



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



## **FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

### **Unidad De Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación**

#### **PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

### **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSE LORENZO CORNEJO ACOSTA DEL DISTRITO DE CAYMA, REGIÓN AREQUIPA, AÑO 2016**

## **TESIS**

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

**AUTORA: IVETTE SHIRLEY PARIENTE ARENAS**

**LAMBAYEQUE - PERÚ  
2018**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSE LORENZO CORNEJO ACOSTA DEL DISTRITO DE  
CAYMA, REGIÓN AREQUIPA, AÑO 2016**

---

IVETTE SHIRLEY PARIENTE ARENAS  
ACOSTA

AUTORA

---

DR. MANUEL BANCES

ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales  
y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado  
Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en:

**Gerencia Educativa Estratégica.**

**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 queridos hijos:  
Kenny, Jared y Andreu  
Por ser la luz de mis ojos  
y la fuerza en el  
logro de mis metas.*

*A mi esposo Juan Carlos,  
por ser mi compañero y  
regalarme su amor cada día*

*A mi madre Cristina  
por su paciencia y  
comprensión para que pueda  
alcanzar mis objetivos.*

*Ivette Shirley*

## AGRADECIMIENTO

*A Díos: Por regalarme la  
existencia.  
Y darme las fuerzas para superar  
los obstáculos de la vida.*

*A Birma mi tía, por su apoyo  
y consejo permanente para no  
desmayar en el logro de mis  
aspiraciones.*

*A mi amiga y colega la  
magíster Lourdes Durand, por su  
colaboración en el presente  
trabajo de investigación.*

*Ivette Shirley*

## **TABLA DE CONTENIDOS**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG</b>
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	7
ABSTRAC	8
INTRODUCCIÓN	9
 Capítulo I: Análisis de la problemática del clima institucional en la Institución Educativa José Lorenzo Cornejo Acosta	
1.1 Ubicación	13
1.2 Origen de la problemática	15
1.2.1 A nivel mundial	16
1.2.2 En América Latina	17
1.2.3 En el Perú	17
1.3 Características y manifestaciones de la problemática del clima institucional	17
1.4 Metodología de la Investigación	19
 Capítulo II: Marco teórico respecto al clima institucional y las estrategias de mejora del clima institucional	23
2.1 Base teórica científica	24
2.1.1 Teoría de las relaciones humanas de George Elton Mayo	24
2.1.2 Teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman	26
2.1.3 Teoría de los factores de Herzberg	31
2.1.4 Enfoque de la gestión de la calidad total	32
2.2 Base Conceptual	34
2.2.1 Estrategia	34
2.2.2 La gestión educativa	35
2.2.3 Estrategias de gestión educativa	39
2.2.3.1. Principios de gestión	41
2.2.3.2. Procesos de gestión	43
2.2.3.3 Estructura organizativa	44
2.2.4 Clima institucional	44
2.2.4.1 Importancia del clima institucional	46
2.2.4.2 Factores del clima institucional	47
2.2.4.3 Relaciones interpersonales	55
2.2.4.3.1 Las relaciones interpersonales en la comunidad educativa.	55
2.2.4.3.2 Las actitudes y las relaciones interpersonales	57
2.3 Definición de términos	58
2.3.1 Clima	58

2.3.2	Clima institucional	58
2.3.3	Estrategia	59
2.3.4	Gestión	59
2.3.5	Programa	59
2.3.6	Solidaridad en el trabajo	59
2.3.7	Responsabilidad ante el trabajo	60
2.3.8	Deber ante el trabajo	60
Capítulo III	Resultados, propuesta y experiencias significativas	61
3.1	Análisis y discusión de los resultados de las encuestas observaciones mediante en el pre y post test.	62
3.1.1	Cuadros comparativos del pre y post test: Encuesta al personal docente que labora en la institución educativa.	62
3.2	Modelo teórico de la propuesta: estrategias de gestión para mejorar el clima institucional	119
3.2.1	Fundamentación	119
3.2.2	Justificación	119
3.2.3	Objetivos	120
3.2.4	Propuesta	120
3.2.4.1	Actividades	120
3.2.4.2	Descripción de las actividades programadas y ejecutadas	122
CONCLUSIONES		
SUGERENCIAS		
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		
ANEXOS		

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Investigación “Estrategias de gestión para mejorar el clima institucional en la institución educativa José Lorenzo Cornejo Acosta del distrito de Cayma, región Arequipa, año 2016”, surge por el deterioro del clima institucional en donde las relaciones interpersonales son hostiles, por la falta de tolerancia, diálogo y el poco compañerismo; se ha resquebrajado toda expresión de respeto, el clima laboral es pesado. Por lo tanto se emplea la mayor parte del tiempo en la solución de problemas, y estos se ven reflejados en la falta de comunicación; no existe el diálogo permanente, esto hace difícil la comunicación fluida que se requiere para un buen clima.

La investigación tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de estrategias de gestión para mejorar el clima institucional. El marco teórico de la misma comprende una revisión de las investigaciones sobre gestión y estrategias de gestión para manejar una institución educativa, especialmente en las buenas relaciones personales entre sus miembros.

El aporte investigativo radica en el modelo aplicado con propuesta, sustentado en las teorías de las relaciones humanas de Elton Mayo, donde cada individuo busca compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar, con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatos; y de la inteligencia emocional de Daniel Goleman que engloba la disposición de participación afectiva de un sujeto en una realidad ajena lo que se convierte en indispensable para una buena adaptación dentro de la sociedad.

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta que se aplicó mediante un cuestionario suministrado al personal. El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, concretamente a través de la utilización de la porcentualización.

### **ABSTRACT**

The present research work "Management strategies to improve the institutional climate in the Educational Institution: José Lorenzo Cornejo Acosta in Cayma district, Arequipa region, in 2016", arises from deterioration of the institutional climate where interpersonal relationships are hostile, with lack of tolerance and dialogue, little companionship, every expression of respect has been broken, so the work climate is heavy. Thus, most of the time is used in problem solving, and these are reflected in the lack of communication, there is no permanent dialogue among teachers, administrators, hierarchical and service personnel; the lack of confidence between these people makes difficult the fluid communication that is required for a good climate.

The main objective of this research is to design a proposal for management strategies to improve the institutional climate. The theoretical framework includes a review of management research and management strategies to improve the work of an educational institution, especially in the good personal relationships among its members.

The investigative contribution lies in the model applied with a proposal, based on the theories of human relations of Elton Mayo, where each individual seeks to blend with other individuals and defined groups, wanting to be understood, well accepted and participate in order to attend to their interests and more immediate aspirations. As well, the emotional intelligence of Daniel Goleman that includes the disposition of affective participation of a person in a strange reality that become indispensable for a good adaptation within the society.

For the data collection, the survey technique was used and applied through a questionnaire provided to the school's staff. The analysis of the data was done through descriptive statistics, specifically through the use of the percentage.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más importantes en toda institución es el buen clima institucional, ya que si es así el desarrollo del trabajo será muy favorable tanto en los procesos de enseñanza aprendizaje como en las relaciones interpersonales, y por ende, en el logro de los objetivos institucionales.

El presente trabajo de investigación justifica su importancia por el diseño y aplicación de estrategias de gestión para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa José Lorenzo Acosta; que permitió crear espacios de trabajo en equipo, espacios de mejoramiento continuo, ambientes de trabajo armónico, que permiten la resolución de conflictos; la mejora de la autoestima, la empatía, el respeto, y la práctica de valores personales y sociales, entre docentes, como en estudiantes, directivos, padres de familia y la comunidad escolar en general.

El problema científico presente en la institución Educativa José Lorenzo Acosta se refiere al deterioro del clima institucional, entre su personal docente que presenta falta de compromiso, sin respeto por las normas de convivencia mostrando inadecuadas relaciones personales, falta de tolerancia, falta de comunicación y poca empatía entre sus miembros.

El objeto de estudio es el proceso de mejora del clima institucional de la Institución.

El objetivo principal planteado fue aplicar estrategias de gestión para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa; y los objetivos específicos, a) diagnosticar como se manifiesta el clima institucional en la Institución; b) Indagar sobre diversas bases teóricas científicas para sustentar la propuesta de estrategias de gestión, c) Elaborar estrategias de gestión con argumentos sólidos para el desarrollo del clima institucional, que permita ser socializado, en la institución educativa, d) Aplicar estrategias de gestión propuestas para mejorar el clima institucional en la Institución e) Comparar los resultados del pre y post test respecto a la aplicación de estrategias de gestión.

**El campo de acción es mejorar el clima institucional en las relaciones interpersonales y la hipótesis planteada señala si se aplica estrategias de gestión basadas en las teorías de las relaciones humanas de Elton Mayo y de la inteligencia emocional de Daniel Goleman, se mejora el clima institucional en la institución educativa José Lorenzo Cornejo Acosta del distrito de Cayma, región Arequipa.**

Esta tesis se basa en las teorías de: Las relaciones humanas de Elton Mayo, que refiere que ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufriría castigos sociales o morales de sus compañeros, con el fin de ajustarlo a los estándares del grupo. Así como, en la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman que sustenta la disposición de hacer cosas tales como el control de los impulsos, la motivación, la empatía (participación afectiva de un sujeto en una realidad ajena), expedito en los movimientos mentales y estas se configuran como rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión, el altruismo que se convierten en indispensables para una buena adaptación dentro de la sociedad.

Esta investigación es cuasi experimental y con propuesta basada en la aplicación de estrategias para mejorar el clima institucional. Siendo la variable dependiente: el clima institucional, con los siguientes indicadores: confianza y compromiso, ambiente de trabajo, normas de convivencia y comunicación; y como variable independiente: las estrategias de gestión con sus indicadores: principios de gestión, estructura organizativa y procesos de gestión en los que se basó para la elaboración del instrumento de observación y la aplicación de las estrategias respectivamente.

El trabajo de tesis comprende tres capítulos:

El primer capítulo contiene una visión panorámica de la problemática concerniente al deterioro del clima institucional en el contexto mundial, latinoamericano, peruano y local; a través de la encuesta inicial se diagnostica el deteriorado clima institucional.

El segundo capítulo abarca el marco teórico, que a su vez contiene las teorías de relaciones humanas e inteligencia emocional, todas estas sustentan y dan rigor científico y necesario a las estrategias que finalmente consolidan una propuesta para resolver el problema.

En el tercer capítulo se presentan los resultados de la investigación y de la aplicación de estrategias para mejorar el clima institucional en la **Institución Educativa José Lorenzo Cornejo Acosta**.

En la parte final se explicitan las conclusiones a las que se ha llegado y las recomendaciones que se deberán tener en cuenta para la aplicación del Programa.

## **CAPÍTULO I**

# **ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSE LORENZO CORNEJO ACOSTA**

## 1.1 UBICACIÓN

La institución educativa José Lorenzo Cornejo Acosta, se encuentra ubicada en el distrito de Cayma, provincia y región Arequipa. Cayma está ubicada al norte de la ciudad y actualmente presenta una división formada por tres zonas diferenciadas: zona residencial, zona tradicional y zona de pueblos de jóvenes y asentamientos humanos.

La población del distrito de Cayma está conformada por el 50.66% de mujeres y el 49.34% de hombres. Su población es relativamente joven, unas dos terceras partes de la población entre hombres y mujeres, es equivalente a 43,517 habitantes comprendidos entre las edades de 15-64 años y que están en capacidad de desarrollar alguna actividad económica productiva. Además, el 3.87% corresponde a la llamada tercera edad que son 2,793 habitantes. Los menores de 15 años asciende a un 35.76% que corresponde a 25,779 habitantes.

Se proyecta que la población total en el distrito de Cayma será de 72,088 habitantes y la población total de varones alcanzará a 35,566 habitantes que representa el 49.34 % de la población total, mientras que mujeres serán 36,522 habitantes, representando el 50.66% del total de la población caymeña. Podemos deducir la existencia de una población bastante joven, representado por las edades comprendidas entre cero a catorce años, el cual representa un 35.76% respecto a la población total del Distrito de “La Villa de Cayma”.

El distrito de Cayma cuenta con 165 centros educativos, siendo 132 los que tienen programas escolarizados y 33 con programas no escolarizados. Asimismo se tiene en total 77 centros educativos estatales que representa un 46.67%, 19 de gestión parroquial con una participación del 11.52% y otros 69 de gestión particular que representan el 41.82%. Es notoria la hegemonía de los centros educativos estatales y particulares en segunda instancia, sin embargo no tienen una cobertura total de la población en edad escolar. Así como dos instituciones de educación superior.

El distrito de Cayma cuenta con dos centros de salud y cuatro postas, las que se encuentran ubicadas estratégicamente en el ámbito territorial del distrito con la finalidad de captar a la mayor cantidad de la población que recurre a solicitar los diferentes servicios de salud. En el distrito de Cayma el número de viviendas en total asciende a 20137, las mismas que están ubicadas en mayor número en los Asentamientos Humanos y Pueblos Jóvenes con el 82.00 %, le siguen en importancia con porcentajes menores la zona residencial y la denominada zona tradicional.

La economía en el sector agropecuario se caracteriza principalmente por su actividad en franco declive, por estar orientada a producir más alimentos para el sustento de la población de Arequipa y del propio campesino, aunque muchos de ellos solo producen para el autoconsumo y muy poco para la venta o abastecimiento del mercado local-regional. En este distrito, damos cuenta de la existencia de 668 productores agropecuarios, en una superficie de 559.71 has.

La situación económica y social del país es muy crítica, presentado rasgos muy fuertes de crisis y recesión prolongados desde décadas anteriores, con escasas posibilidades de recuperación para el mediano plazo, por las reducida inversión tanto pública como privada, excesivos niveles de endeudamiento, déficit fiscal permanente, baja productividad sectorial, desempleo, gran parte de la población con pobreza generalizada y tímidas tasas de crecimiento que no favorece o propicia un cambio de mayor alcance. Bajo estas circunstancias es poco probable que mejore los niveles de vida de la población y por ende seguirán los conflictos sociales y reclamos, acentuando algunos problemas, que esperamos no se profundicen más allá de la situación actual.

En esta perspectiva queremos dar a conocer los principales cambios y tendencias sobretudo en el corto plazo como marco general del plan de desarrollo y mejora de las estrategias para lograr los objetivos y proyectos previstos para el distrito de Cayma.

La institución educativa José Lorenzo Cornejo Acosta se encuentra ubicada en el pueblo tradicional: Acequia Alta y se puede observar un deterioro en el clima institucional.

## **1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSE LORENZO CORNEJO ACOSTA.**

En la actualidad las situaciones modernas y aceleradas en donde los ciudadanos caminan a ritmos acelerados y donde la competitividad es un factor primordial que lidera el desenvolvimiento de las personas en la sociedad esto hace que exista un deterioro en las buenas relaciones al interrelacionar en el día a día.

En la educación esto no es la excepción los agentes educativos también experimentan situaciones de descontento y malestar en el trato y el trabajo cotidiano y va permitiendo que las relaciones interpersonales se torne deterioradas, tornándose el clima institucional resquebrajado.

La competitividad entre docentes, que muchas veces pierde su verdadero sentido, de la mejora de la calidad profesional y el cultivo de valores del personal que laboran en las instituciones educativas, todo ello lleva a una situación conflictiva en donde los directores muchas veces se encuentran en medio de las rivalidades y los descontentos.

Por lo anteriormente mencionado el clima institucional pierde fuerza y sentido en la institución. Así mismo (Bris 2003) plantea que el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio. Hernández (2007) menciona que la comunidad mexicana emplea una especie de máscara que no le permite relacionarse de manera adecuada, promoviendo el individualismo así como relaciones distantes y basadas en la desconfianza.

Este tipo de situaciones afecta en gran medida el desarrollo de actividades de manera colectiva resultado de un clima inadecuado y de relaciones interpersonales poco propicias para el trabajo y la organización.

Todo esto trae como consecuencia: estudiantes poco motivados para el aprendizaje y el desarrollo y el crecimiento de la institución se encuentra deteriorado.

### **1.2.1 A nivel mundial**

En Italia: En la escuela se producen cotidianamente problemas que alteran el clima institucional. Estos problemas, algunos inherentes a su ámbito y otros no, obstaculizan el logro de los objetivos para los que la escuela fue creada. Así por ejemplo, cuando un alumno llega con un arma al aula, la violencia de la que es portador revela, en la mayoría de los casos, causas no originadas en el marco escolar.

También demuestran que los alumnos encuentran en la escuela un lugar donde poner de manifiesto problemas relativos a otros dominios, tales como la soledad, enojo, patología psíquica del involucrado u otros. Los mecanismos para enfrentar a esta problemática no siempre están disponibles para los maestros, que de todas maneras tienen que enfrentarla. El medio social y la escuela está integrada por personas de distintas edades y formación que realizan diversas tareas. Por la naturaleza de sus funciones, estas personas conviven en el mismo ámbito durante varias horas al día.

La escuela no existe separada del medio en que actúa. Es una comunidad activa que forma parte de la sociedad y sus miembros tienen los mismos problemas personales y sociales que el resto de la población. Por eso no debe extrañar que en la escuela se originen conflictos, ni que repercutan o se desarrollen otros en ella, provenientes del medio social. Si bien esta problemática no es nueva, a las puertas del siglo XXI se observa gran preocupación e intensos debates, en esferas nacionales e internacionales, acerca de los conflictos que aparecen en la escuela capaz de generar violencia.

### **1.2.2 En América Latina**

La educación y el clima institucional como problema se detecta en la poca participación de los docentes en el trabajo de grupo, la que conlleva a una serie de situaciones conflictivas en donde la participación y autogestión comunitaria es escasa visualizándose que no favorecen a la práctica investigativa, en donde la construcción colectiva de conocimientos y valores es nula, por ello no se puede percibir la reafirmación de la identidad institucional de parte de los agentes educativos ya que no se identifican con sus instituciones y en los que el compromiso está ausente en el quehacer diario siendo afectados directamente estudiantes en donde los aprendizajes no se concretizan en toda su magnitud y donde la calidad académica de encuentra disminuida.

### **1.2.3 En el Perú**

La organización cooperativa de las escuelas está en desbalance en cuanto a crecimiento institucional caracterizado por la poca participación la malas y las relaciones cooperativas de todos los agentes educativos se identifica el escaso espíritu de trabajo, y donde no existe conciencia colectiva para la construcción de conocimientos teorías y técnicas disminuyendo la posibilidad de implementación de propuestas pedagógicas evitando la posibilidad del crecimiento y desarrollo de la instituciones educativas.

## **1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

A nivel local existe una poca demanda sobre requerimientos óptimos de un clima institucional en el campo educativo basado en las malas relaciones humanas en el personal docente y directivo dentro del funcionamiento por lo que las instituciones no logran consolidar un clima institucional sustentado en las buenas relaciones interpersonales para la generación de una eficiente gestión educativa y un mejor manejo del funcionamiento de estas organizaciones limitando las aspiraciones institucionales.

La poca motivación por desarrollar las acciones para alcanzar altos niveles educativos, los profesores y administrativos no se encuentran motivados para un desempeño efectivo en la institución educativa, la dirección de la institución educativa no dirige adecuadamente la gestión con su personal y esto influirá en el clima institucional de manera negativa.

En la Institución Educativa José Lorenzo Cornejo Acosta, todo lo anteriormente mencionado se ve reflejado, pues se realizan las actividades en ambientes hostiles, con falta de tolerancia y diálogo, poco compañerismo, se ha resquebrajado toda expresión de respeto, clima laboral pesado que en algunas veces se puede llegar a la violencia psicológica. Es por ello que la mayor parte del tiempo se emplea para solucionar los problemas.

No hay identificación institucional los agentes educativos no tienen el compromiso de identificarse por su institución, reflejándose en estos el desinterés por las actividades de la institución dentro y fuera de esta.

Existe un ambiente de trabajo hostil con muchos roces entre los miembros de la institución, es decir no existe el trabajo en equipo, de esta manera todos estos problemas se ven reflejados en los estudiantes en los que sus aprendizajes no son óptimos, ni satisfactorios, disminuyendo la posibilidad de un desarrollo personal e institucional.

Entonces planteado en términos generales el problema queda expresado de la siguiente manera ¿El diseño y la aplicación de una estrategia metodológica de gestión educativa participativa podrá mejorar el clima institucional en la institución educativa José Lorenzo Cornejo Acosta?

Este planteamiento, permite plantear las interrogantes de la siguiente manera:

- ¿Se puede diagnosticar situacionalmente como se manifiesta el clima institucional en la institución educativa José Lorenzo Acosta?

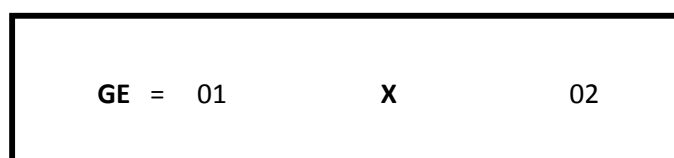
- ¿Es posible encontrar diversas bases teóricas que sustenten la propuesta de estrategias de gestión?
- ¿Se puede proponer estrategias de gestión con argumentos sólidos para el desarrollo del clima institucional, que permita ser socializado, en la institución?
- ¿Al aplicar las estrategias de gestión propuestas se logrará mejorar el clima institucional en la institución educativa José Lorenzo Cornejo Acosta?
- ¿Se puede contrastar y evaluar los resultados del pre y post test respecto a la aplicación de las estrategias de gestión?

#### 1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- TIPO DE INVESTIGACIÓN: Cuasi experimental
- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: El diseño de esta investigación está enmarcado en el paradigma cuantitativo. El método y diseño es de carácter cuasi experimental. El motivo de esta investigación utiliza estas características debido a la necesidad de probar un caso de forma experimental. Este diseño como Sierra (1996) menciona se basa en el supuesto de que la variación de una a otra medida se debe al influjo de la variable experimental, lo que quedará directamente evidenciado en el análisis del grupo experimental.

La investigación cuasi-experimental es aquella en la que existe una 'exposición', una 'respuesta' y una hipótesis para contrastar, pero no hay aleatorización de los sujetos a los grupos de tratamiento y control, o bien no existe grupo control propiamente dicho (Van Dalen y Meyer, 1971).

El presente diagrama representa a este diseño:



## EN DONDE:

GE: Grupo Experimental

X : Variable independiente (Estrategias de Gestión)

01 : Observaciones anteriores - pre test 02:

Observaciones posteriores. - post test.

- POBLACIÓN Y MUESTRA

- **La población**

La población de la investigación es personal de la institución educativa José Lorenzo Cornejo Acosta que se distribuye entre:

Personal docente	46
Personal administrativo	05
Estudiantes	889
Total	940

- **La muestra**

Se determina de la siguiente manera:

Personal docente que labora en la institución educativa, siendo:

<b>Docentes</b>	Cantidad
Primaria	22
Secundaria	24
Total	46

- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas que se utilizaron para este trabajo de investigación fueron:

a. Técnica de gabinete:

Se utilizó la de Fichaje, para extraer información de las diferentes fuentes bibliográficas y dentro de ellas teneos libros, documentos especializados.

