



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO BASADO EN LA  
TEORÍA DE LIKERT PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10834 DEL DISTRITO DE  
JOSÉ LEONARDO ORTIZ – REGIÓN LAMBAYEQUE.**

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

AUTORA: Bach. NAVARRO HURTADO JACKELINE DENISE

ASESOR: Msc Martha Ríos Rodríguez

**LAMBAYEQUE – PERÚ – 2018**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO BASADO EN LA TEORÍA DE  
LIKERT PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N° 10834 DEL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ – REGIÓN  
LAMBAYEQUE.**

PRESENTADO POR:

---

Bach. Navarro Hurtado Jackeline Denise

---

Msc Martha Ríos Rodríguez

AUTORA

ASESOR

APROBADO POR:

---

PRESIDENTE

---

SECRETARIA

---

VOCAL

Lambayeque, 2018

## DEDICATORIA

Dedico el presente Trabajo de Investigación a:

Dios y a la Virgen María; por ser los pilares fundamentales en mi vida ya que teniéndolos siempre presente en mi vida todo me ha ido bien.

Mis Padres Carlos Navarro Guzmán y Esmeralda Hurtado Guerrero; ellos siempre brindándome su apoyo incondicional en cada paso que daba para ir formándome en lo que soy una persona con valores y que ama lo que hace profesionalmente así como personalmente; hasta el día de hoy mis mejores y grandes amigos aquellos que nunca me van a fallar siempre brindándome palabras de ánimo y sabios consejos.

Mis hermanas Erika, Katherine y mis hermanos Keithg, Alexis y Carlos; todos ellos siempre preocupándose por mi bienestar profesional y personal; en todo momento dispuestos a escucharme y brindarme sabios consejos así como su apoyo incondicional.

Mis Sobrinitos Diego, Zahir y Meylan que con su dulzura, inocencia e inteligencia me enseñan a que se debe brindar a las nuevas generaciones lo mejor de cada uno de nosotros, así puedan desenvolverse en un mundo próspero, feliz y con valores.

Mi hijita Esmeraldita la cual es la que me da las fuerzas para seguir adelante día a día, la brinda alegría y sentido a mi vida; por la cual siempre estoy esforzándome de contribuir con una adecuada educación en mi País para que al igual que mis sobrinos se desenvuelva en un mundo de paz, con valores, feliz en donde impere la justicia y sobre todo las enseñanzas de Dios.

Mi Esposo Luis que es mi apoyo, el que me da ánimo a que luche por mis objetivos, siempre brindándome consejos.

Mis estimados Maestros y Maestras entre ellas mi apreciada Asesora Martha Ríos Rodríguez, así también mi amiga y Maestra Jesús Sosa; todos por sus sabias enseñanzas que han contribuido rotundamente en mi formación profesional.

Mi estimada Maestra y Asesora Martha Ríos Rodríguez, pilar fundamental en la realización y ejecución del presente trabajo de investigación ya que siempre estuvo dispuesta a orientarme de la mejor manera sobre la presente investigación y los resultados han sido favorables.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento infinito a Dios y la Virgen María ya que teniéndolos siempre presente en mi vida todo lo que me trazaba lo he podido realizar.

Gracias apreciados Padres Carlos Navarro Guzmán y Esmeralda Hurtado Guerrero, por su tan buena formación en base a valores, por sus sabios consejos, por brindarme siempre su apoyo incondicional en todo momento, por enseñarme lo bueno que tiene la vida y a seguir siempre el buen camino, por enseñarme a no desmayar así como luchar por mis objetivos.

Gracias hermanas hermanos, sobrinos, por estar siempre conmigo, brindándome su apoyo infinito, sus consejos y alegrías.

Gracias adorada hijita Esmeraldita, por ser mi motivación principal de seguir adelante, por sorprenderme a diario demostrando lo inteligente que eres, así también por hacerme reír con sus ocurrencias, brindándole a mi vida alegrías.

Gracias apreciado esposo por tu apoyo incondicional y darme ánimo para continuar seguir adelante juntos por nuestra adorada hija.

Gracias Maestros y Maestras que han contribuido en mi formación profesional.

