apellidos;.....

¿Qué aprendí hoy?	¿Qué me gustó más?	¿Cómo fue mi participación?	¿Qué dificultades tuve en el desarrollo?	¿Para qué me servirá lo que aprendí?

2. ¿Cuál es mi compromiso?

ANEXO Nº 10

ADMIRADOR SECRETO



I ♥ ME

Este mensaje es muy especial porque lo escribirá una persona única y valiosa, que conoce mucho de ti!
Solo hay un amor para siempre: el amor propio.

¡SOMOS UN MAR DE FUEGUITOS!

*Un hombre del pueblo Noguá, en la costa de Colombia,
pudo subir al alto cielo.*

*A la vuelta, contó que había contemplado, desde allí
arriba, la vida humana.*

Y dijo que somos un mar de fueguitos.

*El mundo es eso —reveló—. Un montón de gente, un mar
de fueguitos.*

*Cada persona brilla con luz propia entre todas las
demás. No hay dos fuegos iguales. Hay fuegos
grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los
colores. Hay gente de fuego sereno, que ni se
entera del viento, y gente de fuego loco, que
llena el aire de chispas.*

*Algunos fuegos son necios que no alumbran
ni queman; pero otros orden la vida con
tantas ganas que no se puede mirarlos sin
parpadear, y quien se acerca, se enciende.*

Cuento El mundo, de Eduardo Galeano



ANEXO 12

FICHA DE METACOGNICIÓN

Nombres y Apellidos;.....

¿Qué aprendí hoy?	¿Qué me gustó más?	¿Cómo fue mi participación?	¿Qué dificultades tuve en el desarrollo?	¿Para qué me servirá lo que aprendí?

1. ¿Con cuál de los fuegos del cuento te identificas?, ¿Por qué?

.....

2. ¿Cuál es tu compromiso?

.....

¿QUÉ ERES ZANAHORIA, HUEVO O CAFÉ?



ANEXO 14



SOBREVIVENCIA

En Acobamba hay una guerra nuclear, 8 personas se encuentran en un refugio capaz de conservar solamente a 5 personas, es por ello que 3 personas deben salir en un tiempo de 30 minutos, porque de no ser así todos morirán.

El problema consiste en decidir las tres personas que deben abandonar el refugio, a fin de que las otras 5 puedan sobrevivir. El grupo debe discutir los acuerdos y desacuerdos y decidir quienes serán las 5 personas que sobrevivan, indicando el porqué y porqué decidieron "matar" a las otras 3 personas.

1. El Padre TOMAS, sacerdote desde hace 8 años, tiene 36 años, es de raza blanca, es muy moderno en su iglesia, está de acuerdo con que los sacerdotes puedan casarse, su salud es envidiable y muchos quisieran tenerla.
2. La señorita LOPEZ, tienen 32 años, cree en Dios, es católica. Desde hace 5 años es profesora de la Universidad y goza de muy buena salud.
3. El señor FLORES, tiene 28 años, es evangelista. Hace 6 meses ha salido de la cárcel, es técnico electricista y goza de buena salud.
4. El señor KLAUS, tiene 45 años, es Alemán de raza blanca, tiene un trauma por haber perdido a su familia, es experto en sobrevivencia.
5. La Dra. YENNY, tiene 54 años, es de Estados Unidos. Es médico, no goza de muy buena salud.
6. La niña GABRIELA, tiene 8 años, habla 3 idiomas. Sufre depresiones por la pérdida de sus padres.
7. El señor SADAM, tiene 20 años, de raza negra, sin religión. Es científico, tiene tendencia al homosexualismo y goza de buena salud.
8. El señor HURTADO, tiene 26 años de edad, de raza morena. Es enfermero, mujeriego, de vez en cuando consume drogas. Ha ayudado a la mayoría a guarecerse en el refrigerador.

Asociación Proyección
José Santos Chocano N° 28 Umacollo
Telefax (054) 259274 email: asproyec@uocm.edu.pe
Producción Municipios Escolares
Auspicio: Rikda Barmen - Suecia
Arequipa Perú

Impresión: Industria Gráfica Regental
San Camilo 329 - Telf.: 232023 - 212167
235614

ANEXO 15

Tomar decisiones: asunto de todo momento

Todos los seres humanos, independientemente de la edad, en algunas ocasiones se encuentran ante situaciones en las que deben escoger entre dos o más alternativas. A esta posibilidad de escoger la llamamos tomar decisiones.



En un día corriente de tu vida, desde antes de poner tus pies fuera de la cama, ya empiezas a decidir sobre muchos asuntos, por ejemplo, sobre el momento de levantarte, lo que quieres desayunar, la ropa que vestirás, la forma como te peinarás, etc. La mayoría de las decisiones diarias son de menor importancia; una vez las tomas no vuelves a pensar en ellas a no ser que alguna haya traído consecuencias.

Tu decisión afecta a otros

No eres un ser aislado. Por el contrario, estás conectado con las demás personas cercanas o lejanas. Por tanto, cada decisión que tomes, por pequeña que parezca, afecta, tu propio mundo y el de los demás.

Por ejemplo, si tus decisiones tienen que ver con acciones de paz y sana convivencia, esa actitud es la que reflejas al mundo; en cambio, si en algún momento te decides por acciones violentas le estás enviando al mundo señales de violencia.

Pura el mundo es importante que tus decisiones te comprometan con su bienestar; por ejemplo, al utilizar menos bolsas plásticas, al reciclar la basura o al dejar a un lado la agresividad, todo tu entorno vivirá los beneficios de tus acciones.

Por eso, es muy importante reflexionar antes de tomar cualquier decisión por sencilla que parezca.



http://www.cnpimindirecta.com/nivel_h/ten

Obstáculos para la toma acertada de decisiones

- Pensar que lo desconocido constituye una amenaza a la comodidad de lo que te resulta familiar: "Más vale malo conocido que bueno por conocer".
- El miedo al fracaso, a la equivocación, a cometer algún error, a no obtener lo que quieres.
- Ignorar y olvidar tus cualidades reales y, por el contrario, actuar sobre la base de cualidades y talentos que no tienes.
- El miedo al cambio.
- El miedo a asumir riesgos.
- Desesperanza, depresión y ansiedad.
- Temor a expresar tus sentimientos, deseos, anhelos.
- La engañosa creencia de que no hay tiempo para hacer algo.
- Creer que ninguna opción es suficientemente buena.
- Ceguera para ver diferentes opciones. Rechazo a evaluar alternativas porque te provocan angustia.
- Buscar la solución mágica que supere todas las otras alternativas.
- Desconocer lo que es importante para ti.
- Exceso de confianza que te lleva a creer que "esas cosas no te van a pasar a ti".
- Inseguridad, falta de confianza.
- Búsqueda del perfeccionismo.
- La dependencia de otras personas y el deseo de agradarles, con lo cual renuncias a tus propios gustos.
- Tu deseo de tomar decisiones en condiciones perfectas, con la idea de tener la seguridad de que el resultado también lo será.

ab Vocabulario

Ansiedad (p.58): estado de angustia o agitación que acompaña a una persona.

Eludir (p.56): evitar o esquivar algo.

Obvio (p.56): algo que es muy claro.

ANEXO 16

FICHA DE METACOGNICIÓN

Nombres y Apellidos;.....

¿Qué aprendí hoy?	¿Qué me gustó más?	¿Cómo fue mi participación?	¿Qué dificultades tuve en el desarrollo?	¿Para qué me servirá lo que aprendí?

2. ¿Cuál es mi compromiso?