- b. Técnicas de campo: Se recurrió a la encuesta, y observación.
- Encuesta: Se aplicó a través de un cuestionario específico dirigido al personal de la de la Institución Educativa José Lorenzo Cornejo Acosta.
  - Observación: Para el diseño y propuesta, se desarrolló una Guía de observación, se observó al personal, todos y cada uno de los índices y sub indicadores planteados tanto en la variable independiente como la dependiente.
- c. Técnicas de Procesamiento de Datos: El análisis e interpretación de los datos estadísticos se hizo a través de cuadros estadísticos. El primer paso de este proceso de investigación consistió en el diagnóstico que se realizó, mediante el Pre test: una encuesta, cuyos resultados permitieron elaborar la propuesta, la cual al ser aplicada ha logrado cambios en los docentes de primaria y secundaria de la Institución Educativa José Lorenzo Cornejo Acosta, tal como fue demostrado en el Post test.

La encuesta sirvió para obtener información a través de un cuestionario, específico elaborado y desarrollado para los fines de este estudio, mediante el formato respectivo, para recolectar información el clima institucional.

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario

## □ MÉTODOS UTILIZADOS

La presente investigación es de tipo propositiva por las siguientes razones:

- Parte de la identificación y análisis de un problema.
- Organiza un sustento teórico en torno a las variables de un problema.
- Diseña una propuesta de solución al problema caracterizado.
- Cumple, fundamentalmente, con el objetivo cognoscitivo de la ciencia.

Entre los procedimientos metodológicos que se emplean en el estudio se describen los más importantes:

- El método inductivo, en el estudio se utiliza atendiendo a la siguiente secuencia: en la etapa de observación y registro de los hechos; análisis de lo observado, estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos analizados; clasificación de los elementos o características del objeto de estudio y por último nos es útil para la formulación de proposiciones, inferidas del proceso de investigación que se ha llevado a cabo.
- El método dialéctico, contribuye a considerar el problema materia de estudio en continuo movimiento. Aplicado a la investigación, contribuye a entender que todos los fenómenos se rigen por las leyes de la dialéctica, es decir que la realidad no es algo inmutable, sino que está sujeta a contradicciones y a una evolución y desarrollo perpetuo. Por lo tanto propone que todos los fenómenos sean estudiados en sus relaciones con otros y en su estado de continuo cambio, ya que nada existe como un objeto aislado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO RESPECTO AL CLIMA INSTITUCIONAL Y LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

#### **2.1 BASE TEÓRICA CIENTÍFICA**

### **2.1.1 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE GEORGE ELTON MAYO (1880 – 1949)**

Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Con su teoría, a la que se le llamó descubrimiento del hombre, resultados del experimento que la Western Electric Company tenía en Hawthorne (Illinois), vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar el hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al Taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la Psicología industrial. Nació así la Escuela del Comportamiento Humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, sobre los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador.

En estas investigaciones se obtuvieron conclusiones para ese entonces, sorprendentes: Son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchado por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, etc. Por otra parte, la productividad no solo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo. El tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

Este enfoque plantea un concepto más humano de la naturaleza de la administración. El punto de vista del "hombre máquina" de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad. La anterior concepción, ha

contribuido a que la administración se preocupe por aspectos éticos e ideológicos, y respete más la dignidad del hombre. Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias, de la conducta a la administración, especialmente la Psicología.

Su objetivo primordial es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios de motivación, participación, grupos, etc. Las desventajas de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como la empresa, ya que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres.

Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las corrientes administrativas se basan en esta escuela, la administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso.

## **CONCLUSIONES DE LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE**

- 1) El nivel de producción es resultante de la integración social: si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, su desadaptación social se reflejara en su eficiencia.
- 2) El comportamiento social de los trabajadores: en general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufriría castigos sociales o morales de sus compañeros, con el fin de ajustarlo a los estándares del grupo.
- 3) Las recompensas y sanciones sociales: aquellos que producen muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, pierden el afecto y el respeto de sus compañeros. Aquellos que se ajustan a las normas y comportamientos que el grupo define, son aceptados, aunque las

recompensas sociales y morales no son materiales, inciden decisivamente en la motivación y felicidad del trabajador.

- 4) Los grupos informales: los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus objetivos, etc. Estos grupos constituyen la organización humana de la empresa y muchas veces están en contraposición de la organización formal establecida por la dirección.
- 5) Las relaciones humanas: cada individuo busca compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar, con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatos.
- 6) La importancia del contenido del cargo: los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando de manera negativa las actitudes del trabajador y reduciendo su eficiencia.
- 7) El énfasis en los aspectos emocionales: Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, antagónica a la del homo economicus de los clásicos: el hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino con recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

### **2.1.2 TEORIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN**

Para el autor la *inteligencia emocional* debería entenderse como un campo que tiene muy en cuenta el mundo de la expresión de la sensación física o moral de hallarse de una determinada manera, y engloba la disposición de hacer cosas tales como el control de los impulsos, la motivación, la empatía (participación afectiva de un sujeto en una realidad ajena), expedito en los movimientos mentales y estas se configuren como rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión, el

altruismo que se convierten en indispensables para una buena adaptación dentro de la sociedad.

Así mismo la carencia de esta *inteligencia emocional* repercute de mil formas dentro de nuestras vidas y esto hace que velar por su cuidado y buen guía sea, desde el punto de vista de Goleman, un activo principal, pues en caso negativo puede trancar muchas carreras y conducir a diferentes trastornos desde la delincuencia, la agresividad sobre todo en los niños y adolescentes debe prestarse especial cuidado.

La inteligencia emocional indica con bastante aproximación si una persona está cualificada para triunfar y ser feliz. Debemos de concebir que la inteligencia emocional no es un parámetro marcado desde el momento de nuestro nacimiento sino que debemos de concebirla como algo que es posible desarrollar y fomentar, ni siquiera es algo que quede estacionado y que llegue un momento en el cual es imposible su desarrollo. Goleman aporta un nuevo punto de vista pues nos dice que el futuro no es algo que este predefinido, no está escrito, somos nosotros, el entorno y nuestros patrones lo que lo marcamos.

Antes que nada debemos entender que la emoción, se encuentra dentro del marco de familias o dimensiones, y considera a las principales familias: la ira, el odio, la tristeza, alegría, amor, como cosas especialmente relevantes de los infinitos matices de nuestra vida emocional, cada una de estas familias se agrupa entorno a un núcleo fundamental del cual emanan todas las otras emociones generadas de ella.

El hecho básico es que todos los seres sensibles buscan la felicidad y no quieren ni el dolor ni el sufrimiento, por esta razón tenemos todo el derecho a ser felices y utilizar diferentes métodos para lograr una vida más dichosa. Sin embargo estos métodos no deberían crear más sufrimiento ni perjudicar a otras personas, lo que nos conlleva a pensar en las consecuencias, tanto positivas como negativas que pueden acarrear los métodos.

Lo es diferenciar entre los intereses a largo plazo y los intereses a corto plazo, sabiendo siempre que el interés a largo plazo es siempre más importante, y a lo que nos referimos con ello, podríamos explicar que una cosa sería el cambio en una conducta específica del individuo, lo que se convertiría en un interés a corto plazo, y lo que sería un cambio en la orientación de los estudios lo que debería de entenderse como un interés a largo plazo y además de mayor envergadura que el primero puesto que no solo afecta a condiciones sino también a sistemas, con lo que se estaría logrando un impacto en sociedad.

Nuestras experiencias y sentimientos están relacionados con nuestros cuerpos y nuestras mentes. Si de verdad tendemos a la felicidad resulta muy importante buscar el medio interno y externo para conseguirla, es decir, el desarrollo material y el desarrollo mental, y dentro de este último están las buenas cualidades humanas como son:

- El afecto humano
- El sentido de compromiso
- La inteligencia adecuadamente enfocada.

Todos tenemos estas cosas desde el nacimiento no es algo que adquiramos después, es decir, tenemos el mismo potencial humano, no es algo que adquiramos más tarde, sin embargo, sí que se van perfeccionando, madurando y consolidando con el paso del tiempo, ya que asimilamos ciertas “normas”, por llamarlas de alguna forma, que nos ayudan a comprender y encaminar nuestro desarrollo mental, y esta viene determinado tanto por nuestra familia, como por el entorno sociocultural en el que nos desarrollamos.

El maravilloso cerebro humano es la fuente de nuestro futuro, siempre que lo utilicemos en la dirección correcta.

La naturaleza el cerebro humano y la compasión humana básica están en cierto equilibrio, y la comprensión del propio potencial y la confianza en la propia capacidad, lo que determina que aspectos como la confianza, la compasión sean muy importantes, aunque quizás puedan convertirse en armas de doble filo porque por ejemplo la confianza en uno mismo es un aspecto positivo pero el exceso, es decir, una confianza ciega en uno mismo hace que sea un elemento negativo.

Aunque en el libro de Goleman tenemos pocos ejemplos a veces la inteligencia puede oponerse al deseo inmediato porque conoce las consecuencias a largo plazo, es cierto que a veces sucede que el impulso desborda la razón y entonces provoca situaciones inesperadas en las que la solución suele no ser muy favorable, desde mi opinión uno de los papeles de la inteligencia consiste en determinar el potencial positivo y negativo de un factor.

Si se examina el mundo mental observamos que hay factores que tienen aspectos tanto negativos como positivos, por ejemplo podemos utilizar dos tipos de factores mentales que son bastantes similares: uno es la confianza en uno mismo y otro el orgullo, ambos son similares.

En el sentido de que sirven para crear estados mentales que dan cierto grado de confianza y audacia. Pero el orgullo tiende a provocar consecuencias negativas, mientras que la confianza tiende a consecuencias positivas. La inteligencia moral se determinaría como el vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales.

## **INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Como señala Guílera, citando a Goleman:

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad.

Las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional tienen batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo, pensar con claridad. (2006, p.104)

## **EMPATIA**

La empatía es una habilidad social clave, o sea, comprender los sentimientos del otro, su perspectiva, y respetar las diferencias entre lo que cada uno siente respecto a las mismas cosas. Las relaciones interpersonales son un punto esencial, lo que incluye aprender a escuchar y a formular las preguntas correctas, a discriminar entre lo que el otro expresa y los propios juicios y Reacciones, a ser positivo antes que estar enfadado o en una actitud pasiva, y a aprender del arte de la cooperación, la solución de los conflictos. La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuánto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos. Las notas y acordes emocionales que se deslizan en las palabras y las acciones de las personas, el revelador tono de voz o el cambio de postura, el elocuente silencio o el revelador temblor pasan inadvertidos.

## **HABILIDADES SOCIALES**

Las habilidades sociales son “el arte de establecer buenas relaciones con los demás, es en gran medida la habilidad de manejar sus emociones. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás” (Ramos, N. et al. 2012).nos ayudan a comunicarnos mejor, establecer vínculos afectivos y crear redes, la habilidad para encontrar una base común. Estas recogen un conjunto de habilidades como la capacidad de comunicarse de forma asertiva con los demás (en contraposición con una comunicación pasiva o agresiva), el control de la comunicación tanto verbal como no verbal, la capacidad de escucha activa, capacidades todas que resultan para la prevención de la violencia.

- 1.- El conocimiento de nuestras propias emociones
- 2.- La capacidad de controlar las emociones (autocontrol)
- 3.-La capacidad de motivarse a uno mismo (automotivación) 4.-La capacidad de comunicarse (escucha activa) Verbal y No verbal
- 5.-Desarrollo de la expresión de las emociones:
  - a) El miedo
  - b) La alegría

- c) La Ira
- d) Serenidad
- 6.- Desarrollo de la autoestima
- 7.- Desarrollar la asertividad en el trabajo
- 8.- Técnicas de negociación a través de la empatía

### **2.1.3 TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG**

Esta teoría propuesta por Herzberg en 1959, propone que el concepto de satisfacción no es un concepto bidimensional sino unidimensional. En sus investigaciones encontró cinco factores que aparecían como fuentes determinantes de la satisfacción en el trabajo, los mismos que son: logro, reconocimiento ligado a un logro, (y no como una técnica de relaciones humanas, divorciada de las realizaciones), el trabajo en sí mismo, responsabilidad y progreso. Los factores que más contribuirían a la insatisfacción fueron: política de la compañía y administración, supervisión, salarios, relaciones interpersonales, condiciones interpersonales y condiciones del trabajo.

Los factores que contribuyen a la satisfacción describen la relación del hombre con lo que él hace; los factores que se refieren a la insatisfacción describen su relación con el contexto y con el medio ambiente en el cual realiza su trabajo.

Los "insatisfactores" describen esencialmente el medio ambiente y sirven primordialmente para prevenir la insatisfacción, por lo que se les da el nombre de "higiénicos" o de "mantenimiento". En cambio, los "satisfactores" sugieren que son efectivos para motivar al individuo a realizar un trabajo y esfuerzo superiores, por eso los llama "motivadores".

Las investigaciones revelaron que los satisfactores higiénicos se relacionan con una tendencia a evitar lo desagradable y los factores motivadores obedecen a una necesidad de crecimiento o autorrealización.

Una de las recomendaciones sugeridas de estos estudios es la de “enriquecimiento del trabajo”. Esta es una expansión horizontal en la cual se incluyen más tareas con el mismo nivel de exigencias; esto no contribuye de ninguna manera a un aumento de satisfacciones. El enriquecimiento trabajo, en cambio, se refiere a una expansión vertical con la inclusión de tareas más complejas y de una Jerarquía superior.

Algunas críticas se enfocan en que no desarrolla ningún concepto teórico que explique por qué los factores del trabajo o motivadores deben afectar la ejecución, más bien es una teoría que trata de explicar los determinantes de la satisfacción en el trabajo. La validez empírica que sustenta la teoría no es concluyente.

#### **2.1.4 ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

El enfoque de Gestión de la Calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones

1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
2. Las prácticas –actividades– que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica. Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin las cuales todo esfuerzo será errático e inútil.

- a. La planificación: Dentro de ella puntualizamos acciones como: Diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planos, programas, proyectos.
- b. Organización: Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

- c. Dirección: Toma de decisiones, de lograr funciones, desconcentrar y descentralizar.
- d. Coordinación: Se plasma a través de coordinaciones en: Comité, comisiones, equipos de trabajo.
- e. Control: Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

En lo que se refiere a la gestión en el sistema educativo actual, en nuestro país, constituye uno de los pilares fundamentales de todo gerente educativo a establecer acciones en base a un conjunto de elementos dentro de la gestión como son: Planificación, organización, dirección, coordinación, control es decir todo este conjunto de elementos conllevar al gerente desarrollar un estilo de gestión fortaleciendo y repotencializado la correcta administración en el sistema educativo.

**La calidad**, según la International Standard Organization (ISO) (*en su norma 8402*), es el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. (Citado por Climent: 2005)

Para nuestro interés, calidad en términos de servicios es más difícil su percepción que se trata de relaciones, comunicación y procesos y estas forman parte de la calidad de las transformaciones sociales, por lo tanto vinculados a valores, prejuicios, estereotipos, actitudes, motivaciones y comportamientos.

Ahora bien, si nos introducimos al mejoramiento de la calidad de la educación tenemos necesariamente considerar que en este trabajo contamos con los sujetos (educandos, educadores y comunidad) elementos (objetivos, contenidos, métodos, medios, materiales, infraestructura, tiempo) y procesos (planeamiento, investigación, programación, implementación, ejecución y evaluación) de calidad, a este conjunto podemos llamarlo “Calidad Total”

Por consiguiente la calidad de la gestión en el sistema educativo actual está determinado por un conjunto de aspectos como son: la comunicación, los servicios, los valores, las motivaciones, las estrategias, otros, es decir toda esta gama a aspectos significativos vinculados con los sujetos, los elementos, los procesos de la calidad total contribuyen al éxito de la gestión en la administración.

## **2.2 BASE CONCEPTUAL**

### **2.2.1 ESTRATEGIA**

El vocablo estrategia proviene del griego *stratégia*, de *strátégos*, general, que significa el arte de dirigir, plan de acción determinado, destreza, habilidad para dirigir un asunto (Torricella Morales, 2007).

De otra parte la palabra estrategia proviene del latín *strategia*, derivada también de los términos griegos *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía)”

(definición de) por lo que llega a la conclusión de que estrategia significa “El arte de dirigir las operaciones militares” (definición de). Para SunTzu" el esfuerzo de todo general es tomar al enemigo de una forma intacta como lo manifiesta, por lo general, la mejor política en la guerra es tomar intacto un estado; arruinarlo es inferior política (Tzu, 1999). Para ello, se necesita de conocimiento, planeación, ordenación, direccionamiento, objetivación, posicionamiento, secuencia y acción.

En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. Como podemos observar, la empresa, al igual que en la pedagogía no se puede dejar de: conocer, planear, ordenar, direccionar, objetivar, fijar posiciones, secuencias y acciones, por lo tanto se pueden realizar estrategias para llegar a un fin o propósito.

Vale la pena destacar el equipo de gestión educativa y los líderes organizacionales de nuestra institución escolar, ya que esta cuenta con una forma de organización de alguna manera moderna y dinámica; mas, es urgente incluir nuevos ajustes para evitar factores de riesgo, amenazas y estancamientos que impida continuar con la dinámica administrativa y caer en el activismo exagerado y no planeado que produce cansancio descontrol rodeado de incertidumbre.

Todas las actividades a realizar dentro de una institución educativa deben ser planeadas anticipadamente, socializadas, ajustadas y evaluadas por todo el personal docente en el menor tiempo posible, con agilidad pero bien realizadas.

### **2.2.2 LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación □ Capacitación del personal □ La influencia del poder.

Podemos observar dos dimensiones, Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no tradicionalista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la contención de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Estas interacciones sociales.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros

en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido. Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Podíamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

**1) la dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):**

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

**2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):**

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

**3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):**

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

**4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):**

Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer"

**2.2.3 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

El objetivo principal del siguiente análisis es, conocer qué es un proyecto estratégico, determinar cuáles son las estrategias más adecuadas cómo se abordaría la implementación de un plan estratégico en una institución educativa y, determinar su importancia y pertinencia como referente para fortalecer nuestro trabajo de investigación. Serna Gómez afirma: “la formulación de estrategia consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.” (2003, p. 243)

El anterior marco de referencia nos traza unas líneas de trabajo para ser analizadas y que nos permitirán visualizar de cerca los elementos necesarios para estructurar nuestra propuesta de investigación, es así como Serna Gómez, sostiene que:

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía. (2003, p. 243)

Continuando con los planteamientos de Serna Gómez él sostiene que “los proyectos estratégicos podrían ser sobre: modernización tecnológica, reingeniería organizacional, plan global de mercadeo, calidad total, servicio al cliente y plan estratégico de talento humano, etc.” (p.243)

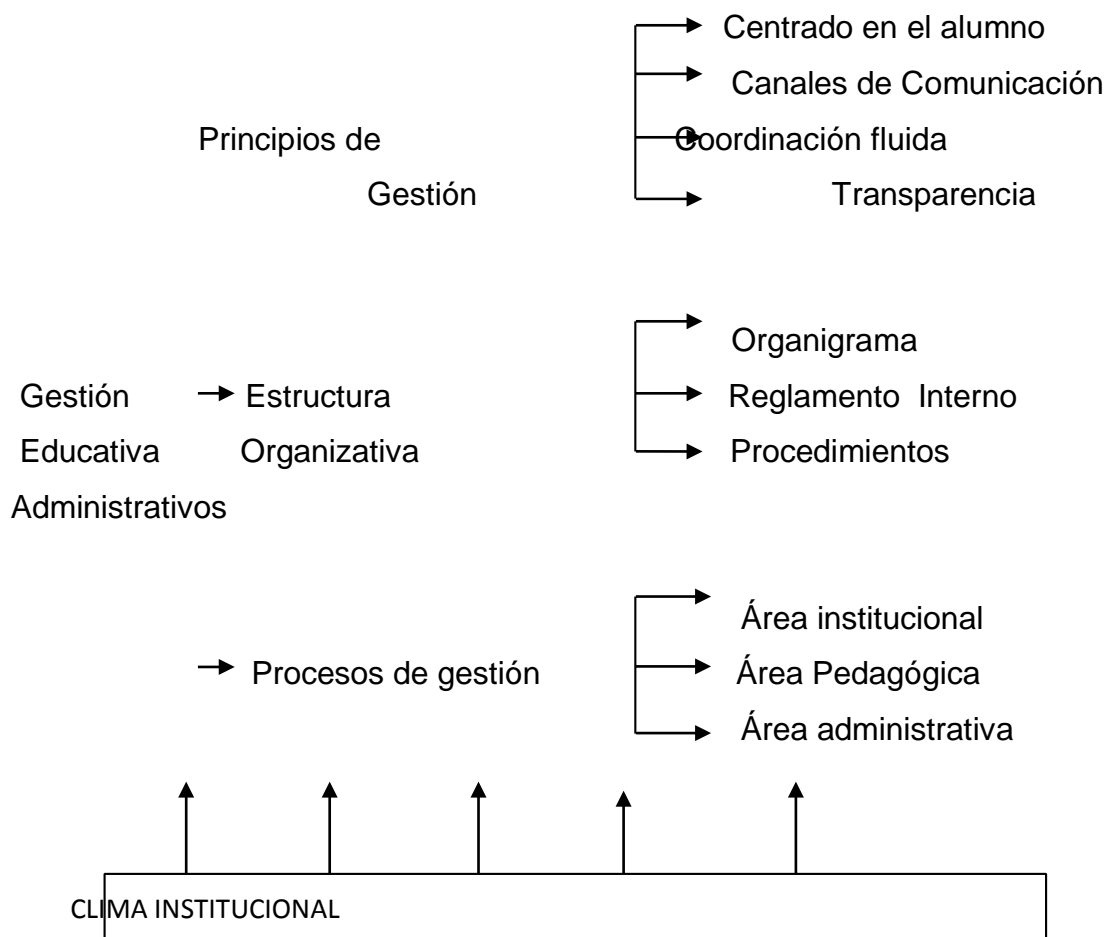
Hay que hacer notar que en la caracterización de las estrategias Serna Gómez, afirma que los proyectos estratégicos deben ser:

- Explícitos: en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas

- Consistentes: los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto deben apuntar hacia esos objetivos y, por ende, hacia la visión.
- Pocos y vitales: Los proyectos estratégicos deben ser pocos. Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoria y control.
- Dinámicos: los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y, por tanto, deben empezar por la palabra “Debemos” o “Necesitamos”. Tales como: Debemos modernizarnos estratégicamente, Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y de la competencia, Necesitamos reducir costos a todo nivel, Debemos innovar y lanzar nuevos productos, Necesitamos controlar los factores de riesgo, Necesitamos mejorar la calidad del producto o servicio, Se debe estimular la participación y la capacidad de los talentos humanos.