Así también mi agradecimiento infinito a mi apreciada Asesora y Maestra Martha Ríos Rodríguez, que gracias a ella se ha podido ejecutar y culminar con el presente trabajo de investigación.

# ÍNDICE

Pág.

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN**

## **CAPÍTULO I:**

1.1. Ubicación del objeto de estudio.....	13
1.2. Evolución histórico tendencial del objeto de estudio.....	17
1.3. Características del problema.....	20
1.4. Metodología.....	21
1.4.1. Diseño de la investigación.....	21
1.4.2. Población y muestra.....	22
1.4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	22
1.4.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.....	23
1.4.5. Análisis estadístico de los datos.....	23

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes del problema.....	24
2.2. Sustento teórico.....	25
2.2.1. Teoría del clima Institucional de Rensis Likert.....	25
2.2.2. Teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo.....	31

2.2.3. Teorías del liderazgo.....	34
2.3. Base teórico conceptual.....	35
2.3.1. Liderazgo.....	35
2.3.2. Tipos de liderazgo.....	36
2.3.3. Clima Institucional.....	37
2.3.4. Dimensiones del Clima Institucional.....	38
2.3.5. Enfoques del Clima Institucional.....	39
2.3.6. Motivación.....	40

### **CAPÍTULO III:**

#### **RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

3.1. Análisis y discusión de resultados.....	47
3.2. Modelo Teórico.....	55
3.3. Presentación de la propuesta.....	56

### **CONCLUSIONES**

### **RECOMENDACIONES**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **ANEXOS**

## RESUMEN

Actualmente, se puede observar la existencia de instituciones educativas carentes de un buen sistema directivo, que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente por, parte de su líder gestor que muestra falencias en su capacidad para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional, mientras que otros tampoco evidencian y/o muestran su disposición al cambio para mejorar el servicio educativo. El presente estudio nace a raíz de la problemática encontrada sobre el inadecuado liderazgo que existe en la Institución Educativa N°10834 en el distrito de José Leonardo Ortiz, provincia de Chiclayo – región Lambayeque; caracterizado por las deficientes relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo, la percepción de la falta de equidad en el trabajo, mala distribución de roles; actitud autoritaria e indiferente del director ante un problema; todo esto repercutiendo negativamente en el clima institucional.

Por ello, el objetivo de Investigación fue: Diseñar un programa de estrategias para de liderazgo basado en la Teoría de Rensis Likert para mejorar el Clima Institucional en la I.E. N°10834 del distrito de José Leonardo Ortiz de la provincia de Chiclayo , región Lambayeque.

La investigación fue de tipo cuantitativa, aplicada y propositiva, de diseño no experimental. Además, la población estuvo constituida por los directivos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa N°10834; a quienes se le aplicó la encuesta elaborada como instrumento de recolección de datos; donde se obtuvo que el 50% de directivos afirma que siempre realiza acciones al respecto al trabajo cooperativo, mientras que el 37% de docentes practica valores y el 25% liderazgo; por otro lado más del 40% nunca practica el liderazgo, ni valores durante su desempeño. En cambio, tanto los directivos, docentes y estudiantes a veces trabajan en democracia. En consecuencia, se diseñó un programa de estrategias de liderazgo dirigido a los docentes de la Institución que constó de tres talleres.

Palabras Claves: Programa, estrategias de liderazgo, Teoría de Likert, Clima Institucional

## **ABSTRACT**

Currently, one can observe the existence of educational institutions lacking a good management system, which in turn translates into the absence of effective and efficient leadership by part of its manager leader that shows weaknesses in its ability to prioritize an adequate pedagogical management and institutional, while others do not evidence and / or show their willingness to change to improve the educational service. The present study was born as a result of the problematic found on the inadequate leadership that exists in the Educational Institution N ° 10834 in the district of José Leonardo Ortiz, province of Chiclayo - Lambayeque region; characterized by poor interpersonal relationships between the teaching and administrative staff, the perception of lack of equity in work, poor distribution of roles; authoritarian and indifferent attitude of the director before a problem; all this having a negative effect on the institutional climate.

Therefore, the research objective was: Design a strategy program for leadership based on the Rensis Likert Theory to improve the Institutional Climate in the I.E. No. 10834 of the José Leonardo Ortiz district of the province of Chiclayo, Lambayeque region.

The research was of a quantitative, applied and proactive type, of non-experimental design. In addition, the population was constituted by the directors, teachers and students of the Educational Institution N ° 10834; to whom the survey prepared as an instrument for data collection was applied; where it was obtained that 50% of managers affirm that they always carry out actions in this regard to cooperative work, while 37% of teachers practice values and 25% leadership; On the other hand, more than 40% never practice leadership, nor values during their performance. In contrast, managers, teachers and students sometimes work in democracy. As a result, a leadership strategies program was designed for the teachers of the Institution that consisted of three workshops.

Key Words: Program, leadership strategies, Likert Theory, Institutional Climate



## INTRODUCCIÓN

En toda institución educativa existe un clima institucional que define el ambiente laboral en el que actúan sus integrantes; por ellos es necesario que líder tenga el conocimiento y la experticia para ejercer un liderazgo adecuado. Conocedores en el tema opinan sobre la importancia de personas con capacidad de liderazgo, quienes por un lado sean capaces de plantear políticas internas para establecer alternativas de solución y resolver problemas, capaz de apoyar a los docentes, personal administrativo y de servicios en la organización escolar, percibiéndolos a ellos como colaboradores institucionales muy indispensables en la labor educativa; y por otro, generar en forma sostenida una imagen institucional que sea siempre reconocida por la calidez del ambiente educativo que proyecta.

Es de conocimiento básico, que para lograr la calidad educativa se necesita tomar en cuenta el Clima Institucional existente, el cual es construido, según Chiang (2010) por “todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo, para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con la misión institucional”. Es así que, el ambiente donde se conviva, permitirá consolidar el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Todo cargo directivo en una institución educativa demanda, de un estilo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, de los docentes y de los educandos; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades de su entorno local y nacional, con las posibilidades y potencialidades internas de la escuela que la preside.

Sin embargo, se puede observar la existencia de instituciones educativas carentes de un buen sistema directivo o gerencial, que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente por, parte de su líder gestor que muestra falencias en su capacidad para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional, mientras que otros tampoco evidencian y/o muestran su disposición al cambio para mejorar el servicio educativo.

De lo anterior se puede interpretar que la gestión directiva no es tarea fácil; que la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde

la perspectiva profesional. Asimismo, se evidencia en los gerentes educativos la falta de percepción en relación con su rol de líderes por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas organizacionales. Por lo que se debe realizar acciones que promuevan actitudes de buenas relaciones humanas, que generen consensos, convivencia pacífica, diálogo y la participación; diseñando por ello un modelo de liderazgo cabal, con plena democracia dentro de las instituciones educativas.

Esta realidad no dista de la encontrada en la Institución Educativa N°10834 en el distrito de José Leonardo Ortiz, provincia de Chiclayo – región Lambayeque; caracterizado por las deficientes relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo, la percepción de la falta de equidad en el trabajo, mala distribución de roles; actitud autoritaria e indiferente del director ante un problema; rendimiento limitado en el Personal Docente y Administrativo, falta de cooperación mutua y de tolerancia hacia los demás, bajo nivel de confianza; deficiente y poca comunicación, escasez de actitudes positivas (identificación institucional), falta de práctica de toma de decisiones (liderazgo). Todo esto repercutiendo negativamente en el clima institucional.

El personal docente trata de solucionar el problema; sin embargo hay divisionismo, los padres de familia protestan continuamente ante anomalías que ocurren en la institución. Ante esta situación se ven perjudicados los estudiantes por la reducción de matrículas, mientras los docentes y padres de familia tienden al enfrentamiento agresivo en forma verbal ante el Director, debido a que no ejerce liderazgo cabal; por ello, es necesario buscar la solución adecuada para el bien de la Institución Educativa.