Para la selección de proyectos estratégicos debe tenerse en cuenta:

- a. La visión y la misión corporativa. El proyecto estratégico es consistente con la misión de la empresa y contribuye al logro de su visión
- b. Los objetivos corporativos. Los proyectos estratégicos permiten y facilitan el logro de los objetivos.
- c. Los proyectos estratégicos deben señalar hacia los pocos vitales. Como ya se dijo, deben apuntar hacia el área en las cuales la empresa debe tener un desempeño excepcional para asegurar su éxito en el mercado.
- d. Los proyectos pueden coincidir con las áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales. Por ello los proyectos estratégicos deben ser el resultado del consenso de alta gerencia sobre áreas prioritarias de preocupación.”(Serna Gómez, 2003, p 244)



### 2.2.3.1. PRINCIPIOS DE GESTIÓN

- **Canales de comunicación** Según Teixidó son los que se utiliza para transmitir un mensaje, pero el problema que se puede presentar es el que radica en las personas, la predisposición a relacionarse, a establecer rutinas y hábitos de comunicación y concientizar la importancia a las personas.

Un buen sistema de comunicación interna tiene que permitir que se difunda la información de interés general al conjunto de la institución educativa antes que los interesados se enteren por otros canales: prensa, amigos, rumores, entre otros favoreciendo la retroalimentación.



Contar con un sistema de comunicación confiable, sólida y sostenible para evitar conflictos y todos puedan confiar en lo que se dice y no creer los rumores que circulan. Cuando no se han delimitado específicamente las redes y los canales por los que debe discurrir el flujo de la información o cuando los directivos no se han ganado la credibilidad con sus actuaciones, los rumores actúan como un efecto de bola de nieve que pueden tener consecuencias negativas para la institución, por ello es importante que la comunicación interna se centre en los responsables ya sean directivos con responsabilidades clara, ágil y eficaz; sensibilizando al colectivo, fomentando las relaciones personales y consolidando el clima comunicativo y la confianza, de la misma manera los docentes y el resto de los miembros de la institución (1999).

- **Comunicación Fluida** Existe un flujo de comunicación en varias direcciones: en forma vertical, horizontal y cruzada. La comunicación vertical opera en el sentido ascendente y descendente entre órganos y dependencias distintas y al interior una dependencia entre los directivos y el personal ejecutivo. Para facilitar el flujo de la información se debe crear un clima informal que estimule la comunicación ascendente, la política a puertas abiertas solo es cuando se pone en práctica.
- **La comunicación ascendente** no se basa en órdenes y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales, participativos y democráticos y la comunicación ascendente eficaz requiere de un ambiente en el que los subordinados se sienten libres para comunicarse, puesto que la alta dirección influye mucho sobre el clima organizacional, la responsabilidad de crear un flujo libre de comunicación ascendente corresponde en gran parte, aunque no exclusivamente a los superiores.

En cambio la comunicación horizontal fluye dentro del mismo nivel, el objetivo es promover el cambio de impresiones y la interacción entre sus miembros pertenecientes a un mismo nivel o estrato. Por su parte la

comunicación transversal o cruzada, se efectúa sin seguir los conductos ordinarios.

- **Transparencia.** Las acciones que se realicen a nivel de centro educativo deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación esto contribuirá a tener un clima favorable de relaciones, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.

#### **2.2.3.2. PROCESOS DE GESTIÓN**

Los procesos de gestión son los lineamientos que contienen las pautas que orientan las formas de actuación y operatividad de la institución educativa. Por lo tanto sustentan la tendencia u orientación que debe seguir la gestión institucional, la gestión administrativa y la gestión técnico pedagógica. Todo lineamiento de gestión debe encerrar una orientación o dirección determinada y el marco de acciones centrales sobre las que se suceda. Metodológicamente se propone por niveles:

- Nivel gestión institucional: Mejoramiento del clima y ambiente institucional promoviendo talleres de relaciones interpersonales y explicitando y fortaleciendo la cultura organizacional.
- Nivel gestión administrativa: Desarrollo de las capacidades técnico profesionales del personal docente y administrativo, se logrará al incentivar el perfeccionamiento docente en base a estudios de post grado, fomentando la capacitación del personal de apoyo administrativo y fortaleciendo el puesto de trabajo.
- Nivel gestión técnico pedagógica: Implementación de la diversificación curricular, mediante el impulso del dominio de metodología respectiva y promoviendo equipos de trabajo por área, ciclo o grado.

#### **2.2.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Según MINEDU la estructura debe ser funcional a los objetivos, misión y visión de la institución, favorecer la interacción social positiva, debe promover la participación de todos los actores, hasta el nivel de toma de decisiones y evaluación permanente de las condiciones y procesos.

- **Misión y Visión**, Debe haber claridad en su formulación, debe ser conocida, comprendida, aceptada y valorada por todos, debe percibirse que su logro es factible, la misión y visión compartidas por los miembros de la organización genera compromiso.
- **Normas**, Deben ser conocidas, comprendidas, aceptadas y respetadas; las normas internas deben ser elaboradas de manera conjunta, establecer roles y responsabilidades de manera clara y precisa. En las instituciones de educación básica, más allá de la ley general de educación y la ley del profesorado internamente se reconoce la originalidad del Manual de Operación y funciones, aunque en la práctica los normativos indispensables resultan siendo los reglamentos internos.
- **Organigrama**, viene a ser la representación gráfica de la estructura funcional y orgánica de la institución educativa a modo de plano considerando, elementos estructurales, nexos de jerarquía, autoridad, responsabilidad, comunicación y relaciones formales por lo que debe dar una idea clara y precisa de la organización integral de la institución educativa.

#### 2.2.4 CLIMA INSTITUCIONAL

Según Bris Martín, (2000):

“el clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio.

Desde una perspectiva de organizaciones vivas que actúan reflexivamente, analizan el contexto y los procesos, esto es, organizaciones que aprenden, el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema (p.104)

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Salazar (2009) el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- *Ambiente físico*: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- *Características estructurales*: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- *Ambiente social*: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- *Características personales*: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- *Comportamiento organizacional*: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.<sup>1</sup>

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

Una de las recomendaciones más importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio, es la de flexibilizar la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de «desaprender» y volver a aprender. Entre las características fundamentales para un clima institucional favorable en una institución educativa tenemos:

- La disposición de realizar un trabajo en equipo
- Dispuesto a incorporar innovaciones
- Atento a los cambios internos y externos
- Las personas y el ambiente de trabajo se basan en la previsión y en la planificación.

Todo esto es facilitado por la comunicación, la participación, la confianza y el respeto

#### **2.2.4.1 IMPORTANCIA DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

De acuerdo al planteamiento del MINEDU la importancia está determinada por qué:

- Favorece el logro de los objetivos educativos, centrados en el desarrollo integral de la persona.
- Permite la participación y compromiso de los actores con los fines y objetivos de la institución
- Favorece el desarrollo y crecimiento personal y profesional de cada uno de los actores.
- Contribuye al desarrollo de una convivencia armónica.
- Fortalece el sentimiento de pertenencia, identidad y motivación de todos los actores.
- Contribuye a prevenir problemas psicosociales.

#### **3.2.4.2 FACTORES DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

##### **COMUNICACIÓN ENTRE AGENTES EDUCATIVOS**

La comunidad educativa la forman el personal directivo y jerárquico, los profesores, los estudiantes y los padres de familia. Tal como se define el concepto de comunidad, su existencia se basa en la agrupación de un conjunto de personas que buscan un fin común; en este caso, un servicio de enseñanza eficiente, de buena calidad, equitativo y pertinente a las necesidades de los estudiantes a los que se atiende. La comunicación implica, por tanto, asegurar los canales adecuados para que ella se produzca.

Entre los principales factores que influyen en el clima institucional se identifican generalmente los siguientes:

- a. Que los profesores planifiquen las actividades de enseñanza en forma grupal, asegurando la articulación entre áreas de formación, grados de enseñanza.
- b. Favorecer el intercambio de experiencias entre profesores. Sobre todo teniendo en cuenta que el desarrollo y características de la evolución del niño, los cambios en la normatividad y enfoques de enseñanza, las nuevas tecnologías, los desafíos del entorno.
- c. El trabajo en conjunto entre profesores, personal directivo y padres para tratar temas de interés asociados al desarrollo institucional, los procesos y los resultados educativos.

## **CONFIANZA Y COMPROMISO**

Según Conejeros la confianza se puede definir en términos de la relación que se establece entre dos personas y de la vulnerabilidad que una de ellas presenta ante las acciones de la otra. La confianza implica la decisión de no controlar estas acciones, apoyándose para ello en la expectativa que surge del conocimiento del otro.

Para Abarca la confianza es un estado psicológico y no un comportamiento. Confiar en alguien corresponde a una disposición positiva respecto de las intenciones o comportamientos de otros. La confianza es una apuesta hecha en el presente, hacia el futuro, y fundamentada en el pasado. La confianza debe ser enseñada y aprendida, es una destreza emocional que requiere juicio, atención vigilante, acción consciente; envuelve todos los intrincados aspectos de las relaciones humanas (2004. p. 63).

Para Kramer (1999), la confianza es producto del riesgo derivado de la incertidumbre con respecto a las intenciones y acciones de otras personas de las cuales se depende. Para que exista confianza uno de los requisitos es que exista riesgo, es decir, que exista la percepción de que es posible perder. Un segundo requisito indispensable es que exista interdependencia, es decir, que los intereses de una de las partes no puedan ser alcanzados sin contar con la otra. La alteración

de cualquiera de estos requisitos (riesgo percibido y relación de interdependencia) hará que la confianza cambie.

De esto se deduce que la confianza es un concepto dinámico: varía en el tiempo, se desarrolla, se construye, declina e incluso vuelve a aparecer en relaciones de más largo plazo, pues las relaciones se transforman en el tiempo.

Luhmann (1996) señala que la confianza no está interesada en conocer la verdad esencial acerca de un asunto, sino en el éxito en reducir la complejidad. En este sentido, es una forma de manejarse con la complejidad en una sociedad que aumenta en ella.

**Compromiso.**-Probablemente la definición más popular es la que define al compromiso organizacional como la “fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización” (Mowday, citado por Lagomarsino, 2003, p.79). Si se utiliza una expresión coloquial pero de fácil comprensión, el compromiso organizacional es algo así como “tener puesta la camiseta” de la organización.

Entre los principales factores que influyen en el clima institucional se identifican generalmente los siguientes:

- a. Las metas de aprendizaje que se impone el centro educativo. Deberían existir estándares de logros deseados que tendrían que revisarse y elevarse periódicamente. A metas más altas, mayor probabilidad que los estudiantes alcancen mejores resultados.
- b. Las expectativas de aprendizajes que el personal docente y los padres de familia tienen de los estudiantes. Un profesor y un padre de familia que tienen mayor confianza en lo que pueden rendir sus estudiantes permitirá que éstos rindan mejor y se esfuercen por estudiar más.

- c. La frecuente comunicación entre el director, los docentes y los padres de familia. Este diálogo debe servir para que estos agentes se apoyen mutuamente en el objetivo de potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

Ninguno debe desligarse de esta responsabilidad; en especial los padres de familia, alguno de los cuales cree que el matricular a un niño en un centro educativo significa delegar la responsabilidad de su formación a los profesores.

- d. Fácil comunicación con el director. Debe estar visible y accesible para cualquier conversación con alumnos, docentes y padres de familia. Toda barrera que impida el fácil acceso a la comunicación con el director debería eliminarse.
- e. Ambiente organizado y agradable. Con el menor mínimo de conflictos; ordenado. Cada estudiante y padre de familia debe saber cuáles son los ambientes que existen, en qué momento podrían ser utilizados, cuáles las actividades que permiten fortalecer la integración e interacción entre los agentes educativos. En síntesis, los deberes y los derechos de cada uno.
- f. Afán de superación. Concretamente a través de indicadores que muestren las mejoras en el servicio y los aprendizajes de un año en relación a otro.  
  
La meta tiene que ser el progreso constante, no el estancamiento.
- g. Reconocimiento del éxito académico. Mediante incentivos y valoración del esfuerzo que estudiantes y docentes pueden haber realizado de un período de evaluación a otro. Asimismo, por las contribuciones a la innovación y la creatividad que puedan impulsar algunos actores del proceso.
- h. Confianza en los profesores. Evitando un centralismo exagerado de la toma de decisiones. Definidas las grandes líneas axiológicas y los estilos

formativos y de gestión, los docentes deberían tener ciertos grados de autonomía para crear, diversificar, adaptar, etc.

- i. Trabajo en equipo. En especial del equipo docente para el intercambio de experiencias, el aprendizaje compartido, la articulación de esfuerzos inter áreas de aprendizaje.
- j. Compromiso y preocupación de los docentes por sus alumnos y por el desarrollo de su institución educativa. No basta cumplir con las funciones que se desarrollan en el aula; los profesores deben participar con ahínco en la orientación de sus estudiantes y en el crecimiento de su institución, la cual vive en un mundo cada vez más competitivo.

## **AMBIENTE DE TRABAJO**

El clima o ambiente de trabajo en las organizaciones según (Briss M. 2000)

Constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. El clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y, consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros

El clima institucional tiene una relación estrecha con los aprendizajes de los estudiantes y con la afirmación de su personalidad. Allí donde el clima es positivo, armonioso, los estudiantes se forman en un ambiente de libertad, confianza, son más expresivos y fraternos. Lo contrario sucede con los estudiantes que asisten a un centro educativo en donde el ambiente es de conflicto: son desconfiados, tienen temor a expresarse, no saben en quién confiar.

El problema en este segundo caso se da cuando un estudiante pasa la mayor parte de la escolaridad en un centro donde las relaciones son de conflicto ¿Cuánto afecta su personalidad? De hecho que un buen o mal ambiente de trabajo en la escuela podría marcar de por vida la conducta de un estudiante.

El ambiente tiene relación además con otros factores:

- a. La personalidad de los profesores: carisma, fácil comunicación, respeto a sus estudiantes, compromiso con la tarea que realizan.
- b. La política de disciplina: sanciones justas que tengan en cuenta los impactos que las sanciones tienen en los estudiantes. La expulsión de un estudiante debe ser una decisión producida luego de una larga reflexión y evitada en la medida de lo posible. No hay que olvidar que la misión del centro educativo es la formación integral y no desprenderse de ella cuando se tiene un alumno problema.
- c. La política de evaluación. Igualmente justa. Las reglas de juego sobre evaluación deben ser claras y respetadas por todos. Las desaprobaciones o repeticiones de grado deben tener plena justificación por parte de profesores y el centro educativo.

## **NORMAS DE CONVIVENCIA**

Para Caballero (2010) la convivencia se basa en un equilibrio en el que los miembros de un grupo comparten metas y normas, siendola familia el primer núcleo social donde se debe educar en normas, es obligación de ésta transmitir las primeras reglas de relación que procuren una buena convivencia en los primeros años de la vida. El segundo núcleo social donde nuestros niños y niñas se ven inmersos es el centro educativo.

Cuando un colectivo decide cuales deben ser las normas que lo regulan, es necesario que sean reconocidas y asumidas por todos sus miembros, y la única forma de garantizar su reconocimiento es haciendo partícipes de su gestión (elaboración, aplicación, seguimiento, revisión) a las personas implicadas. Para el seguimiento, nos encontramos con registros semanales o quincenales y es la asamblea de delegados, asamblea de clase o comisión de convivencia de aula el lugar para la valoración.

En este proceso, como vemos, se ponen en juego prácticas democráticas de respeto, reconocimiento, capacidad crítica, negociación y consenso.

- **Normas**, importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño, el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representan las metas personales y de grupo. (Funes L. 2009).
- **Estructura normativa**, corresponde a roles, desempeños y responsabilidades, tanto como la ubicación de la identidad dentro del marco normativo propio de un determinado sistema educativo, permite establecer un conjunto diverso de normativos internos dentro de los cuales debemos destacar estatutos, universitarios, los manuales de organización y funciones, y los reglamentos internos.

**Las normas de convivencia**, que rigen en una Institución Educativa están en función del término "disciplina", a pesar que muchas personas expresan que existen fuertes diferencias entre controlar la disciplina y enseñar a convivir.

Si tenemos en cuenta que hoy existe una mala interpretación de la convivencia, y por lo tanto de las instituciones que han sido creadas y formadas por las normas de convivencia; al mismo tiempo que consideramos que la convivencia social y la convivencia escolar o institucional son cosas importantes; llegaremos

indudablemente a la conclusión que trabajando en la convivencia escolar, nuestros logros se proyectaran a una mejor sociedad.

- **Convivencia entre docentes y directivos:**

Para poder dar un marco normativo de los derechos y obligaciones entre los miembros de la institución, debemos desarrollar métodos que faciliten la convivencia institucional. Estableciendo una serie de normas y demás logros que deseamos promover dentro de la institución.

A continuación destacamos algunos pasos que pueden contribuir a la mejora de la convivencia entre estos:

- La comunicación es muy importante así que debemos convocar a todos los miembros de la institución educativa para planificar las normas de convivencia.
- Deberán tratarse correctamente entre ellos para que siempre prevalezca el respeto entre docentes y directivos.
- Los directivos deben conducir al grupo de docentes para el logro de la convivencia y vivencia de valores y normas institucionales.
- Deben expresarse libremente con opiniones y sugerencias dentro del respeto y la tolerancia hacia el otro para llevar a la institución hasta las metas propuestas.

No basta fomentar un ambiente adecuado; se necesitan reglas de convivencia que sean periódicamente actualizadas, conversadas con estudiantes y padres y que ellos valoren el significado que cada norma trasmite en la formación de la personalidad del estudiante.

En este propósito es importante que:

- La escuela posea un reglamento de conducta escrito que especifica las normas de comportamiento para alumnos y profesores.
  - El reglamento de conducta sea conocido por alumnos y profesores.
  - Las normas de conducta sean aplicadas prontamente y por igual para todos.
  - Los procedimientos de conducta sean rutinarios y de fácil aplicación.
  - El comportamiento positivo de los alumnos sea reforzado y estimulado.
- 
- **Reconocimiento de las labores destacadas**

Para Opu es común que las empresas e instituciones simplifiquen la cuestión de la motivación y de los incentivos a elementos como el aumento en los salarios y las bonificaciones económicas. El hecho de que la motivación se

reduzca a recompensas de tipo económico, sugiere que ésta tiene un precio y que los valores individuales de los trabajadores pueden ser comprados. El dinero por sí solo no garantiza que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo, razón por la cual es preciso incluir otro tipo de elementos que sirvan como reconocimiento a las labores destacadas, como días de descanso, ascensos, mayor flexibilidad laboral y capacitaciones para potenciar los conocimientos de los empleados. En muchas ocasiones, una simple carta de agradecimiento, una nota o una mención basta para generar en los empleados una actitud positiva a partir de la cual puedan continuar desarrollando de manera destacada sus funciones.

### **2.2.4.3 RELACIONES INTERPERSONALES**

Fomentar un estilo de convivencia democrática en un marco de respeto a los derechos humanos y cumplimiento de deberes y responsabilidades, desarrollar estrategias para solucionar conflictos de manera armónica (negociación, mediación, consenso, arbitraje) y generar mecanismos de estímulo y reconocimiento.

- **Comunicación**, Ser valorada como herramienta fundamental de la interacción social, ser veraz y oportuna, ser de ida y retorno y darse con actitud de diálogo y de escucha.

#### **2.2.4.3.1 LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA.**

Silviera, (2014) las define como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de

sentimientos y opiniones, las 9 relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos, estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones. (p.9)

De otro lado enfocan las Relaciones interpersonales dentro del proceso educativo desde **una perspectiva de un criterio holístico**, entendido como un todo, como un conjunto que son los agentes educativos que están integrados, interrelacionados e interdependientes, pues si uno de ellos falta, entonces hablaríamos de una baja calidad educativa. Pues, las Relaciones Interpersonales, considerada como cadena social interactiva, es llevada a cabo por componentes personales semieducativos o estudiantes, que es el elemento principal, quien aprende, se forma y desarrolla en forma activa y participativa, bajo la orientación del profesor; docente, formador, orientador, que es quien enseña, guía, orienta, asesora, conduce y facilita el aprendizaje en la formación integral del educando.

La comunidad, es quien colabora, apoya y participa a favor del proceso enseñanza aprendizaje dentro de la institución educativa que estará representada por los padres de familia .Todos ellos actúan para fortalecer y mantener buenas Relaciones Interpersonales bajo un clima democrático, pues es el objetivo que se desea alcanzar.

Todos estos agentes educativos están sujetos a normas de convivencia que se expresa por normas, reglamentos internos de toda institución educativa, lo que constituye un instrumento pedagógico, cuya finalidad es propiciar que los alumnos y alumnas puedan aprender en forma eficaz y con agrado en el aula, y con sus relaciones cotidianas con sus compañeros y docentes.

Uno de los instrumentos pedagógicos que se ha puesto en vigencia en las últimas décadas es precisamente el diseño y la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, en donde se proporciona el manejo de las Relaciones Interpersonales en los diversos niveles; por ejemplo, en el plano jerárquico representado por el director y su relación con los docentes en donde debe haber capacidad de comunicación y mantenimiento de buenas Relaciones interpersonales, relación con la institución, con los padres de familia y con los alumnos.

Respecto a la convivencia en el aula se requiere normas en relación con los compromisos asumidos libremente por los educandos y docentes con el propósito de generar un clima apropiado para el aprendizaje, especialmente dentro del marco de aprender a ser y aprender a vivir juntos.

#### **2.2.4.3.2 LAS ACTITUDES Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas, entonces, el conocimiento de las actitudes de una persona en relación con determinados objetos permite que se puedan hacer inferencias acerca de su conducta.

Asimismo las actitudes sociales desempeñan funciones específicas para cada uno de nosotros, ayudándonos a formar una idea más estable de la realidad en que vivimos y que al mismo tiempo nos sirva para proteger nuestro yo de conocimientos indeseables" (Rodríguez. p 350)

Las actitudes también son la base de una serie de importantes relaciones sociales, como las relaciones de amistad y conflicto; la consecución del bienestar general, requiere cambios de actitud, por eso es necesario controlar los efectos de los prejuicios y la constante amenaza de total destrucción de la humanidad.

Cualquier actividad que persiga la consecución del bienestar humano, deberá necesariamente contemplar el cambio en las actitudes de los individuos, con el objeto de hacerlas compatibles con la obtención del bienestar colectivo.

Las actitudes sociales constituyen también una noción que se encuentra directamente relacionada con aspectos de la conducta y con aspectos puramente cognitivos.

Aquí consideramos la actitud social como aquella que se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social o cualquier producto de las actividades humanas.

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **2.3.1 CLIMA**

Conjunto de condiciones de cualquier género que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona. Diccionario de la Real Academia Española

Briss (2000) lo define como el ambiente total de un centro educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de distintos productos educativos.

### **2.3.2 CLIMA INSTITUCIONAL**

En una organización o institución educativa, el tipo de gestión que se utiliza depende de diversos elementos, dentro de los cuales se enmarca el clima, cuyos

factores surgen en dependencia de cómo se desarrolla el proceso de dirección en cada institución.