Ante esta situación el objeto de estudio de la presente Investigación fue: proceso de mejora del Clima Institucional; y el objetivo general planteado: Diseñar un programa de estrategias para de liderazgo basado en la Teoría de Rensis Likert para mejorar el Clima Institucional en la I.E. N°10834 del distrito de José Leonardo Ortiz de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

Los objetivos específicos son: 1) Diagnosticar el clima Institucional de la Institución Educativa N°10834 en el distrito José Leonardo Ortiz de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque; 2) Diseñar un programa de estrategias de liderazgo basado en la Teoría de Rensis Linkert; y 3) Contribuir a la mejora del Clima Institucional de dicha Institución Educativa.

El campo de acción está conformado por el programa de estrategias de liderazgo que permita mejorar el Clima Institucional de la Institución Educativa N°10834 en el distrito José Leonardo Ortiz de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque. La hipótesis que se planteó fue “Si se diseña un programa de estrategias de liderazgo basado en la Teoría de Rensis Linkert, entonces se contribuirá a la mejora del clima institucional de la Institución Educativa N°10834 en el distrito José Leonardo Ortiz de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque”.

La Investigación fue de tipo cuantitativo, aplicativo, propositivo con diseño no experimental. Además, la población estuvo constituida por el personal directivo, docente y estudiantes de la Institución Educativa N°10834 del distrito José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo, región de Lambayeque. A quienes se le aplicó la encuesta elaborada para analizar el Clima Institucional de dicha Institución.

Entre las conclusiones más saltantes a las que se ha arribado con el estudio, podemos indicar que las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa, están bastante deterioradas y no ayudan a la generación de un clima Institucional favorable para una adecuada gestión de la institución.

Ello se visualiza en que sus diversos agentes muestran poca disposición en la promoción del trabajo cooperativo y democrático, así como en la práctica de valores en su desempeño laboral.

Pero al mismo tiempo, se evidencia entre estos agentes, la necesidad de mejorar la comunicación, generando espacios de intercambio como el desarrollo de talleres y reuniones periódicas, que permitan afirmar los compromisos y acuerdos institucionales.

El trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos detallan a continuación:

En el primer capítulo contiene inicialmente el análisis del objeto de estudio que considera la ubicación del objeto precisando el lugar, seguido del análisis tendencial de cómo surge el problema, cómo se manifiesta, qué características tiene el objeto de estudio y finalmente la descripción de la metodología empleada.

En el segundo capítulo se expone la información concerniente al marco teórico, el resultado del análisis documental de diferentes fuentes escritas e internet, con la finalidad de facilitar la comprensión del problema de estudio.

En el tercer capítulo se encuentra constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos de la encuesta realizada a los directivos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa N°10834 en el distrito José Leonardo Ortiz de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

Finalmente, se muestran las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas empleadas y los anexos correspondientes.

**La autora.**

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1. Ubicación del objeto de estudio

La región Lambayeque es uno de los veinticuatro departamentos que forma la República del Perú. Su capital es Chiclayo. Está ubicado al noroeste del país, limitando al norte con Piura, al este con Cajamarca, al sur con La Libertad y al oeste con el océano Pacífico. Es considerado el segundo departamento menos extenso —por delante de Tumbes, con 14 231 kilómetros cuadrados; y con 78,2 hab/km<sup>2</sup>, el segundo más densamente poblado, por detrás de Lima.

#### MAPA DE LAMBAYEQUE



Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Lambayeque](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Lambayeque)

Lambayeque está situado en la costa norte del territorio peruano, a 765 kilómetros de la capital de la república (Lima). Geográficamente limita al: norte con las provincias de Sechura, Piura, Morropón y Huancabamba, del departamento de Piura; este con las provincias de Jaén, Cutervo, Chota, Santa Cruz y San Miguel, del departamento de Cajamarca; el oeste es ribereño con el Océano Pacífico y al sur con la provincia de Chepén, del departamento de La Libertad.