### **2.3.3 ESTRATEGIA**

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

### **2.3.4 GESTIÓN**

La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

### **2.3.5 PROGRAMA**

Anuncio o exposición de las partes, pormenores o condiciones de una cosa.  
Diccionario Sopena.

### **2.3.6 SOLIDARIDAD EN EL TRABAJO**

Expresa el grado de relaciones que se establecen afectivamente entre los individuos que se unen en la actividad laboral en función del logro de objetivos comunes.

### **2.3.7 RESPONSABILIDAD ANTE EL TRABAJO**

En su vínculo con el deber constituye la respuesta ante la obligación contraída; está en la actitud que se asume ante los resultados de la labor realizada, y por la cual tiene que responder ante los demás.

### **2.3.8 DEBER ANTE EL TRABAJO**

Reconocimiento del trabajo como una necesidad social, convirtiéndose en una exigencia moral para el individuo que la asume como responsabilidad individual y encamina su actuación al cumplimiento de la misma.



# CAPÍTULO III

## RESULTADOS, PROPUESTA Y EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS

**3.1 Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas observaciones y entrevistas aplicadas en el pre y post test.**

**3.1.1 Cuadros comparativos del pre y post test: Encuesta al personal docente que labora en la institución educativa.**

**Tabla 1**

### Comunicación con directivos

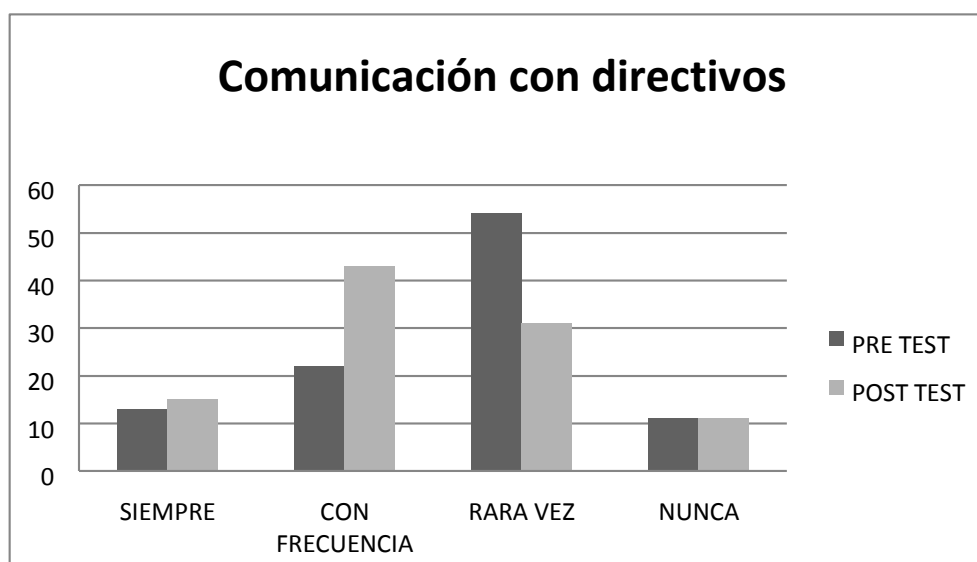
Ítem 1: ¿Tiene una buena comunicación con los directivos de la institución educativa?

GRUPOS  ALTERNATIVAS	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Siempre	6	13	7	15
Con frecuencia	10	22	20	43

Rara vez	25	54	14	31
Nunca	5	11	5	11
Total	46	100	46	100

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura01**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

En el pre test, en cuanto a la frecuencia que tienen los docentes para comunicarse con los directivos se observa en la Tabla e imagen referidos que el 54% de los docentes encuestados seleccionó la alternativa rara vez, mientras que en el Post test el 43% manifestó que tenían una buena comunicación con los directivos de la institución educativa, notándose claramente que después de haber aplicado la estrategias de gestión cambiaron en la forma de comunicarse con los directivos de la institución educativa.

Estos resultados lleva a plantear lo que propone el Ministerio de Educación que para generar un clima institucional positivo, las relaciones interpersonales están basadas en la comunicación cuando es valorada como herramienta

fundamental, de la interacción social, ser veraz y oportuna, ser de ida y retorno y darse con actitud de diálogo y de escucha.

**Tabla 02**

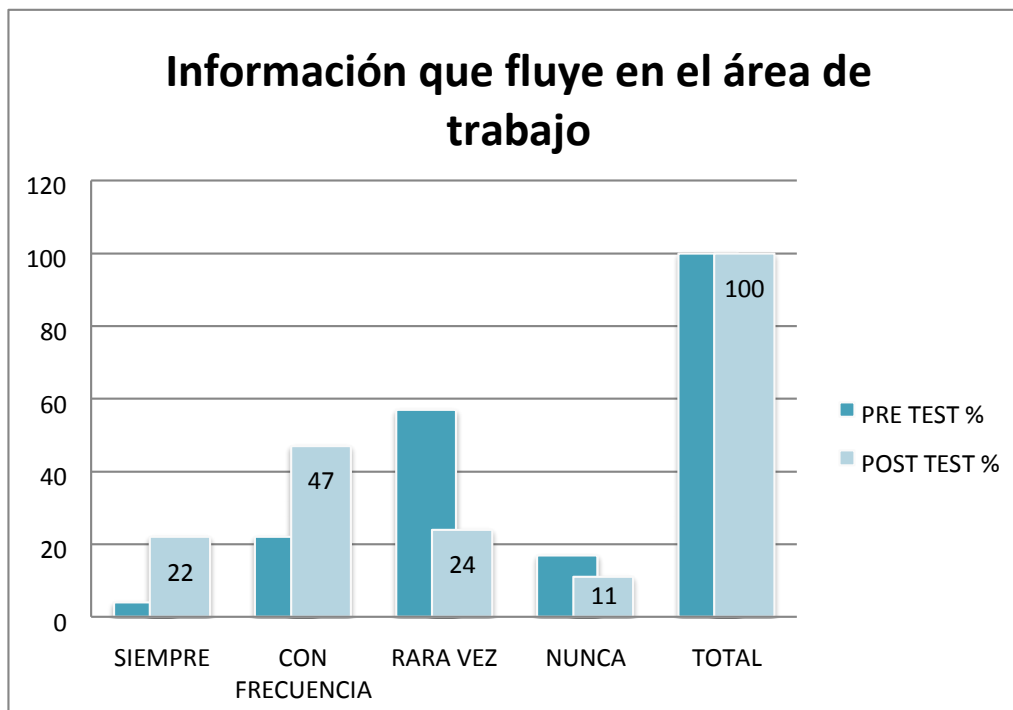
**Información que fluye en el área de trabajo**

Ítem 2: ¿Considera que la información que fluye en su área de trabajo es oportuna y clara?

GRUPOS ALTERNATIVAS	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Siempre	2	4	10	22
Con frecuencia	10	22	22	47
Rara vez	26	57	11	24
Nunca	8	17	5	11
Total	46	100	46	100

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura02**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Tabla N° 2; En el pre test, el 57% de docentes indica que rara vez la información que fluye en su área de trabajo es oportuna y clara, el 17% indica que nunca es clara y apenas el 4% que es siempre. Y en el Post test; el 47% manifestó que los docentes con frecuencia muestra que la información que fluye en su área de trabajo es oportuna y clara.

Estos resultados indican que en el marco de las formas de comunicación de la institución educativa se encuentra en crecimiento la forma como se comunican entre actores, el buen trato y la predisposición para que la información fluya naturalmente.

En relación a esta situación, es importante considerar que el clima de trabajo facilita enormemente las interacciones y los planteamientos organizativos, en este caso la información está fluyendo con más frecuencia lo que significa que a raíz de la aplicación del programa la participación, la con fianza y el respeto surgirá entre sus miembros.

**Tabla Nº 03**

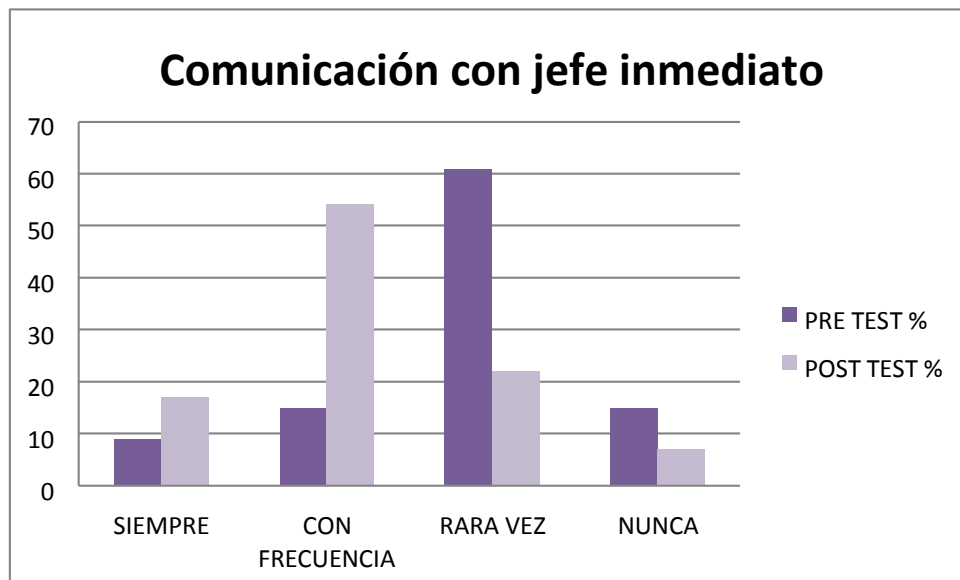
**Comunicación con jefe inmediato**

Ítem 3: ¿Existe constancia y oportunidad en la comunicación con su jefe inmediato?

ALTERNATIVAS \ GRUPOS	PRE TEST		POST TEST	
	F	%	F	%
SIEMPRE	4	9	8	17
CON FRECUENCIA	7	15	25	54
RARA VEZ	28	61	10	22
NUNCA	7	15	3	7
TOTAL	46	100	46	100

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 03**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

## Tabla

Nº. 3; El pre test da a conocer que el 61 % de los docentes indican que rara vez existe constancia y oportunidad en la comunicación con su jefe inmediato y solo el 9% manifiesta que lo hace siempre. En el post test muestra el incremento de la comunicación con directivos ya que el 54% de los docentes indica que con frecuencia existe comunicación con los directivos y el 17 % la comunicación es siempre.

Estos resultados reflejan como la Teoría de Relaciones de Elton Mayo realizada en Hawthorne, en donde ser escuchado por la gerencia era importante, ello se ve reflejado en estos resultados al evidenciar que los miembros y la comunidad educativa están manifestando es el post test que el jefe inmediato les escucha y atiende, por lo que se puede apreciar que después la aplicación del programa de refuerzo la comunicación entre el personal y el jefe inmediato mejoró notablemente .

**Tabla 04**

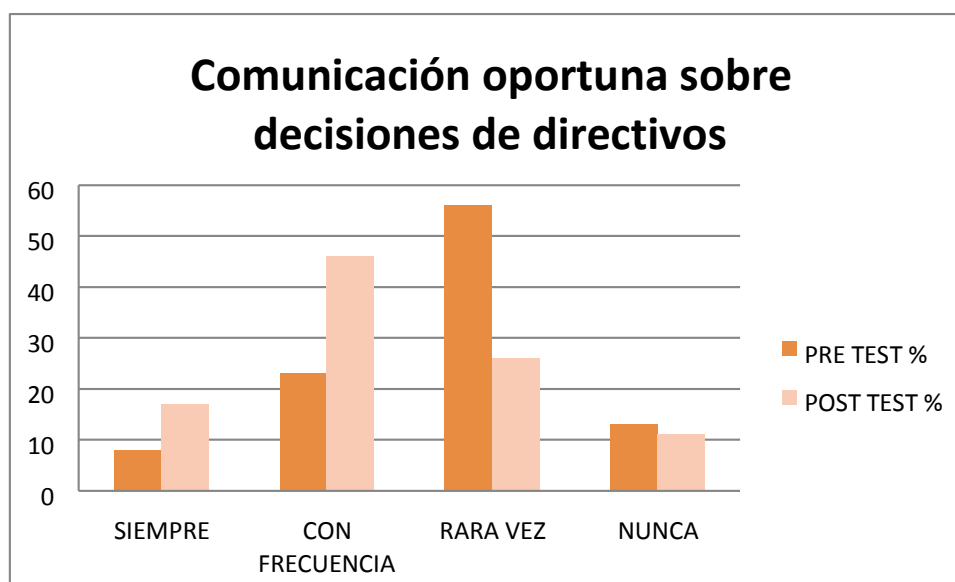
**Comunicación oportuna sobre decisiones de directivos**

Ítem 4: ¿Existe comunicación oportuna y efectiva sobre decisiones o cambios por parte de los directivos?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
SIEMPRE			4	8	8	17
CON FRECUENCIA			11	23	21	46
RARA VEZ			26	56	12	26
NUNCA			6	13	5	11
TOTAL	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 04**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Nº 4, en el pre test el 56 % indica que rara vez existe comunicación

## Tabla

oportuna y efectiva sobre decisiones o cambios por parte de los directivos y el 13 % indica que nunca existe y en el post test el 46 % señalo que con frecuencia existe comunicación oportuna sobre los cambios y el 17 % que existe siempre, notándose con claridad el aumento de la comunicación de parte de los directivos en cuanto a los cambios realizados.

Estos resultados nos pueden mostrar que la aplicación del programa fue beneficioso para mejorar este aspecto de la problemática encontrada en la institución educativa

En este sentido la comunicación implica, por tanto, asegurar los canales adecuados para que ella se produzca, por ello es indispensable que las decisiones tomadas por los directivos lleguen de primera mano a todo el personal para utilizarla lo más correctamente posible, Luego de aplicado el prest se evidencia que estos aspectos se van mejorando y la información está llegando de manera más oportuna y precisa a sus destinatarios.

.

## **Tabla nº 05**

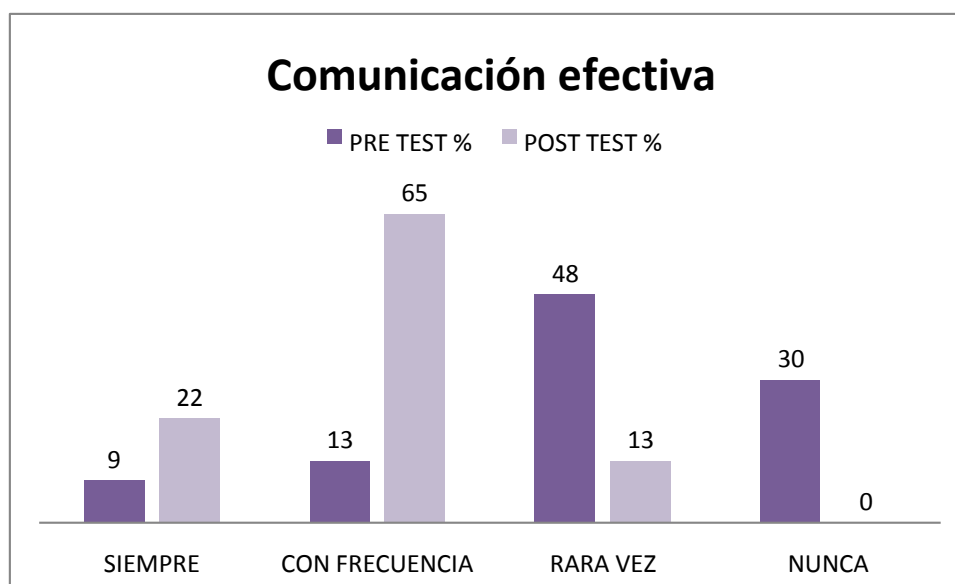
### **Comunicación efectiva**

Ítem 5: ¿los canales de comunicación son efectivos?

Alternativas	Grupos		Pre test		Post test	
			F	%	F	%
Siempre			4	9	10	22
Con frecuencia			6	13	30	65
Rara vez			22	48	6	13
Nunca			14	30	0	0
Total	46	100	46	100		

**Fuente:** encuesta docentes i.e. josélorenzo cornejo acosta. Pre test: agosto, 2016 y post test: noviembre, 2016. Pariente a. Ivette.

**Figura n° 05**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Nº 5, En el pre test, el 48% de los docentes indican que rara vez los canales de comunicación son efectivos y en el post test realizado aumento al 65% manifiestan que la con frecuencia la comunicación es efectiva y el 22% que siempre es efectiva

## Tabla

En relación a estos resultados, se puede decir que la Estrategia de gestión aplicada ha dado resultados positivos, donde el personal se ha concientizado y muestra buenos canales de comunicación.

La comunicación se torna efectiva teniendo en cuenta el grado de en qué se produce y se transmite por ellos es importante que mientras más rápido y clara se transmita la información llegará a su destino logrando el objetivo deseado de esta manera se está evidenciando como los canales de comunicación se están clarificando luego de la aplicación del programa de mejora.

## **Tabla nº 6**

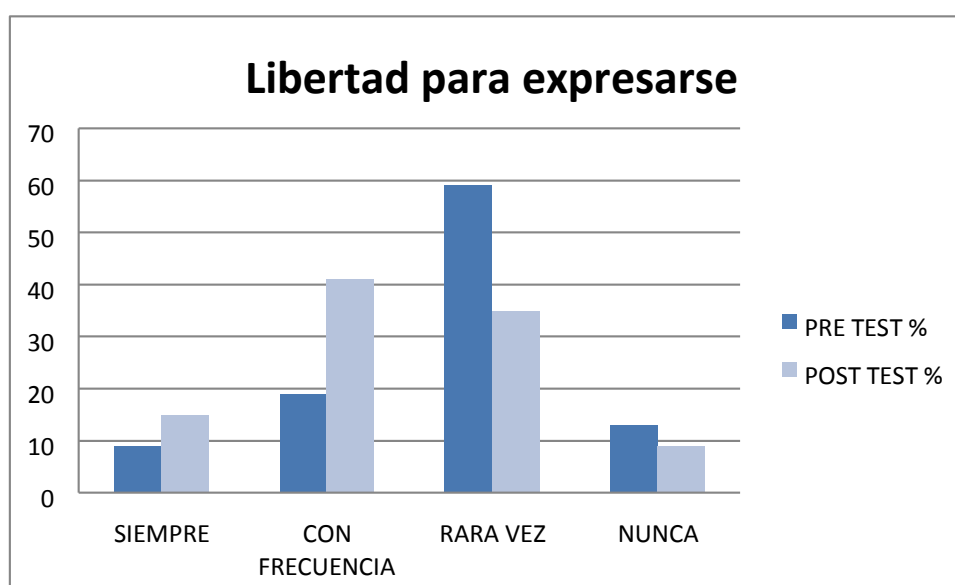
### **Libertad para expresarse**

Ítem 6: ¿Existe libertad para expresar sin temor las opiniones y expresiones sobre la institución educativa?

ALTERNATIVAS \ GRUPOS	PRE TEST		POST TEST	
	F	%	F	%
Siempre	4	9	7	15
Con frecuencia	9	19	19	41
Rara vez	27	59	16	35
Nunca	6	13	4	9
Total	46	100	46	100

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 06**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Nº 6; En el pre test, el 59% indica que rara vez los docentes tienen libertad para expresar lo que piensan, el 13% nunca lo pueden hacer. Y en el Post test; el 41% manifestó que con frecuencia tiene libertad para expresarse y para un 15% existe siempre.

## Tabla

Estos resultados indican el incremento en la libertad que existe para que se puedan expresar las opiniones respecto a la institución educativa, en donde se da muestra de una mejora por las relaciones interpersonales entre el personal docente y directivos de la institución.

En relación a esta situación es importante mencionar que la libertad de expresión se evidencia en cuando la institución de la confianza necesaria y sin represalias, además los miembros de la institución educativa irán incrementando su confianza y seguridad para hacerlo, luego de aplicado el programa se observa que los docentes se expresan con más libertad al saber que no será juzgada su opinión.

## **CONFIANZA Y COMPROMISO**

### **Tabla 07**

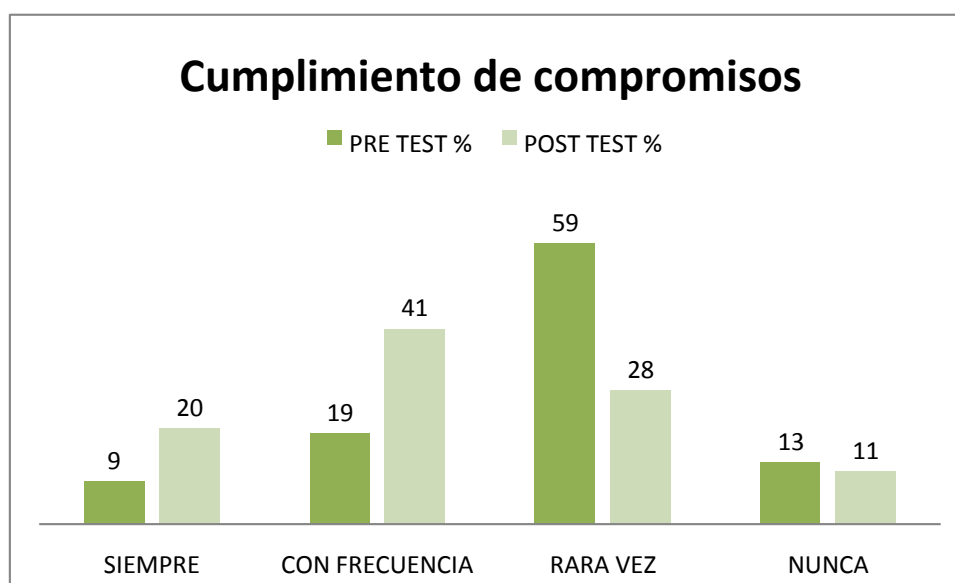
#### **Cumplimiento de compromisos**

Ítem 7: ¿El director cumple con los compromisos que adquiere con usted?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
Siempre			4	9	9	20
Con frecuencia			9	19	19	41
Rara vez			27	59	13	28
Nunca			6	13	5	11
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura n° 07**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Comparando el pre test con el post test se observa que aplicada las estrategias de gestión nos muestra que al principio el 19% de los docentes indicaron que con frecuencia el director cumple con los compromisos con los docentes y el 9 % siempre cumple y ahora es el 41% que indica que con frecuencia el director cumple con los compromisos y el 20% indica que siempre los hace lo que implica que el director después de aplicado el programa está asumiendo mejor su rol.

Comprometerse es involucrarse hacia una determinada organización, en este sentido el director de la institución educativa está mostrando evidencias que asume su rol al cumplir con lo que promete a los miembros de la institución educativa y viceversa, esto se observa luego de aplicado el post test.