Esta región se fundó el 7 de enero de 1872, cuando el presidente José Balta proyecta la creación del departamento de Lambayeque por Decreto Supremo la misma fecha de fundación. El 1 de diciembre de 1874, durante el gobierno de Manuel Pardo y Lavalle, se confirmó su creación por el dispositivo legal firmado por el Vicepresidente Manuel Costas; en su origen sus provincias fueron Chiclayo y Lambayeque y su capital la ciudad de Chiclayo, ambas provincias desmembradas del departamento de Trujillo. El 17 de febrero de 1951, por ley N° 11590, se creó la provincia de Ferreñafe, creación de la provincia de Lambayeque.

La superficie del sector continental mide 14 213,30 km<sup>2</sup> y está conformada por las tres provincias de la Región. De ellos corresponden 3 161.48 km<sup>2</sup> a la Provincia de Chiclayo, 1 705.19 km<sup>2</sup> a la Provincia de Ferreñafe y 9 346.63 km<sup>2</sup> a la Provincia de Lambayeque.

La superficie del sector insular mide 18.00 km<sup>2</sup> y está conformada por dos islas: la Islas Lobos de Afuera (2.36 km<sup>2</sup>) y la Isla Lobos de Tierra (16.00 km<sup>2</sup>), que forman parte de la Provincia de Lambayeque.

La superficie total de todo el departamento de Lambayeque, sumados ambos sectores continental e insular hace un total de 14.231,30 km<sup>2</sup>, dividido en sus tres provincias como lo son las provincias de: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe.

La provincia de Chiclayo es una provincia peruana situada en el parte sur del departamento de Lambayeque. Limita por el norte con las provincias de Lambayeque y Ferreñafe; por el este con el departamento de Cajamarca; por el sur con el Departamento de La Libertad; y, por el oeste con el océano Pacífico.

La provincia de Chiclayo fue creada el 18 de abril de 1835, durante la gestión del alcalde José Leonardo Ortiz, quien lideraba los intereses de los pobladores del lugar durante los inicios de la era republicana. Comprometiendo su apoyo al coronel Felipe Santiago Salaverry en sus levantamientos contra Agustín Gamarra. En homenaje al carácter luchador de los chiclayanos le concedió el título de "Heroica Ciudad de Chiclayo", a un pequeño pueblo que avizoraba ser la gran ciudad del departamento.

Chiclayo tiene una gran riqueza ancestral, en su alrededores se encuentran impactantes complejos arqueológicos pertenecientes principalmente a la cultura mochica originaria de estas tierras; se piensa que el territorio chiclayano fue una gran centro administrativo pre-hispánico debido a que se encuentra en un valle muy fértil. La Ciudad logró su independencia un 31 de diciembre de 1820.

Tiempo después el 15 de abril de 1835, Chiclayo fue elevada a la categoría de ciudad, y posteriormente como se menciona anteriormente el 18 de abril del mismo año se crearía la Provincia de Chiclayo capital de la Región Lambayeque. Dentro del territorio de la Provincia de Chiclayo se han encontrado vestigios arqueológicos muy importantes como el Señor de Sipán en Huaca Rajada, el Señor de Sicán en Batán Grande, entre otros.

El suelo de la provincia es mayoritariamente llano, con suave pendiente que se va elevando de Oeste a Este. Aquí se distinguen ligeras ondulaciones y elevaciones formadas por continuas acciones aluviales, de los vientos o el hombre. Los terrenos de cultivo han sido objeto de una intensa labor de nivelación para facilitar el riego.

La llanura se interrumpe tanto en las partes próximas a la costa, como en las medias por los cerros aislados como Cruz del Perdón, Cerropón, Cruz de la Esperanza, Boro y en las más alejadas, ubicadas en los distritos de Chongoyape, Oyotun, hacia la parte final de los contrafuertes andinos.

La provincia tiene una extensión de 3 288,07 km<sup>2</sup> y se divide en veinte distritos: Chiclayo, Cayaltí, Chongoyape, Eten, Puerto Eten, José Leonardo Ortiz, La Victoria, Lagunas, Monsefú, Nueva Arica, Oyotún, Pátapo, Picsi, Pimentel, Pomalca, Pucalá, Reque, Santa Rosa, Tumán y Zaña.

Distrito de José Leonardo Ortiz, está ubicado al norte de la ciudad de Chiclayo. Es llano, su área territorial es de 28,22 km<sup>2</sup>. Clima cálido variable. Es uno de los distritos de suelo más llano. Su extensión es de 25,56 km<sup>2</sup> y su población alcanza a los 165 453 habitantes según el censo 2007, constituyéndose en el distrito de mayor densidad poblacional, pues ésta alcanza a 5.863 habitantes por km<sup>2</sup>. Además de sus urbanizaciones y pueblos jóvenes tiene como centros poblados rurales los caseríos de Culpón y Chilape.

Tiene un clima cálido, templado, seco, de abundante sol la mayor parte del año, los vientos son moderados. Las precipitaciones pluviales son escasas es decir el clima de José Leonardo Ortiz es normal si tan frío ni tan caluroso, aunque últimamente está haciendo mucho frío y el aire es abundante

Sus suelos son limosos y muy profundos, que disminuyen debido al desarrollo urbano. La flora natural es escasa, predominan algunas hierbas y matorrales que crecen mayormente en las orillas de las acequias.

El comercio es una de las principales actividades, debido a la existencia del complejo comercial Moshoqueque, donde se comercializan productos agrícolas, ganaderos y otros de la región. En este distrito se ubica el Complejo Comercial de Moshoqueque, al que los mayoristas y productores agrícolas del departamento y la región llevan sus productos para su venta por mayor.

Asimismo, hay numerosos talleres de reparación de vehículos automotores y maquinarias, carpinterías de madera y metálicas, manufacturas de locetas, de hielo, de ladrillos y adobes, curtiembre y numerosas tiendas comerciales.

Es en el distrito de José Leonardo Ortiz, donde se encuentra la Institución Educativa N°10834 "Santa Ana", exactamente en la calle San Salvador y Jorge Chavez 1398; con una superficie territorial de 4 590 milímetros cuadrados. Dicha Institución fue creada mediante Resolución Directoral Regional N°0560 el 03 de mayo de 1976; brinda educación a nivel primario.

La I.E. N° 10834 Santa Ana, comienza a funcionar con una sección; en el local de una granja cercana, gracias a una hazaña realizada por el Señor Gregorio Atoche García, quien rompiendo el cordón de seguridad, logró entregar al General Bermúdez, un documento donde pedían la urgente creación de la Institución Educativa.

Actualmente estamos atendiendo una población escolar de 850 estudiantes en Educación Básica Regular, del 1º al 6º Grado de Primaria, a cargo de 31 docentes de aula. Funciona en turnos de mañana y tarde, contamos con Aula de Innovación Pedagógica - AIP a cargo de Docentes nombradas, dos profesores de Educación Física, tres trabajadores administrativos y un Secretario. Se



imparte inglés a cargo de una (01) Docente, contratada con recursos de los padres de familia.

La Institución educativa, tiene como visión: *Al 2020, la I.E N° 10834 Santa Ana, es una entidad reconocida como líder en educación integral, basada en una cultura de innovación y creatividad en el marco de los derechos humanos y respeto hacia el medio ambiente. Con docentes altamente capacitados formando estudiantes responsables, competentes y constructores de su propio aprendizaje, en ambientes con moderna infraestructura tecnológica, y con una gestión democrática que promueve la práctica de buenas relaciones humanas.*

Mientras que la misión es: *“Somos una institución educativa que brinda formación integral a niñas y niños en el nivel de educación primaria, promoviendo una educación de calidad y fomentando cultura ecológica. Formamos niñas y niños competitivos, en ambientes acordes con el avance científico-tecnológico, mediante una diversificación curricular pertinente, ejecución de proyectos innovadores y práctica de valores, que les permita enfrentar futuros retos y asumir una actitud responsable con su medio ambiente.”*

## **1.2. Evolución histórico tendencial del objeto de estudio**

Las realidades de las Instituciones Educativas a nivel mundial son diferentes; es así que en un país avanzado el Director de una Institución Educativa es un Gerente con Postgrado y con muchas habilidades positivas, con pleno conocimiento de la moderna pedagogía y administración aplicadas desde hace mucho tiempo.