**Tabla 08**

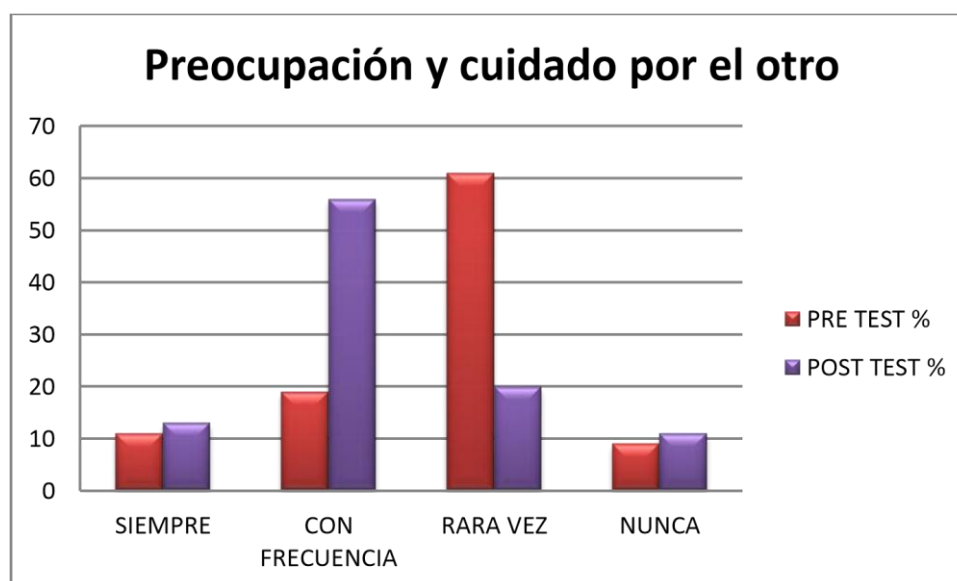
**Preocupación y cuidado por el otro**

Ítem 8: ¿Entre los docentes existe una preocupación y cuidado por el otro?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
Siempre			5	11	6	13
Con frecuencia			9	19	26	56
Rara vez			28	61	9	20
Nunca			4	9	5	11
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 08**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

## Tabla

Nº 8; En el pre test, el 61% de docentes indica que rara vez se preocupen o se cuiden mutuamente, el 9% indica que nunca existe y apenas el 9% que es siempre. Y en el Post test; el 56% manifestó que con frecuencia existe una preocupación y cuidado por el otro y un 13% que es siempre.

Estos resultados indican que la aplicación del programa resulto muy efectiva por el cambio de actitud de muchos docentes respecto a sus compañeros en cuanto al cuidado y preocupación que existe por sus colegas y las necesidades que tienen.

**Tabla nº 09**

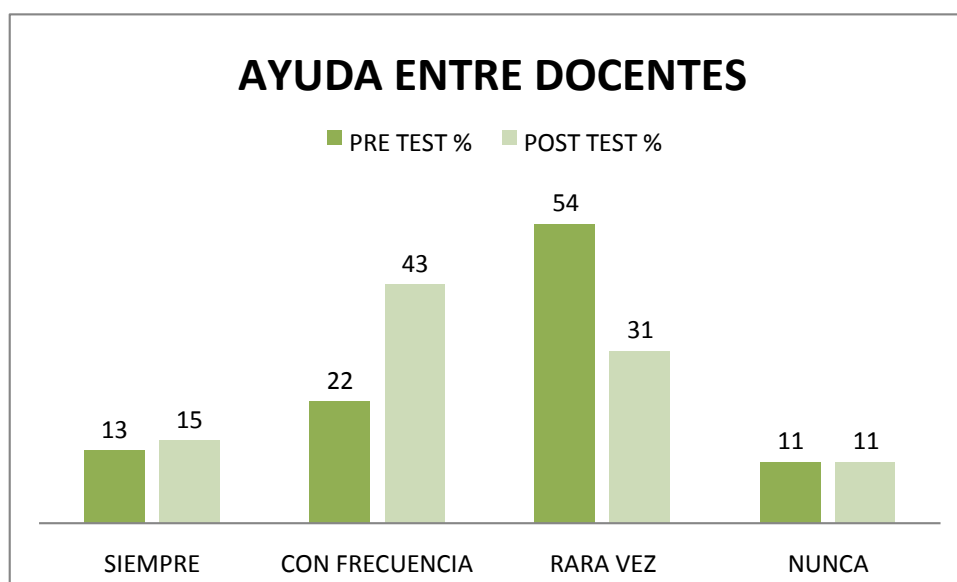
**Ayuda entre docentes**

Ítem 9: ¿Los docentes se ayudan los unos con los otros?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
Siempre			4	13	8	15
Con frecuencia			9	22	21	43
Rara vez			29	54	13	31
Nunca			4	11	4	11
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 09**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Nº 9; En el Pre test se puede apreciar que, el 11% de los docentes

## Tabla

nunca se ayudan unos a otros, el 54% que lo hacen rara vez. En el post test y luego de aplicar el programa de mejora el 43% de los docentes manifiestan que si se ayudan mutuamente y un incrementado 15 % siempre lo hace.

Estos resultados logrados se evidencian con la estrategias de gestión y la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, ya que la ayuda que se debe tener por sus colegas muestra la mejora de las relaciones interpersonales luego de aplicado el programa de gestión.

**Tabla nº10**

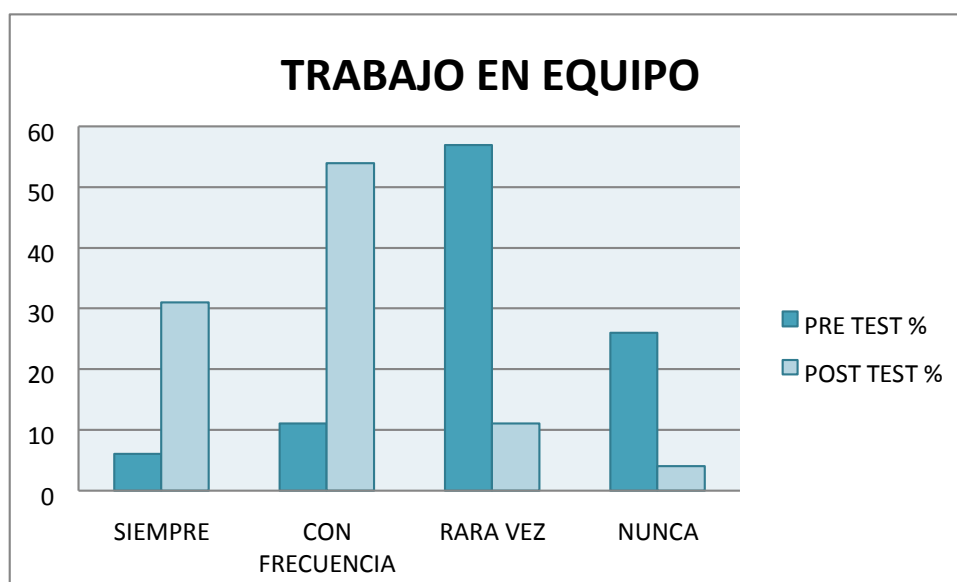
**Trabajo en equipo**

Ítem 10: ¿Existe un sentido de trabajo en equipo entre los docentes?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
Siempre			3	6	14	31
Con frecuencia			5	11	25	54
Rara vez			26	57	5	11
Nunca			12	26	2	4
Total	46	98	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 10**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Nº 10, Se puede observar que en el pre test, que el **57%** de los

## Tabla

docentes manifestó que **rara vez** existe un sentido de trabajo en equipo entre los docentes mientras que el 26% respondió que nunca, pero en el post test se observa que el **54%** de los docentes manifestaron que con **frecuencia** utiliza este procedimiento y el **31 %** respondió que **siempre**: Asumieron este contraste de opinión, después del tratamiento de la variable independiente. De lo que se puede decidir que la aplicación del programa propuesto tuvo los resultados esperados.

El trabajo en equipo debe ser un lugar donde se intercambian experiencias, respetando los roles y funciones, en este sentido los miembros de la comunidad educativa han logrado superar los obstáculos en cuanto a este aspecto porque ahora se puede observar cómo se entusiasman cuando deben agruparse para realizar tareas mostrando simpatía por lo que deben realizar y esto se logró gracias a la aplicación de las estrategias de gestión.

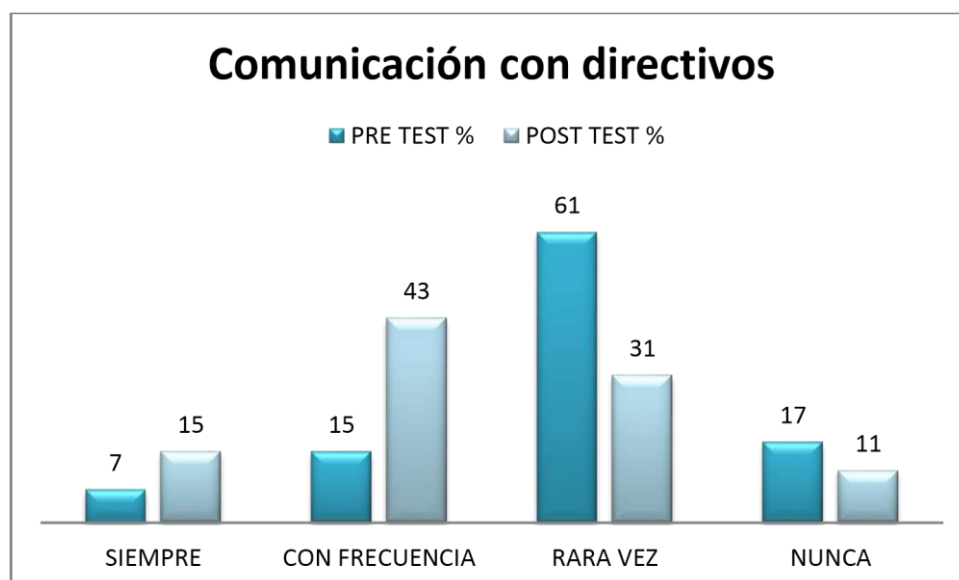
### Valor por su trabajo

Ítem 11: ¿La institución valora la labor de todos los docentes?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
Siempre			3	7	7	15
Con frecuencia			7	15	20	43
Rara vez			28	61	14	31
Nunca			8	17	5	11
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 11**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

N ° 11, Se puede observar que los resultados del pre test muestran

## Tabla

que 61% de docentes indican que rara vez la institución educativa valora la labor de todos los docentes, mientras que el 17 % indica que nunca se da y en el post test un aumentado 43% de docentes manifiesta que la institución frecuentemente valora la labor de los docentes y un 15% dice que siempre.

Con lo cual queda demostrado que con la aplicación del programa de gestión ayudó a mejorar y valorar el trabajo realizado por los docentes.

Siempre será importante el trabajo realizado, hay que valorar la dedicación y el esfuerzo, en este sentido el director y todos los miembros de la comunidad educativa debe valorar el trabajo realizado por cada uno sin desmerecerlo, se pueden hacer alcances constructivos para mejorarlo pero no con ánimo de juzgar, es así como se está efectuando esta acción en la institución educativa al aplicar el post test.

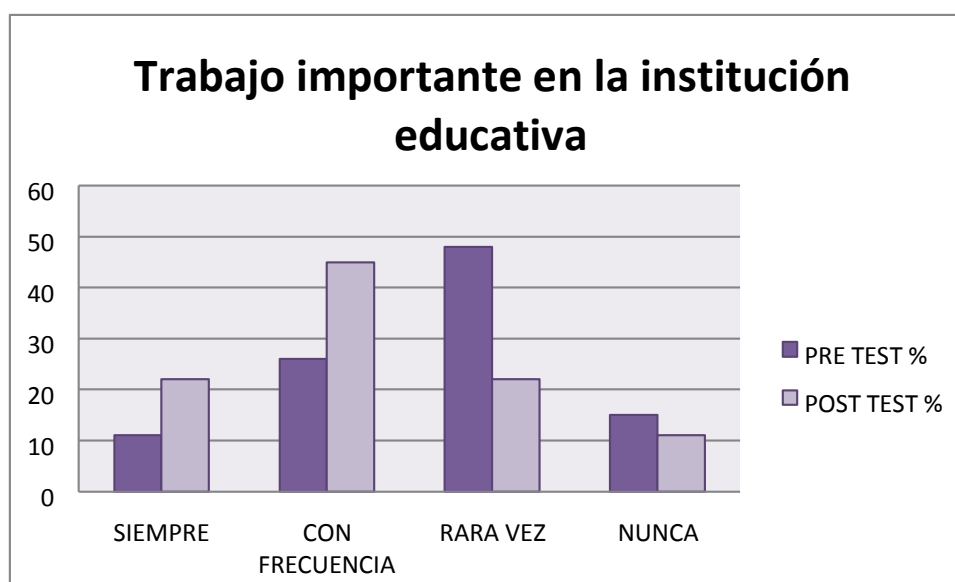
### Trabajo importante en la institución educativa

Ítem 12: ¿Su trabajo, es concreto e importante para la institución educativa?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
Siempre			5	11	10	22
Con frecuencia			12	26	21	45
Rara vez			22	48	10	22
Nunca			7	15	5	11
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Figura 12



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

En esta tabla observamos que en el pre test el 48% de los docentes encuestados manifestó que rara vez su trabajo, es concreto e importante para la institución educativa y el 15% que nunca es importante. Luego de la aplicación del programa, un 45% de estos docentes manifestó que su trabajo es importante frecuentemente para la institución y para un 22 % es siempre.

De estos resultados se confirma que la aplicación de las estrategias de gestión contribuyó notablemente para que la institución considere importante y concreto la labor de los docentes. Lo que significa que el trabajo de todos debe ser valorado y es lo que se aprecia después de la aplicación de las estrategias de gestión. En este sentido el director y el resto del personal está valorando en trabajo del otro siempre y con mucha frecuencia.

**Tabla 13**

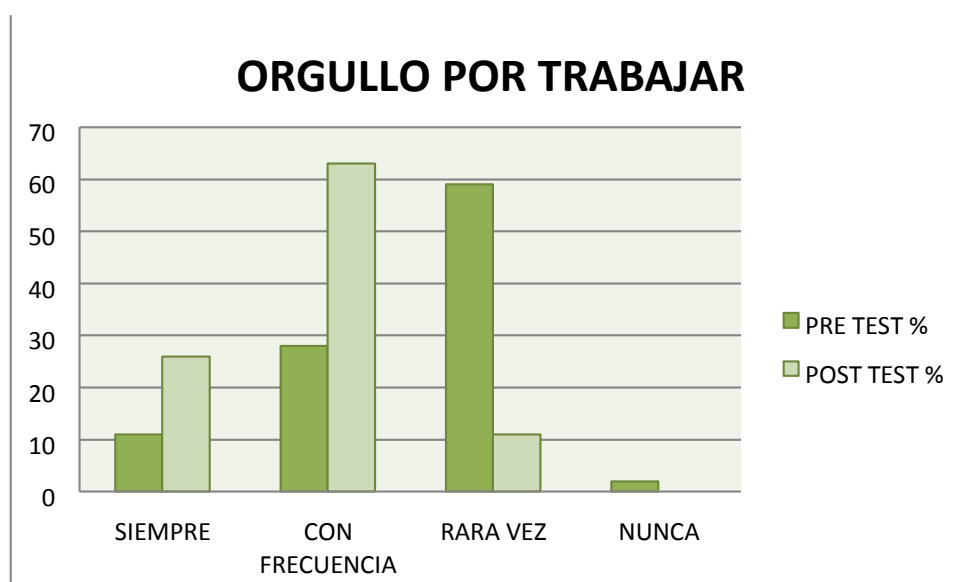
**Orgullo por trabajar**

Ítem 13: ¿Está orgulloso de trabajar en esta institución educativa?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
Siempre			5	11	12	26
Con frecuencia			13	28	29	63
Rara vez			27	59	5	11
Nunca			1	2	0	0
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 13**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

## Tabla

Nº 13, en el pre test el 59% de docentes indicó que rara vez se sienten orgullosos de trabajar a la institución educativa, y ya aplicado el post test el 63% señaló que con frecuencia se siente orgulloso de trabajar en la institución y un incrementado 26% siempre se siente orgulloso. Este cambió se notó con la puesta en marcha de la propuesta y con ello se va logrando el objetivo y la confirmación de la hipótesis.

De los resultados expresados, se puede deducir que a través de las Estrategias de gestión se desarrolló la identidad que se debe tener por la institución educativa en la que uno labora.

## AMBIENTE DE TRABAJO

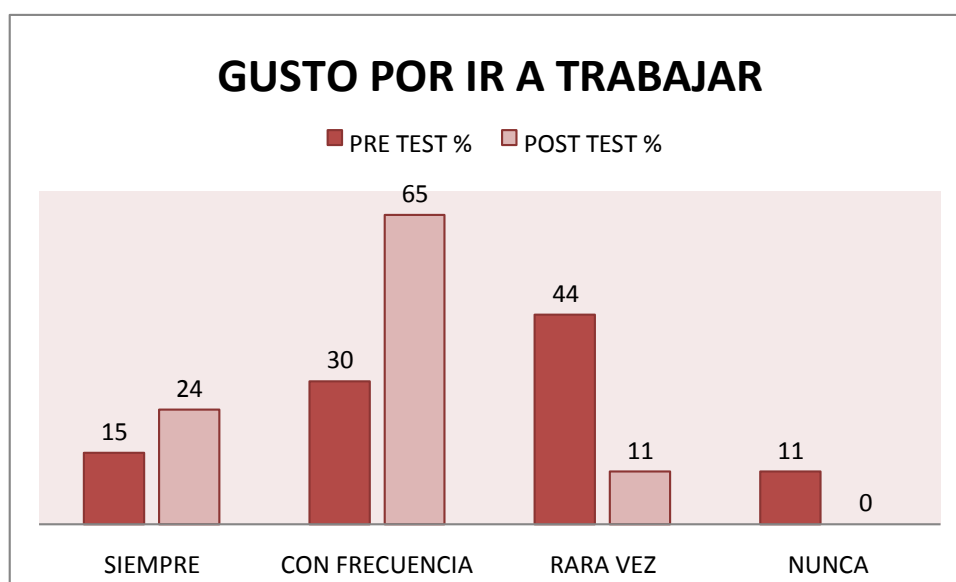
**Tabla 14 Gusto por ir  
a trabajar**

Ítem 14: ¿Le gusta ir a su trabajo?

ALTERNATIVAS \ GRUPOS	PRE TEST		POST TEST	
	F	%	F	%
Siempre	7	15	11	24
Con frecuencia	14	30	30	65
Rara vez	20	44	5	11
Nunca	5	11	0	0
Total	46	100	46	100

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura14**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

## Tabla

Nº 14, en el pre test el 44 % indica que rara vez le gusta ir a su trabajo y el % indica que nunca le gusta y en el post test el 65 % señalo que con frecuencia les gusta ir a su trabajo, el 24% siempre y un 0% nunca.

Estos resultados reflejan que la Estrategia de gestión propuesta y aplicada se mostró satisfactoria en cuando el personal encuestado cambió su forma de pensar y actitud respecto a su lugar de trabajo desarrollando de esta manera la identidad por su lugar de trabajo.

En este sentido es oportuno referir los planteamientos de Briss 2010, cuando señala, que el clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros". Es decir el entorno cálido que surge ahí será trascendental para que el personal se sienta motivado en acudir a su institución educativa por identidad y no por obligación. Y es la vertiente que surge el este caso al aplicar la estrategias de gestión.

Todo ello es reflejado en la institución educativa ahora cada miembro se siente orgulloso de trabajar en esta institución porque las relaciones son más amicales y el ambiente es oportuno y cálido para desenvolverse.

**Tabla  
15**

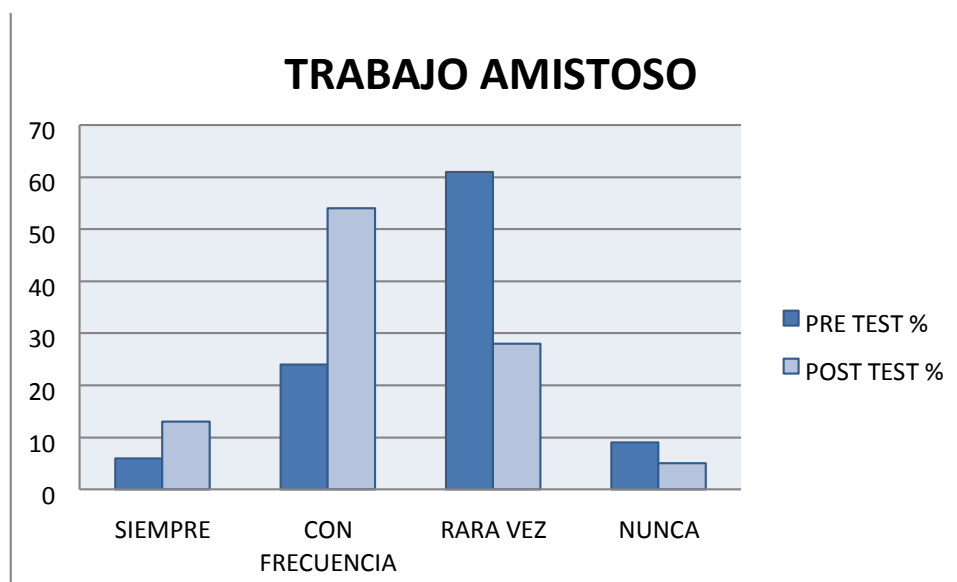
**Trabajo amistoso**

Ítem 15: ¿La institución educativa es un lugar de respeto, diálogo y confianza?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
Siempre			3	6	6	13
Con frecuencia			11	24	25	54
Rara vez			28	61	13	28
Nunca			4	9	2	5
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura15**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Tabla

Nº 15, en el pre test el 61 % indicaba que rara vez la institución es un lugar de respeto, diálogo y confianza. En el post test ya el 54% indicó que con frecuencia es un lugar amistoso para trabajar y un 28 % mencionó rara vez lo era, esto demuestra que la variable independiente muestra un significativo avance.

Estos resultados confirman que la ejecución de las estrategias de gestión ayudó considerablemente en la mejora del respeto, el dialogo y la confianza entre los docentes de la institución educativa.

Ernesto Fierro expresa fomentar un estilo de convivencia democrática en un marco de respeto a los derechos humanos y cumplimiento de deberes y responsabilidades, desarrollar estrategias para solucionar conflictos de manera armónica (negociación, mediación, consenso, arbitraje) y generar mecanismos de estímulo y reconocimiento permitirá un trabajo armonioso entre los actores educativos y es lo que se manifiesta después de haber aplicado el programa de mejora. Puesto que ahora es armonioso el desenvolvimiento en cada ambiente, natural y cordial y de esta manera se evidencia satisfacción por realizar el trabajo en la institución

## 16

### Actividades de integración

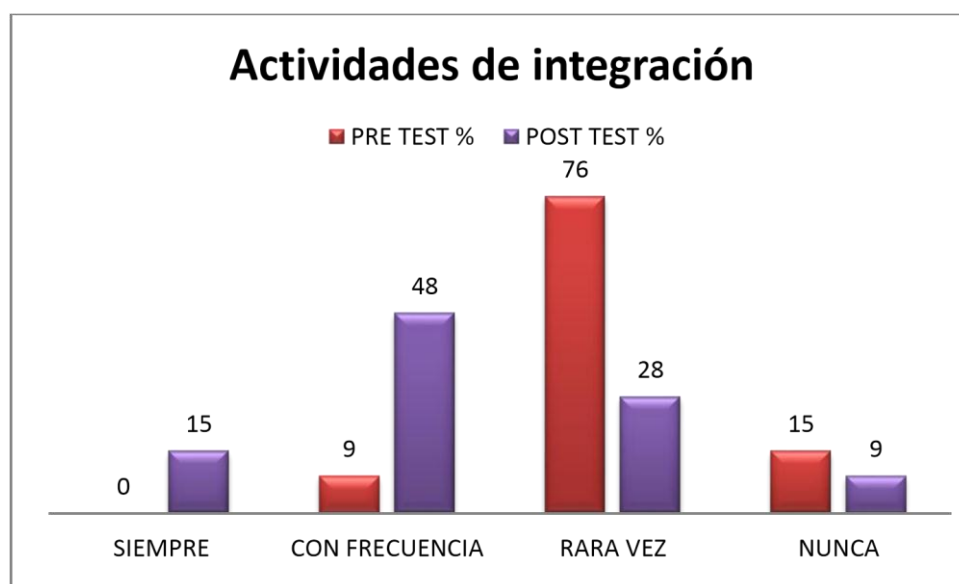
Ítem 16: ¿La institución realiza actividades de integración y bienestar para confraternizar?

	GRUPOS	PRE TEST		POST TEST	
		F	%	F	%
ALTERNATIVAS					
Siempre		0	0	7	15
Con frecuencia		4	9	22	48
Rara vez		35	76	13	28

Tabla					
Nunca				7	15
				4	9
Total	46	100	46	100	

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 16**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Nº 16; En el Pre test se puede apreciar que, el 76% manifestó que rara vez se realiza actividades para confraternizar, y el 0% admite siempre se hace, el 9% manifestó que con frecuencia, mientras que el 15% admite que nunca se hace. En el post test y aplicada las estrategias de gestión se aprecia que el 48% de los docentes manifiesta que con frecuencia se hacen actividades y el 15 % que siempre.

Estos resultados logrados con el programa de mejora de las propuestas de gestión en los que se planificó proyectos estratégicos para mejorar las relaciones interpersonales promoviendo espacios de recreación y de fortalecimiento de la

Tabla

integración, se ejecutó actividades de integración para mejorar las relaciones interpersonales y por ende el buen clima institucional.

Es indispensable tener espacios de integración, relajación, fortalecimiento, y esto estuvo incluido en el programa, de mejora, pero no es la única ni ultima forma, los resultados fueron beneficiosos porque son ellos se consolido la aplicación del programa, es por ello que a partir de estas actividades el director promueve actividades de integración y los miembros de la comunidades se sientes integrados gracias a estas actividades y eso se manifiesta en la aplicación del post test

## 17

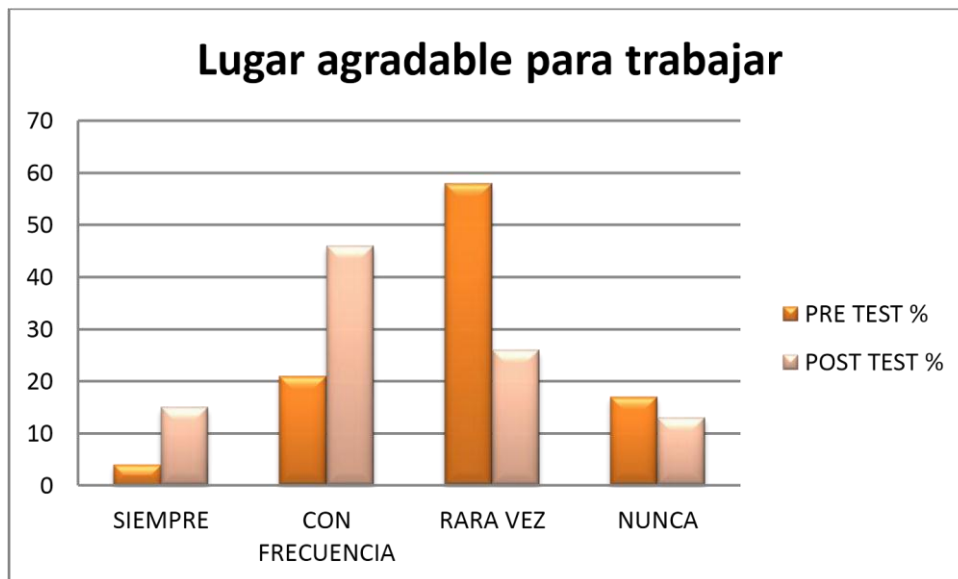
### Lugar agradable para trabajar

Ítem 17: ¿La institución educativa es un lugar agradable para trabajar?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
Siempre			2	4	7	15
Con frecuencia			10	21	21	46
Rara vez			26	58	12	26
Nunca			8	17	6	13
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Tabla  
Figura 17**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Nº 17, en el pre test el 58 % indicaba que rara vez la institución es un lugar agradable para trabajar y un 17% señala que nunca es un lugar agradable. En el post test ya el 26% indicó que rara vez y un 46 % menciona que frecuentemente la institución era un agradable lugar para trabajar.

En relación a esta situación, el ambiente de trabajo se muestra con una atmósfera tranquila, ordenada y agradable y esto posibilita el desarrollo y está contribuyendo a mejorar al clima y por ende la acción educativa en sus conjunto, ahora los miembros de la institución trabajan en armonía, y eso confirma la aplicación de las teorías de la investigación. Todo ello luego de aplicado después del programa de gestión.

Tabla

## NORMAS DE CONVIVENCIA

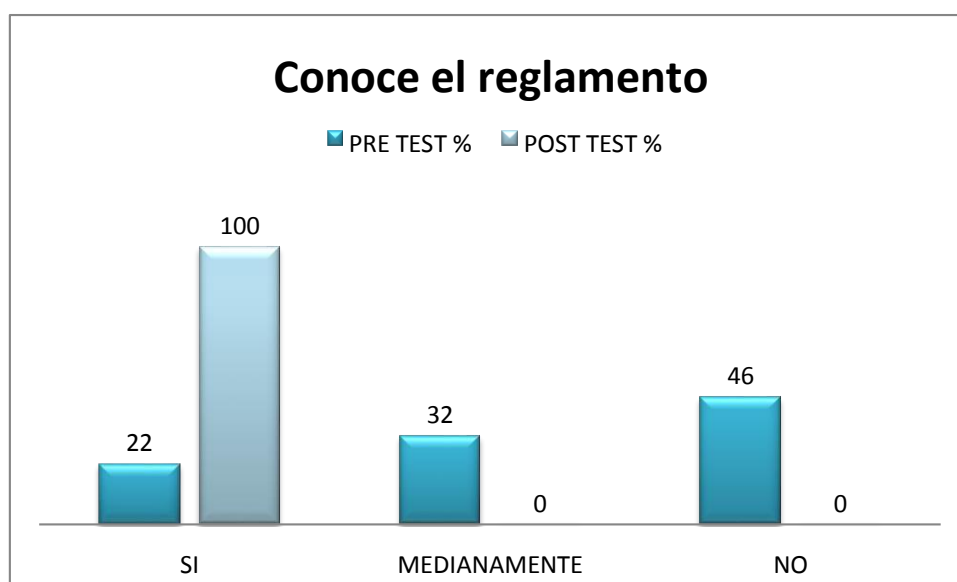
**Tabla 18 Conoce el  
reglamento**

Ítem 18: ¿Conoce el reglamento interno?

ALTERNATIVAS \ GRUPOS	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Si	10	22	46	100
Medianamente	15	32	0	0
No	21	46	0	0
Total	46	100	46	100

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 18**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Nº 18, en el pre test el 46% de docentes indicó no conoce el

## Tabla

reglamento interno y que el 32% lo hace medianamente y un disminuido 22% si lo conoce, y ya aplicado el post test el 100% señalo que si conocía el reglamento.

De los resultados observados se puede deducir que las normas viene a ser los reglamentos internos las que deben ser conocidas, comprendidas, aceptadas y respetadas; las normas internas deben ser elaboradas de manera conjunta, establecer roles y responsabilidades de manera clara y precisa.

Las normas de convivencia se ven reflejadas en el reglamento interno y es necesario conocerlas para saber los deberes, derechos, estímulos y sanciones a los que uno se somete luego de sus actos, es por ello en el el programa de gestión se incluyó una actividad para que todos los miembros de la comunidad educativa tenga conocimiento, luego de aplicado el poste estoy segura que cada miembro será cuidadoso de como desenvolverse y siempre tendrá en cuenta el reglamento interno de la institución, así como las normas de convivencia

**Tabla 19**

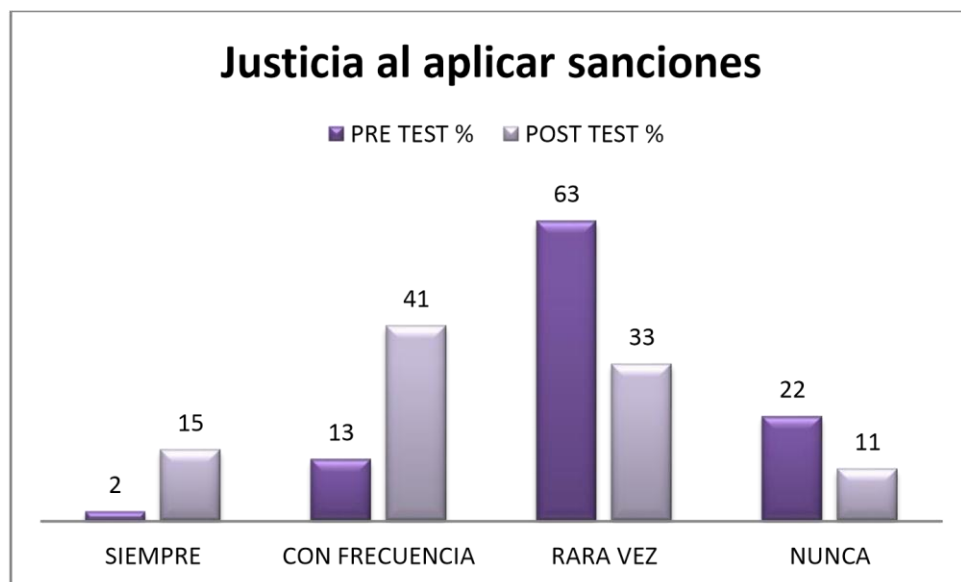
**Justicia al aplicar sanciones**

Ítem 19: ¿Considera Ud. que haya justicia en la aplicación de sanciones?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			f	%	f	%
Siempre			1	2	7	15
Con frecuencia			6	13	19	41
Rara vez			29	63	15	33
Nunca			10	22	5	11
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 19**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Nº 19; En el pre test, el 63% de profesores indica que rara vez haya

## Tabla

justicia para aplicar sanciones, el solo un 2% indica que siempre hay justicia. Y en el Post test; el 41% manifestó que con frecuencia que rara vez haya justicia para aplicar sanciones.

Estos resultados corresponde que luego de aplicar el programa de mejora y como lo menciona. La escuela debe poseer un reglamento de conducta escrito que especifica las normas de comportamiento para alumnos y profesores, debe ser conocido y las normas de conducta sean aplicadas prontamente y por igual para todos. Entonces se pudo evidenciar que se está dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento interno.

Es bueno mencionar que las normas de convivencia, que deben regirse en la Institución Educativa, por ello que hay que tener en cuenta que la convivencia educativa es un sinónimo de disciplina y enseñar a convivir. Por lo tanto no solo es necesario que existan buena convivencia sino además normas que rijan el buen desenvolvimiento de la institución. La institución educativa no está excluida de esto, por el contrario cada miembro sabe que debe cumplir con sus obligaciones para que no tenga problemas en la institución, además el directos después de la aplicación del programa de mejora, tiene igual trato con todos de acuerdo a acciones

**Tabla 20**

### **Estímulos positivos por el trabajo**

Ítem 20: ¿Se aplica estímulos positivos por el trabajo sobresaliente del personal?

ALTERNATIVAS	GRUPOS	PRE TEST		POST TEST	
		f	%	f	%

Siempre	0	0	7	15
Con frecuencia	0	0	19	41
Rara vez	6	13	15	33
Nunca	40	87	5	11
Total	46	100	46	100

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 20**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Nº 20, En el pre test, el 87% de los docentes indican que nunca aplica estímulos positivos por el trabajo sobresaliente del personal y en el post test realizado un aumentado 41% manifiesta que si se aplica estímulos positivos y un 15% siempre aplica estímulos positivos por el trabajo sobresaliente del personal.

## Tabla

En relación a los resultados se puede decir que la estrategia de gestión tuvo buenos resultados ya que el personal manifestó que está recibiendo estímulos por sus desempeños favorables y labor destacada.

Luego de aplicado el programa de mejora y así como lo dice Opu, el director ahora reconoce el esfuerzo en el trabajo de cada docente, haciendo efectivo el programa de estímulos, con felicitaciones, personales, publicas, resoluciones, con palabras de aliento, un abrazo sincero, existe flexibilidad laborar y esto se da luego de haber aplicado las estrategias de gestión, lo que demuestra que la investigación tuvo resultados positivos.

## **Tabla 21**

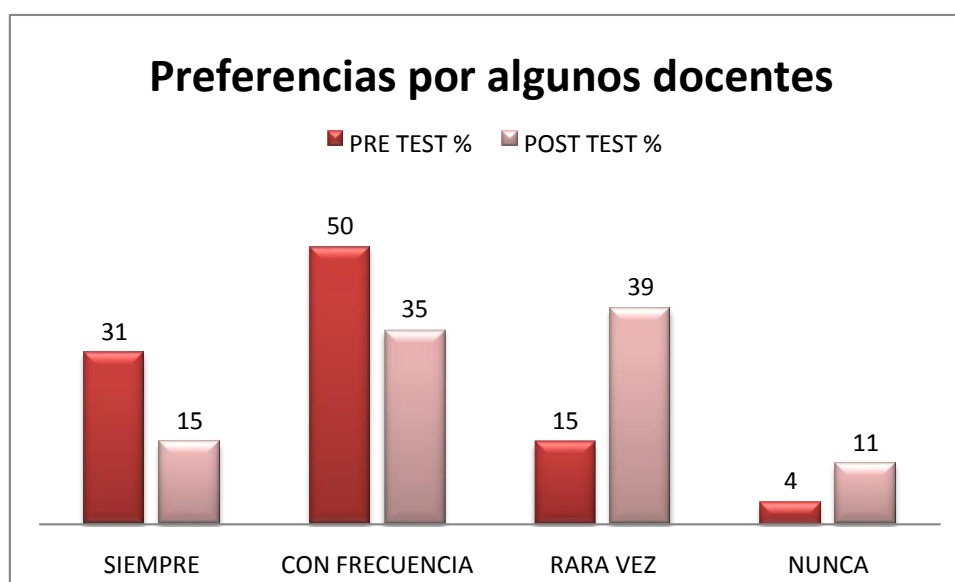
### **Preferencias por algunos docentes**

Ítem 21: ¿El director tiene preferencias por algunos docentes?

ALTERNATIVAS \ GRUPOS	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Siempre	14	31	7	15
Con frecuencia	23	50	16	35
Rara vez	7	15	18	39
Nunca	2	4	5	11
Total	46	100	46	100

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 21**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

En esta tabla se observa en el Pre test, que el 50% de docentes respondió que con frecuencia el director tiene preferencias por algunos docentes y el 31 % dicen que lo hace siempre. En el post test y aplicada las estrategias de gestión se aprecia que el 39% de los docentes dice que el director rara vez tiene preferencias y nunca el 11%.

Se pudo evidenciar que el director está dando un trato igualitario a un incremento número de personas que trabaja en la institución, pero falta aún un pequeño porcentaje de resultados favorables a este aspecto.

## CONDUCTAS DE LA DIRECCIÓN

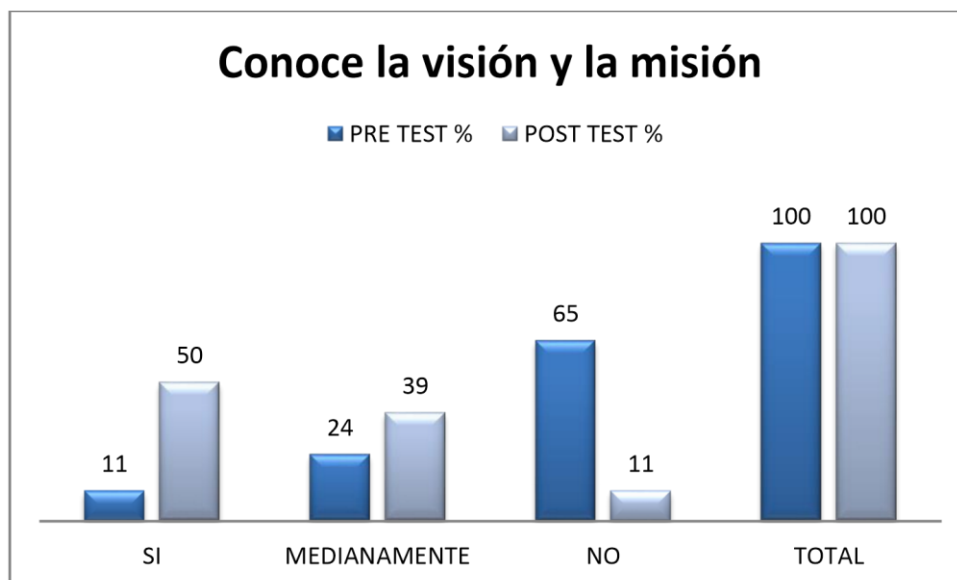
**Tabla nº 22 Conoce la visión  
y la misión**

Ítem 22: ¿Conoce la Misión y Visión de la institución?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
Si			5	11	23	50
Medianamente			11	24	18	39
No			30	65	5	11
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 22**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Tabla N° 22, En el pre test, el 65% de los docentes indican que no conocen la misión y la visión de la institución y en el post test realizado disminuyó al 11% es decir que el 50% de los docentes si conocen la misión y visión 39% lo hace medianamente.

En relación a estos resultados, se puede decir que la Estrategia de gestión dio buenos resultados al presentar la misión y visión de la institución y generar que todo el personal la conozca; la estructura organizativa de la institución debe ser funcional a los objetivos, misión y visión de la institución, favorecer la interacción social positiva, debe promover la participación de todos los actores, hasta el nivel de toma de decisiones y evaluación permanente de las condiciones y procesos.

Todo miembro de la institución educativa tiene el deber de conocer la Misión y Visión de la institución por identidad, para que sea puesta en práctica y ahora en la institución todos los miembros manifiestan que si la conocen esto surge a partir de la aplicación de las estrategias de gestión que permitieron la integración y el compromiso de sus miembros.

**Tabla 23**

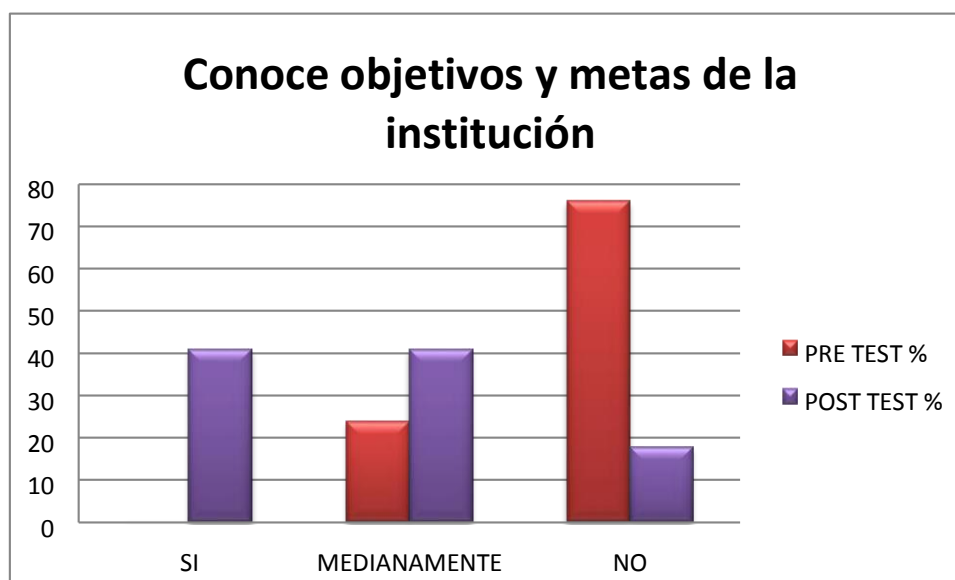
**Conoce objetivos y metas de la institución**

Ítem 23: ¿Conoce los objetivos y metas de la institución?

ALTERNATIVAS \ GRUPOS	PRE TEST		POST TEST	
	F	%	F	%
Si	0	0	19	41
Medianamente	11	24	19	41
No	35	76	8	18
Total	46	100	46	100

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 23**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Tabla 23: En el pre test, en cuanto al conocimiento de los objetivos y metas de la institución se observa en el cuadro y gráfico referidos que el 76% de los docentes encuestados manifestó que no conoce, mientras que en el Post test el 41% manifestó que con frecuencia los conoce y otro 41% si los conoce, notándose claramente que después de haber aplicado la estrategias de gestión se preocuparon por conocer los propósitos de la institución educativa.

**Tabla24**

**Funciones de los directivos claras**

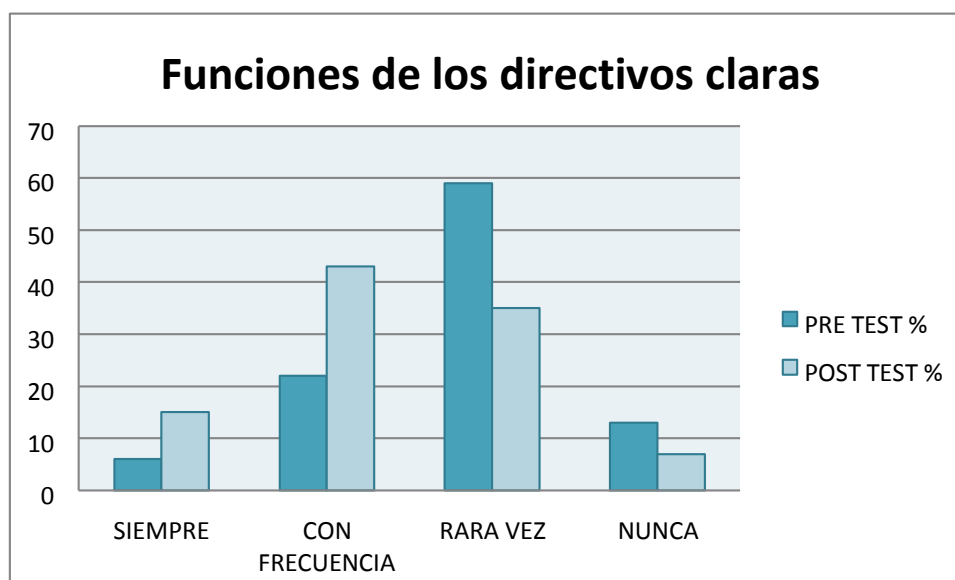
Ítem 24: ¿Las funciones de los directivos son claras?

	GRUPOS	PRE TEST		POST TEST	
		F	%	F	%
ALTERNATIVAS					

Bastante	3	6	7	15
Medianamente	10	22	20	43
Poco	27	59	16	35
Nada	6	13	3	7
Total	46	100	46	100

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 24**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Como podemos observar el pre test da a conocer que el 59% de los docentes indican que las funciones de los directivos poco claras y el 13% son nada claras. En el post test muestra que el 43% de docentes manifiesta medianamente claras y un 15 % de los docentes encuestados indica que las funciones de los directivos son bastante claras. Lo que demuestra que el programa de mejora ha dado resultado.

**Tabla 25**

**Esta informado de los cambios que se hacen en la institución**

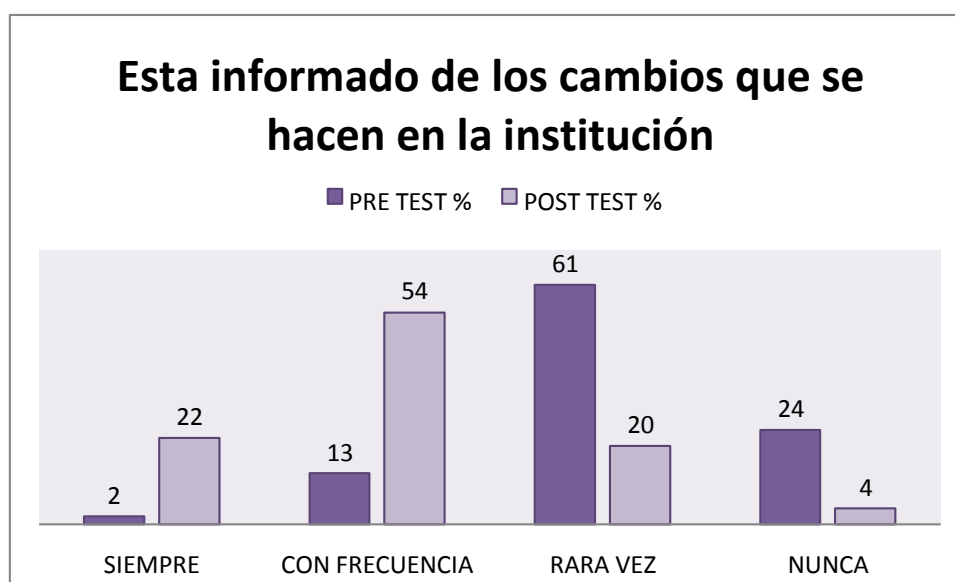
Ítem 25: ¿Recibe información de los cambios que se emprenden en la institución educativa?

	GRUPOS	PRE TEST		POST TEST	
		F	%	F	%
ALTERNATIVAS					
Siempre		1	2	10	22
Con frecuencia		6	13	25	54
Rara vez		28	61	9	20
Nunca		11	24	2	4

Total      46      100      46      100

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 25**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Tabla N° 25; En el pre test, el 61% indica que rara vez se recibe información de los cambios que se emprenden en la institución educativa, el 24% que nunca lo hace Y en el Post test; el 54% manifestó que recibe información con frecuencia, mientras que el 22% lo recibe siempre.

Cuando no se delimitan claramente la forma de dar información o si no se cree en las autoridades puede generar un caos por los rumores que pudieran surgir, por eso es indispensable que la comunicación fluya de manera clara, eficaz y ágil y

esto ya se está evidenciando al haber aplicado el post test donde se evidencia la mejora.

Los resultados son bastantes positivos en cuanto a la satisfacción ya que el 76% respondió que siempre y con frecuencia están informados de los cambios que realiza la institución.

**Tabla 26**

**Respaldo por el director**

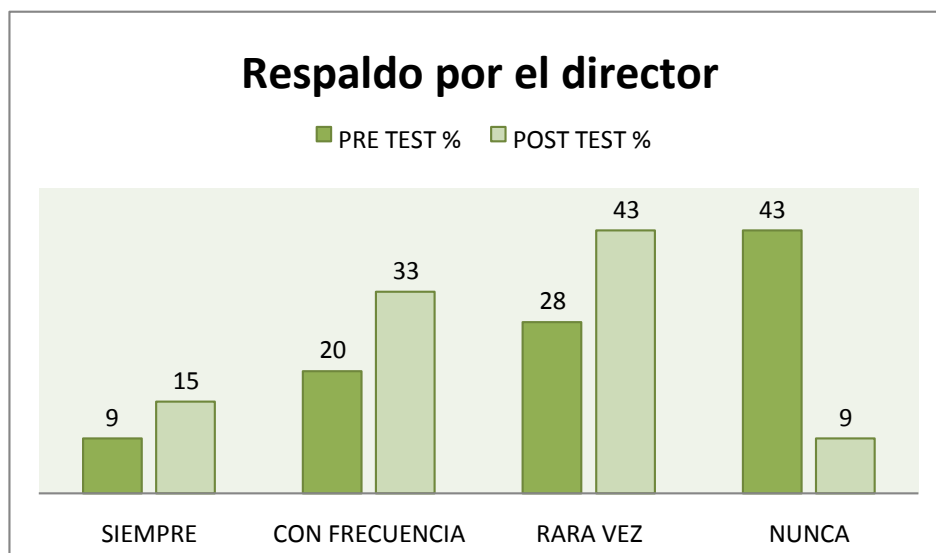
Ítem 26: ¿Se siente respaldado por el director?

GRUPOS	PRE TEST		POST TEST	
	F	%	F	%
ALTERNATIVAS				
Siempre	4	9	7	15
Con frecuencia	9	20	15	33
Rara vez	13	28	20	43

Nunca					20	43	4	9
Total	46	100	46	100				

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura n° 26**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Contrastando el pre test con el post test se observa que aplicada las estrategias de gestión nos muestra que al principio el 43% de los docentes indicaron que nunca se sienten respaldados por el director, y ahora es el 33% el que indica que se siente respaldado por el director y un 15% manifiesta que siempre.

Se puede observar que el incremento de la opinión del personal respecto al respaldo que siente por el director y esto se da gracias a la aplicación de las estrategias de gestión.

**Tabla27**

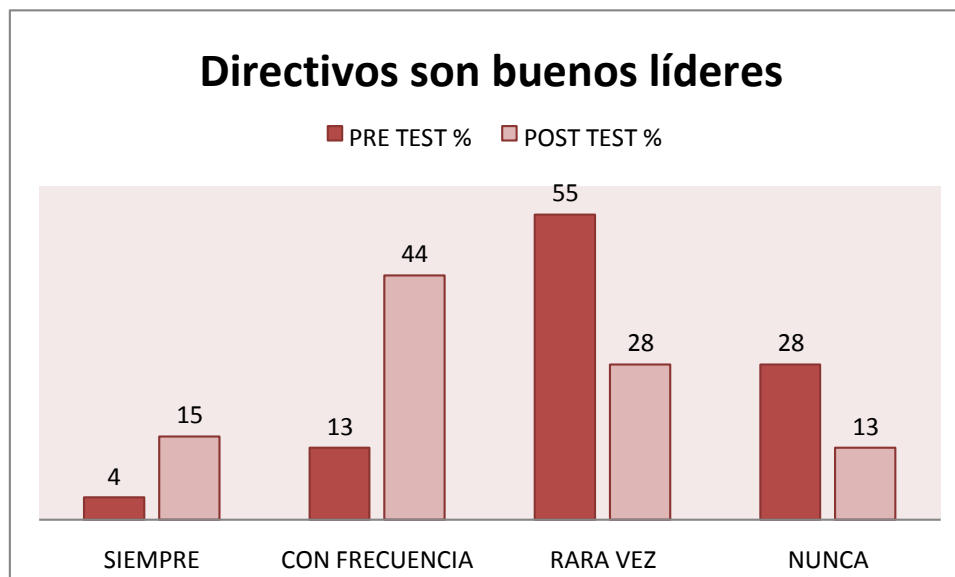
**Directivos son buenos líderes**

Ítem 27: ¿Los directivos son buenos líderes en la institución?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			f	%	f	%
Siempre			2	4	7	15
Con frecuencia			6	13	20	44
Rara vez			25	55	13	28
Nunca			13	28	6	13
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura27**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Comparando el pre test y el post test, se observa que al inicio el 55% de los docentes indican que rara vez los directivos son buenos líderes y el 28% indican que nunca y aplicado el post test el 44% indica que con frecuencia los directivos son buenos líderes y un 15% que siempre lo son. El liderazgo es la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos. Y de acuerdo a los resultados obtenidos luego de aplicar el post test descubrimos que el director está ejecutando correctamente su función de dirigir a la institución por el camino adecuado.

**Tabla 28**

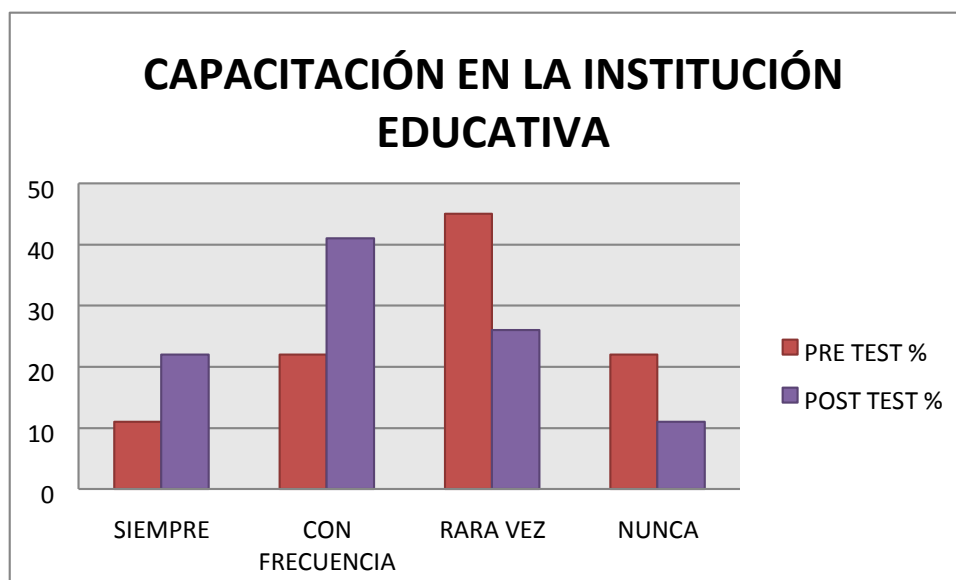
### Capacitación en la institución educativa

Ítem 28: ¿Tiene opción a capacitarse en la institución educativa?

ALTERNATIVAS	GRUPOS		PRE TEST		POST TEST	
			F	%	F	%
Siempre			5	11	10	22
Con frecuencia			10	22	19	41
Rara vez			21	45	12	26
Nunca			10	22	5	11
Total	46	100	46	100		

**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

**Figura 28**



**FUENTE:** Encuesta Docentes I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta. Pre test: Agosto, 2016 y Post test: Noviembre, 2016. PARIENTE A. Ivette.

Tabla N° 28, En el pre test, estas representaciones se observa que el 45% de las personas encuestadas manifestó que rara vez tiene opción a capacitarse en la institución educativa, mientras que el 22% respondió que nunca la tiene, pero en el post test se observa que el 41 % de los docentes manifestaron que con frecuencia

tiene esa oportunidad y el 22 % respondió que siempre tienen la oportunidad de capacitarse.

Opu, lo menciona, una manera de estimular el trabajo, la dedicación, el empeño de los docentes debe ser retribuida, y que más con capacitaciones, que permiten al profesor estar actualizado. Luego de aplicado las estrategias de gestión el director se está preocupando más por el nivel de su institución y de su personal, por eso está considerando las capacitaciones como una manera de estimularlo, esto se ve reflejado luego de la aplicación del post test.

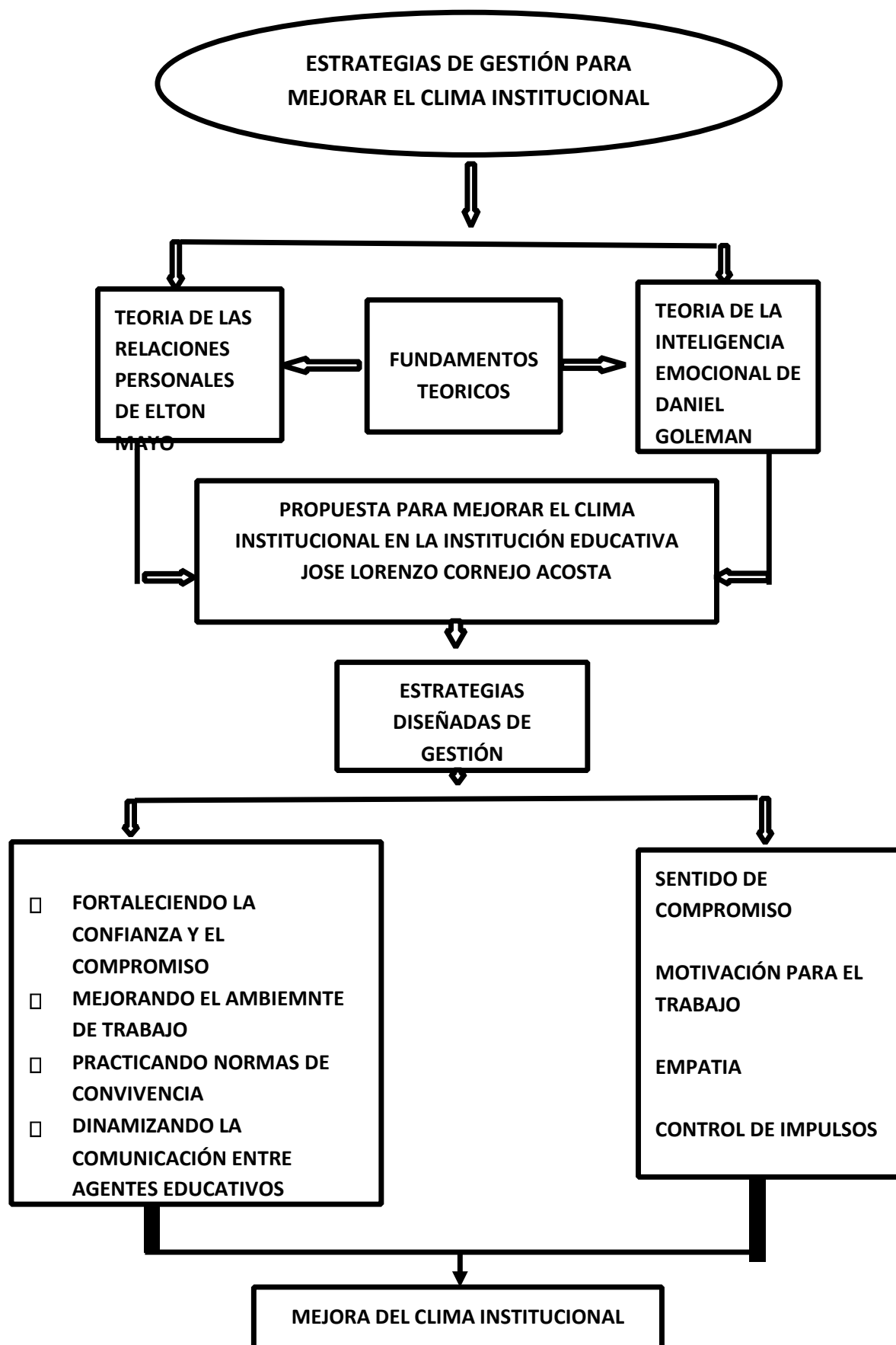


Figura 29: Que resume la propuesta estrategias de gestión para mejorar el clima institucional.  
Elaborado por Ivette Pariente Arenas, abril 2016

### **3.2 MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL**

La propuesta para mejorar el clima institucional en los docentes de la Institución Educativa José Lorenzo Cornejo Acosta, constituida por 46 docentes, se establece a partir del diseño de estrategias compuestas por la ejecución de talleres grupales que posibiliten el desarrollo de un clima institucional positivo, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Las relaciones interpersonales propuestas por Elton Mayo, que se mejora con el buen trato.
- La inteligencia emocional de Daniel Goleman.
- Los principios de gestión referidos a la comunicación y transparencia según Teixidó.

#### **3.2.1 FUNDAMENTACIÓN**

El Programa busca una forma de relacionar a los miembros de una institución educativa de una manera nueva, distinta y profesional, que mejore la calidad educativa, la eleve siguiendo una concepción humanista, integrada, con el desarrollo de la sensibilidad, el respeto por el otro, considerando el entorno en el que se desenvuelve.

#### **3.2.2 JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de la propuesta es aplicable al proceso de las relaciones interpersonales que se muestran en la institución y que constituyen un problema en cuanto al clima institucional.

La formulación de esta propuesta se justifica ya que constituye una respuesta concreta a la problemática que se hace presente en relación la mejora en el trato entre el personal de la institución.

Es importante señalar también que esta propuesta responde a una visión moderna de cómo deben ser las relaciones entre miembros de una institución educativa puesto que para que haya un buen funcionamiento, el trabajo, amigable y armonioso y los objetivos institucionales sean cumplidos es necesario trabajar en armonía, con respeto y compromiso.

Finalmente, se debe señalar que la estructuración de esta propuesta constituye un aporte significativo y beneficioso para todos los miembros de la institución educativa y en este sentido se podrá tener la oportunidad de un desarrollo exitoso entre sus miembros para que el logro de objetivos y metas institucionales sean concretados alcanzando la calidad educativa.

### **3. 2.3OBJETIVOS**

Que el personal que integra el equipo de trabajo de la Institución Educativa José Lorenzo Cornejo Acosta a través del intercambio de experiencias y a partir del conocimiento de sus derechos y obligaciones, mejoren los procesos de comunicación y fortalezcan sus relaciones interpersonales, con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo y elevar la calidad del servicio.

3.2.3.1 Reflexionar sobre cómo se vienen dando las relaciones interpersonales entre sus miembros

3.2.3.2 Fortalecer los procesos y canales de comunicación entre los miembros de la institución educativa

3.2.3.3 Identificar la normatividad para que sea efectiva su utilización

3.2.3.4 Asumir el compromiso de un trabajo en equipo para el crecimiento de la calidad educativa en la institución.

### **3.2.4PROPUESTA**

#### **3.2.4.1 ACTIVIDADES**

### Matriz de estrategias de gestión

**Programa: FOMEPRACDINA (fortaleciendo, mejorando, practicando y dinamizando las relaciones interpersonales)**

<b>Nº ACTIVIDAD</b>	<b>TEMA/ ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SESIONES</b>	<b>Talleres</b>
1	Fortaleciendo la confianza y el compromiso	Fortalecer el compromiso y la confianza entre los docentes para la mejora del clima institucional	Motivación: Proyección de videos Dinámica vivencial  Lecturas reflexivas Trabajo en equipo  Dinámicas de cierre	02	1: Compromiso 2: Confianza
2	Mejorando el ambiente de trabajo	Crear un ambiente armonioso mediante el trabajo en equipo para desarrollar las relaciones interpersonales	Motivación: Proyección de videos  Lecturas reflexivas  Dinámicas motivadoras “construyendo mi proyecto” Juego de roles	02	3: Armonía al trabajar 4: Incentivando el trabajo en equipo
3	Practicando las normas de convivencia	Practicar las normas de convivencia mediante la empatía	Motivación dinámica: “Reconozco tus habilidades” “autoelogio” Análisis por equipos del reglamento interno Dinámicas para la empatía	03	5: Aprendo a convivir respetando las normas 6: Reglamento interno

4	Mejorando la empatía entre sus miembros	Manejar habilidades orientadas a desarrollar una mejor adaptación personal y social y una mejor relación entre el personal y tener una mejor actitud empática.	Dinámicas y juegos grupales Roles de Playing Exposición de casos y análisis Filmes cinematográficos Música Coaching Trabajo realizado por la especialista psicóloga	02	7: Incremento de la empatía entre sus miembros 8: Me preocupo por el otro
5	Dinamizando la comunicación entre agentes educativos	Favorecer los procesos de comunicación asertiva entre el personal, controlando impulsos para la mejora del clima institucional	Proyección de videos  Charlas Lecturas reflexivas  Dinámicas motivadoras	02	9: Comunicación efectiva 10: Controlando impulsos
6	Actividades de integración	Desarrollar un momento de esparcimiento e integración entre los miembros de la institución educativa	Motivación  Jinkana por equipos  Juegos deportivos y bailetón Compartir	01	11: Recreación

**Figura 30: En esta matriz se resume las estrategias de gestión propuestas. Fuente:** Ivette Pariente Arenas, junio 2016



### 3.2.4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS y EJECUTADAS

#### ESTRATEGIA N° 01: FORTALECIENDO LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO

▪ **Objetivo:**

Fortalecer el compromiso y la confianza entre los docentes para la mejora del clima institucional.

▪ **Meta:**

Compromiso y confianza en la comunidad educativa.

▪ **Recursos:**

- Equipo multimedia, proyector, laptop, etc.
- Hojas, copias lápices plumones (dibujos sobre lo que entendieron de la lectura, cinta maskingtape, cartulina, limpiatipo, lana).
- Un objeto personal en una bolsa (reloj, pulsera, llavero).

▪ **Taller 1 Compromiso**

- Se inicia con una motivación a través de la presentación de un video motivador sobre el compromiso y la confianza en una institución educativa. Luego de la percepción de video se extrae las impresiones de que les pareció el video
- Luego a través de una lectura reflexiva “No lo dejes para mañana” se hace el análisis de que les pareció la lectura y que reflexión podemos tener de ella, se va escuchando a todos y completando la reflexión sobre el compromiso.
- Se divide a los asistentes en cuatro equipo al azar a través de la elección de un objeto de color y se pide que realicen un dibujo que pueda resumir la parte de la reflexión que más le impacto, donde posteriormente ellos podrán socializar sus gráficos, explicando porque eligieron hacer ese, terminado
- Finalmente se realiza la dinámica de la telaraña y en círculo cada uno va comprometiendo a cumplir algo respecto a la institución mientras ira lanzando la lana a cada uno.

- Se reflexiona sobre el aprendizaje y se cierra la sesión con las ideas fuerza.
- **Taller 2 Confianza**
- Se inicia una actividad vivencial mediante una animación para romper el hielo: Encuentro a través de objetos. Al iniciarse la reunión, o sea en la presentación, la otra mitad de los participantes, toma un objeto de la bolsa y busca a su “dueño”. Entablan una conversación y luego se realiza un plenario donde se presentan todos los integrantes, de a dos (según cómo se encontraron) en forma cruzada. Es decir, cada uno presenta al otro en primera persona: yo soy. Diciendo las características del otro.
- Se inicia con una motivación a través de la presentación de un video motivador sobre la confianza en una institución educativa. Luego de la percepción de video se extrae las impresiones de que les pareció el video
- Luego a través de una lectura reflexiva “Las lecciones importantes que nos da la vida” se hace el análisis de que les pareció la lectura y que reflexión podemos tener de ella, se va escuchando a todos y completando la reflexión sobre el compromiso.
- Materiales: La mitad de las personas que ingresan al lugar donde se va a llevar a cabo la actividad, dejan un objeto personal. Tiempo: Requiere aproximadamente 30 minutos, depende del número de personas.
- Se reflexiona sobre el aprendizaje y se cierra la sesión con las ideas fuerza

▪ **Tiempo :**

2 sesiones

▪ **Resultados esperados**

- Compromiso por parte de todos para el trabajo con la institución ○

Confianza adquirida entre el personal y el director.

**ESTRATEGIA N° 02: Mejorando el ambiente de trabajo**

▪ **Objetivo**

Crear un ambiente armonioso mediante el trabajo en equipo para desarrollar las relaciones interpersonales

- **Meta**

- Posibilitar un ambiente adecuado para que las relaciones interpersonales y el buen desempeño

- **Recursos**

- Equipo multimedia, proyector, laptop, etc.
- Hojas, copias lápices plumones (dibujos sobre lo que entendieron de la lectura, cinta masking tape, cartulina, limpiatipo, lana.
- Caja con objetos para juego de roles

- **Taller 3 : Armonía al trabajar**

- Se inicia una actividad mostrando un video motivador y a través de este se inicia un conversatorio.
- Se hace una lectura reflexiva sobre el ambiente de trabajo y luego seguimos la lectura para finalmente reflexionar sobre ella.
- Luego a través de la dinámica del rompecabezas se divide los participantes al azar en cuatro equipos de trabajo en donde los participantes realizaran una actividad “construyendo mi proyecto” tendrán que crear un material con solamente papel de revistas y cintas y explicar cómo ese material nos sirve para en equipo poder salir adelante como grupo, terminado su producto socializaran qué, cómo y porqué eligieron hacer eso y para que nos sirve. La reflexión se centra que se necesita de todos para lograr un objetivo y con el aporte de todos lograron realizarlo y la importancia de trabajar en conjunto
- Se reflexiona sobre el aprendizaje y se cierra la sesión con las ideas fuerza

- **Taller 4 : Incentivando el trabajo en equipo**

- Se inicia una actividad mostrando un video motivador y a través de este se inicia un conversatorio.
- Se hace una lectura reflexiva sobre el ambiente de trabajo y luego seguimos la lectura para finalmente reflexionar sobre ella.

- Luego a través del juego de roles los estudiantes dramatizarán el argumento entregado (que es referida a la problemática institucional), para ello se divide en cuatro equipos al azar por colores, durante 5 minutos se organizan para iniciar el juego de roles e inician su representación, terminada la presentación se reflexiona sobre la forma de solucionar conflictos.
- Se reflexiona sobre lo ejecutado y se cierra la sesión con las ideas fuerza

- **Tiempo :**

2 sesiones

- **Resultados Esperados**

- Que los participantes reconozcan que para mejorar sus relaciones es necesario involucrarse, comprometerse y participar en conjunto
- Identificación de la necesidad de trabajar en equipo para lograr productos importantes como institución educativa.

### **ESTRATEGIA N° 03: Practicando normas de convivencia**

- **Objetivo**

Practicar las normas de convivencia mediante la empatía.

- **Meta**

Conformar procedimientos funcionales de comunicación entre docentes y directivos para una buena convivencia.

- **Recursos**

- Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices., reglamento interno papelotes, cinta, proyector, multimedia

- **Taller 5: Aprendo a convivir respetando las normas**

- Se inicia la actividad con la dinámica “Reconozco tus habilidades” donde cada participante colocará una hoja en la espalda del otro y cada uno con

un lapicero escribirá en la espalda de cada uno una cualidad de esa persona, terminado el trabajo se leerán cada participante leerá las cualidades que escribieron sobre ella y explicará cómo se sintió a través de esta actividad.

- En equipo de trabajo se reparte el reglamento interno de la institución, el que será analizado y socializado entre todos dando sus aportes.
- Finalmente se reflexiona sobre la importancia del reconocimiento por el trabajo y las diversas formas de reconocimiento a través de una lectura reflexiva

- **Taller 6: Reglamento interno**

- Se inicia la actividad con una introducción: Muchos hemos crecido con la idea de que no es "correcto" el autoelogio o, para el caso, elogiar a otros. En este ejercicio, cada persona le da a su compañero la respuesta a una, dos o las tres dimensiones siguientes sugeridas:

- Dos atributos físicos que me agradan de mí mismo.
- Dos cualidades de personalidad que me agradan de mí mismo.
- Una capacidad o pericia que me agradan de mí mismo.
- Explique que cada comentario debe ser positivo. No se permiten comentarios negativos.

- Se les aplicará unas preguntas para su reflexión:

- ¿Cuántos de ustedes, al oír el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, "Tú primero"?
- ¿Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio?
- ¿Cómo considera ahora el ejercicio?

- En equipo de trabajo se identifica aspectos importantes de reglamento interno como: deberes y derechos, sanciones y estímulos

- Culminando con una socialización de ideas

- **Resultados Esperados**

- Reconocimiento del reglamento interno de la institución considerando deberes y derechos, sanciones y estímulos.
- Desarrollar la empatía hacia sus miembros

#### **ESTRATEGIA N° 04 Mejorando la empatía entre sus miembros**

##### **▪ Objetivo**

Manejar habilidades orientadas a desarrollar una mejor adaptación personal y social y una mejor relación entre el personal y tener una mejor actitud empática.

##### **▪ Meta**

Fomentar la correcta expresión de emociones y sentimientos.

##### **▪ Recursos**

- Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices. Dos dibujos grandes que incluyan varios elementos, Figuras y colores, proyector, multimedia, sillas, lazos,

##### **▪ Taller 7 Incrementando la empatía entre sus miembros**

- Emociones (comunicación, mensaje)

Se eligen voluntarios para sentarse en una silla, luego se les vendan los ojos asegurándose que no vean, la persona sentada en la silla debe decir cómo se siente con cada contacto físico y que le están intentando transmitir y quien cree que es la el que ha hecho contacto con él, se repite el ejercicio pero sin los ojos tapados.

- Mímicas (emociones, sentimientos)

Representar mediante mímicas sentimientos y emociones las cuáles deben captar y nombrar los observadores.

- Empatía (el ciego y su guía)

Se ubican en parejas, uno de ellos representará al ciego con los ojos vendados y el otro será el guía el pondrá las manos sobre el invidente y lo guiará a través de leves presiones en táctiles y lo va guiando en su marcha evitando los obstáculos que se le presenten en el camino. Luego se invertirán los papeles.

- Dramatización (empatía)

Vamos a dramatizar una situación de una usuaria que viene de la comuna de alto hospicio a buscar un certificado de ampliación de cesantía para su correspondiente pago, pero no trae su carnet de identidad (exigencia del servicio) y además llega en un momento que la oficina se encuentra en reunión de trabajo.

- Dramatización (empatía)

Vamos a dramatizar una escena en que un usuario de seguro cesantía que desconocía que en el mes de septiembre y octubre del año 2009 tenía ampliación de este seguro, por lo que solicita al servicio recuperar esos pagos que fueron rechazados debido a que él se encontraba en Santiago en estos momentos que los necesita debido a que su vivienda fue afectada por el reciente terremoto.

#### ▪ **Taller 8: Me preocupo por el otro**

- Motivación

Vamos a escribir una carta a un compañero y le diremos todas sus cualidades positivas y fortalezas que nosotros percibimos de él.

Realizar un Collage de nuestra vida de todo lo bueno que nos ha ocurrido desde que nacemos hasta nuestros tiempos actuales.

- Negociación (filmes cinematográficos)

Se mostrará un filme de una película en donde exista violencia humana laboral

Reflexionar en el caso, en relación al dialogo la comunicación y que mecanismo utilizaríamos para llegar a una resolución de conflictos (negociación ganar-ganar)

- Autocontrol (controlar nuestras emociones) ejercicios

-Pensar que persona nos resulta desagradable o molesta y deliberadamente ir a visitarle y regalarle algo.

-Pensar un día sin criticar sin emitir ni una palabra negativa hacia nadie.

-Si nos cuesta hablar en público forzarnos a hacerlo

- Ejercicio (Comunicación)

Una pareja conversan de un tema en especial improvisado, el Emisor mira a los ojos, mientras que el receptor mira al suelo, comienza a realizar labores administrativas, se mira en el espejo y contesta el celular que está llamando.....

- Liderazgo (Confianza, Seguridad)

Vamos a formar una fila de 8 personas, se deben amarrar todos de un pie, vendarse los ojos excepto el que al último el cuál será el guía que a través de códigos o señales no verbales, los llevará por el camino correcto evitando los obstáculos que se presenten,

- Asertividad (despedir a un funcionario)

Se ubican 2 personas, una es el empleador que debe informarle al trabajador que es despedido, luego se cambian roles, los roles deben ser entre la jefatura y un subalterno. ,

- Autoestima (análisis interno)

Nombrar todas las cualidades que nos gusta de nosotros mismos, me gusta mi pelo, soy capaz de amar, soy bueno en las matemáticas, sé ahorrar por poco que sea, conduzco bien, cuido las plantas con cariño, acepto mis debilidades, disfruto la compañía de mis amigos, me gusta estudiar, disfruto lo que hago a diario en mi trabajo”

- Ejercicios prácticos de relajación

Pensar en un lugar en donde nos guste, que nos sintamos cómodos, que exista silencio, escuchar al perro que ladra, escuchar la música que nos gusta, sentir los latidos de nuestro corazón, todas las pulsaciones de nuestro cuerpo.

- Autoestima (Roles Playing)

Los participantes se ubicaran en círculo, a cada uno elegirá por turno una imagen de un animal que estarán impresos en una pizarra, luego al reverso de este papel colocarán tres cualidades positivas de porque se identifican con esta especie.

## **ESTRATEGIA N° 05 Dinamizando la comunicación entre sus miembros**

- **Objetivo**

Favorecer los procesos de comunicación asertiva entre el personal, controlando impulsos para la mejora del clima institucional.

- **Meta**

Conformar procedimientos funcionales de comunicación entre docentes y directivos para una buena convivencia.

- **Recursos**

- Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices. Dos dibujos grandes que incluyan varios elementos, Figuras y colores

- **Taller 9 Comunicación efectiva**

- Se inicia con una motivación (las cotorras) con la cual se demuestra que la gran mayoría de personas nunca entienden un proceso de comunicación activa cuando no hay la idea por dónde empezar: Se solicita al grupo que se divida en dos mitades iguales.
- Se forma dos filas y los ubica de forma tal que los participantes queden espalda con espalda formando parejas.
- Al darse la señal, los participantes se volverán rápidamente y quedarán cara a cara con su compañero.
- Se les solicita a los participantes que deberán hablarse uno al otro continuamente sin parar, ambos deberán hablar al mismo tiempo, de lo que sea, ¡y no tiene que tener sentido!, todos deberán seguir hablando durante diez minutos.
- Al final se les pregunta a los participantes ¿Cómo se sintieron? Se guía un proceso para que el grupo analice lo que sucede en una comunicación cuando no existe una escucha activa, Así mismo, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.(30 minutos)
- Acabada la motivación se inicia el taller práctico sobre Estrategias de Comunicación.

- Luego se hará un diagnóstico integral de procesos de comunicación entre el personal
- Al finalizar se llevará a cabo la Organización de círculos de estudio del director con los docentes para intercambio de experiencias.
- El nuevo profesor o profesora evalúa el grado en que se alcanzaron las metas de aprendizaje mediante los siguientes criterios
- Criterio N1 El futuro profesor o profesora auto-evalúa su eficacia en el logro de resultados.
- Criterio N2 Demuestra interés por construir relaciones profesionales con colegas y participa en acciones conjuntas del establecimiento.
- Criterio N3 Asume responsabilidades en la orientación de los alumnos.

#### ▪ **Tiempo**

25 días aproximadamente

##### ▪ **Resultados Esperados**

- Conformación de un sistema de comunicación horizontal entre todo el personal.
- Interacción permanente de experiencias comunicacionales entre todo el personal.

##### ▪ **Taller 10 Controlando impulsos**

- Se usa la motivación (como podría ser diferente su vida) dice a los participantes: "Su médico les ha informado que sólo les queda un año de vida y ustedes están convencidos de que el diagnóstico es correcto. Describan cómo cambiaría su vida esta noticia".
- Se da tiempo a que los participantes piensen y escriban sobre la pregunta anterior.
- Se les menciona lo siguiente: "Si ustedes desean cambiar su vida en esa dirección, ¿Qué los detiene para hacerlo ahora mismo?".

- Se les pide que comenten sus respuestas a la pregunta anterior y se hacen comentarios sobre el ejercicio y como se sintieron
- En mesa redonda los participantes discuten qué clase de prácticas y comportamientos laborales garantizan una sana comunicación y unas buenas relaciones interpersonales.
- Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema.
- Los participantes realizan 2 dibujos a partir de la descripción de un voluntario, en el primer caso a partir de una comunicación indirecta, y en el segundo por medio de una comunicación directa.

- **Resultados Esperados**

Información fluida, clara y precisa relacionada con la mejora del clima institucional.

## **ESTRATEGIA N° 06 Actividades de integración**

- **Objetivo**

Desarrollar un momento de esparcimiento e integración entre los miembros de la institución educativa

- **Meta**

Crear momentos de relajación, entretenimiento e integración entre los miembros de la institución educativa

- **Recursos**

Equipo multimedia, pelotas, vasos, tuercas, premios, equipo de sonido, ágape

- **Taller 11Recreación**

- Se realizará la motivación con una música de fondo
- Desarrollo de juegos de competencia entre docentes: tumba la lata, desentornilla la tuerca, arma la torre, entre otros.
- Luego concurso de karaoke y charadas
- Concurso de bailetón y se entregó un premio a cada participante

- Se termina la actividad con un compartir
- **Resultados Esperados**, la integración de todo el personal como un solo grupo de trabajo, unido integrado, divirtiéndose y relajándose, con Información fluida, clara y precisa relacionada con la mejora del clima institucional.

## CONCLUSIONES

- El clima institucional del personal docente de la Institución Educativa José Lorenzo Cornejo Acosta, estaba deteriorado lo que se evidenció en los resultados del pre test, que mostraba falta de compromiso, el no respeto a las normas de convivencia, intolerancia, falta de comunicación y poca empatía entre sus miembros.
- Se elaboró y aplicó, la propuesta: Estrategias de Gestión para mejorar el clima institucional entre los docentes de la IE José Lorenzo Acosta la misma que tuvo como sustento las teorías en las teorías de las relaciones humanas de Elton Mayo y de la inteligencia emocional de Daniel Goleman.
- Al comparar los resultados del pre y post test se observa que tras la aplicación de las Estrategias de Gestión en la institución I.E. José Lorenzo Cornejo Acosta se redujeron los problemas de clima institucional existente, ya que las actitudes desfavorables disminuyeron notablemente, tal como se evidencia en el post test, ya que permitió mejorar la: confianza y compromiso, el ambiente de trabajo, el cumplimiento de normas de convivencia y las comunicaciones por lo tanto mejoró el clima institucional. Con ello se cumplieron los objetivos y quedó validada la hipótesis de la presente investigación.

## **SUGERENCIAS**

De acuerdo a lo investigado se propone las siguientes sugerencias:

- La institución educativa debe implementar periódicamente conversatorios, conferencias, talleres y de otras estrategias que traten sobre las relaciones Interpersonales y clima Institucional para asumir una actividad positiva con un objetivo común que permita el acceso de formas de relacionarse productivamente en el sentido de ser mejores.
- Infundir la certeza de que los cambios son actitudes muy importantes y que así mismo ningún temor deberá tener lugar, puesto que la transformación y el mejoramiento constante se dan en un alto grado de innovación.
- La investigadora sugiere que debería tomarse en cuenta la presente propuesta para que pueda ser aplicada no solo a nivel de instituciones educativas locales y nacionales, sino que también en otras organizaciones laborales de tipo público o privado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca N. (2004). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Santiago: Aguilar Chilena de Ediciones, SA.
- Arango J. (2011). *Escuela de las relaciones en la administración: los trabajos de Elton Mayo* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4514/1/7707501.2011.pdf>
- Arribas, A. (1999). *Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa*. España: Revista Latina Revista Latina de Comunicación Social.
- Briss, M. (2000) *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. En *Educación* 27, 2000 103-117, Alcalá: Universidad de Alcalá.
- Caballero Grande, M. (2010). Convivencia escolar. Un estudio sobre buenas prácticas. *Revista De Paz Y Conflictos*, 3, 154-169. Consultado en <http://revistaseug.ugr.es/index.php/revpaz/article/view/448/507>
- Climent (s.f.). *Los costes de calidad como estrategia empresarial*. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/autor/autor.htm>
- Conejeros S., María Leonor, Rojas H., Jorge, & Segure M., Teresa. (2010). Confianza: un valor necesario y ausente en la educación chilena. En *Perfiles educativos*, 32(129), 30-46. Recuperado en 07 de julio de 2017, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S018526982010000300003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018526982010000300003&lng=es&tlng=es).
- Dalton M., Hoyle, D. & Watts, M. (2007) *Relaciones humanas* 3ra edición. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Espinoza E, & Zarazúa J. (2000) *Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional*. En volumen 5 UAM, pp. 163 – 176, noviembre México
- Funes, S. (2009). *Gestión eficaz de la convivencia en los centros educativos* WoltersKluwerEducacion.
- Garvin, D. (1984). *La calidad en la línea de producción*. México: Harvard Business Review
- Goleman D. (1995) *Inteligencia emocional*. Estados Unidos: Editorial Kaidos.

- Guilera, LI. (2007). *Más allá de la inteligencia emocional*. España: International Thomson Editores, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Herzberg F. (2003) *Teoría de los factores motivacionales*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kramer, R. (1999), "Trust and Distrust in Organizations", *Annual Review of Psychology*, núm. 50, pp. 569–598. Kramer, R. (1999), "Trust and Distrust in Organizations", *Annual Review of Psychology*, núm. 50, pp. 569–598.
- Lagomarsino, Raúl (2003). Compromiso organizacional. En *Revista de Antiguos Alumnos*, año VI, núm. 2, Universidad de Navarra, pp. 79-83.
- Luhmann, N. (1996), *Confianza*, México: Editorial Anthropos.
- Minedu (2009). *Clima Institucional*. Lima, Perú: MINEDU
- Minedu (s.f.) *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02bibliografia-comun-a-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>
- Opu, S. (2008). *Motivation and Work Performance*. (Tesis de Maestría). Instituto de Estudios Sociales, Holanda.
- Pascual, R. (1988). *La gestión educativa ante la renovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
- Ramos, N.; Enríquez, H. & Recondo, O. (2012). *Inteligencia emocional plena: Mindfulness y la gestión eficaz de las emociones*. Barcelona: Kairos.
- Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado en 07 de julio de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S102494352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352009001000004&lng=es&tlng=es).
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. Editorial Pearson. México.

- Serna, G. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Sierra, R. (1996). *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Texiodó J. (1999) *La comunicación en los centros educativos*. Girona: Universidad Departamento de Pedagogía.
- Toricella Morales, R. G. (29 de octubre de 2007). Ministerio de Educación Superior elibro. Recuperado el 1 de mayo de 2009, de <http://revistas.mes.edu.cu/PedagogiaUniversitaria/articulos/2004/5/189404509.pdf/view>
- Tzu, S. (1999). *El arte de la guerra*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda.
- Vereau, W. & Cojal, B. (2002). *Gestión Educativa*. Lambayeque: FACHSE-PCADUNPRG

# ANEXOS

## ANEXO 1. INSTRUMENTO

### PRE Y POST TEST

### CUESTIONARIO

Estimado(a) miembro de la institución educativa, por favor responda con sinceridad a esta encuesta, gracias por su colaboración.

---

#### CONDUCTAS DEL PROFESOR

#### CANALES DE COMUNICACIÓN

1.- ¿Tiene una buena comunicación con los directivos de la institución educativa?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

2.- ¿Considera que la información que fluye en su área de trabajo es oportuna y clara?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

3.- ¿Existe constancia y oportunidad en la comunicación con su jefe inmediato?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

4.- ¿Existe comunicación oportuna y efectiva sobre decisiones o cambios por parte de los directivos?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

5.- ¿Los canales de comunicación son efectivos?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

6. ¿Existe libertad para expresar sin temor las opiniones y expresiones sobre la institución educativa?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

## **CONFIANZA Y COMPROMISO**

7.- ¿El director cumple con los compromisos que adquiere con usted?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

8.- ¿Entre los docentes existe una preocupación y cuidado por el otro?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

9.- ¿Los docentes se ayudan los unos con los otros?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

10.- ¿Existe un sentido de trabajo en equipo entre los docentes?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

11.- ¿La institución valora la labor de todos los docentes?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

12.- ¿Su trabajo, es concreto e importante para la institución educativa?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

13.- ¿Está orgulloso de trabajar en esta institución educativa?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

### **AMBIENTE DE TRABAJO**

14.- ¿Le gusta ir a su trabajo?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

15.- ¿La institución educativa es un lugar de respeto, diálogo y confianza?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

16.- ¿La institución realiza actividades de integración y bienestar para confraternizar?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

17.- ¿La institución educativa es un lugar agradable para trabajar?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

### **NORMAS DE CONVIVENCIA**

18.- ¿Conoce el reglamento interno?

Si	Medianamente	No

19.- ¿Considera Ud. que haya justicia en la aplicación de sanciones?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

20.- ¿Se aplica estímulos positivos por el trabajo sobresaliente del personal?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

21.- ¿El director tiene preferencias por algunos docentes?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

## CONDUCTAS DE LA DIRECCIÓN

22.- ¿Conoce la Misión y Visión de la institución?

Si	Medianamente	No

23.- ¿Conoce los objetivos y metas de la institución?

Si	Medianamente	No

24.- ¿Las funciones de los directivos son claras?

Bastante	Medianamente	Poco	Nada

25.- ¿Recibe información de los cambios que se emprenden en la institución educativa?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

26.- ¿Se siente respaldado por el director?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

27.- ¿Los directivos son buenos líderes en la institución?

Siempre	Con frecuencia	Rara Vez	Nunca

28.- ¿Tiene opción a capacitarse en la institución educativa?

Siempre	Muchas veces	Rara Vez	Nunca

Es todo, gracias por su participación. Que tenga un buen día.

## Anexo 2 Evidencias



Docentes de la institución educativa exitosos luego de la aplicación de las estrategias de gestión



Desarrollando los talleres



**Desarrollando el taller de trabajo en equipo**



**Desarrollando el taller de trabajo en equipo**



**Evidenciando sus productos**





Participación dinámica en los talleres