La comunicación profesional por ejemplo en Cuba como proceso de interacción social es sinónimo de intercambio, de interrelación y vida en la sociedad. Proceso de solución de problemas de contenido y forma de actividad laboral, en síntesis; la comunicación es la esencia misma de la dirección, la comunicación es consustancial a la dirección y tiene un estilo de dirección.

La capacidad de dirigir es la capacidad de estructurar de manera armónica, sistemática y no nace por generación espontánea, sólo utilizando la

comunicación como instrumento cotidiano de trabajo es posible conseguir la planeación, organización, la regulación y el control.

Por otro lado, en el sistema educativo peruano recién se está modernizando. Los directores de las Instituciones Educativas, en su gran mayoría continúan con la mentalidad tradicional, especialmente en el área rural.

Recordando a José Carlos Mariátegui, sabemos por la Unión Nacional de Educadores (1998) que en todas las conquistas de la humanidad a los maestros les corresponde buena parte del mérito y de todas las derrotas, una buena parte de la responsabilidad.

El autoritarismo invisible aparentemente no es violento, pero es más difícil de defenderse. Existen ideales individuales y colectivos muy a menudo cuando hay desajuste entre ideales del educador y el educando, el primero puede ejercer algún tipo de violencia. La ideologización es eficaz si se articula con metas y objetivos. Mediante la educación se evita la violencia.

Cuando un educando encara a una Institución que le educa, o al Director, ocurre un conflicto institucional, por lo tanto una determinada política institucional puede ser buena para un grupo de educandos y no para otros. Genera situaciones de injusticias por parte de la autoridad. Ello ocurre a nivel nacional. Los conflictos y la violencia existen mayormente en el medio rural y barrios marginales. Los señores directores son autoridades antidemocráticos en la sierra y selva con menor incidencia en la costa, respecto a las dos regiones mencionadas.

En el contexto regional, en la costa, sierra y selva existe el problema de liderazgo, la carencia de un estilo de liderazgo de Director, democrático, participativo, transformador, solidario, que exprese buenas relaciones humanas al interior de las instituciones educativas. Mayormente en las regiones de la sierra y selva los directores emplean el antidemocratismo, y con menor incidencia en la costa.

En el contexto local, específicamente, a nivel local del distrito las instituciones educativas sufren el maltrato por parte de los directores, hacia los docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo y de servicio.

Existe el Proyecto Educativo Regional para mejorar la situación negativa, para reestructurar la educación regional, por tanto nuestra localidad está inmersa para su transformación y así mejorar la administración de las instituciones educativas con una visión que implique una gestión democrática.

En el contexto de la Institución Educativa N° 10834, la administración recae en el Director con muchos años de servicio, sin embargo existen deficiencias en la conducción del personal, regularización de documentos, relaciones humanas y realización de actividades en bien de la Institución Educativa.

Las formas de administración se caracterizan por ser autoritaria, vertical, personalista y tradicionalista que han hecho y siguen haciendo daño a la Institución Educativa. No habiendo buenas relaciones humanas, existiendo quebrantamiento del clima institucional, baja autoestima, falta de iniciativa para realizar obras de infraestructura; mientras tanto solo queda obedecer órdenes, opiniones, sugerencias del Director, sin consenso; se recorta la participación del resto de miembros de la comunidad educativa. No toma en cuenta a los padres de familia por considerarlos menos pensantes, acusarlos como problemáticos. Respecto a los docentes, considera que tienen que ocuparse de sus aulas y no inmiscuirse en asuntos de la Dirección, para eso está el Director, es quien manda, ordena y se tiene que cumplir las órdenes sin murmuraciones, aunque haya errores y equivocaciones.

Existen ciertos docentes que apoyan al Director e integran el círculo del grupo que no permiten que haya trabajo en equipo. El grupo en mención se reúne secretamente. Confidencialmente deciden las iniciativas, normas, órdenes, ideas para que acaten la mayoría sin protestar.

Los padres de familia no intervienen en las asambleas que se les convoca y los que asisten sólo hacen críticas verbales y opinan que es incumbencia del

Ministerio de Educación. La mayoría están acostumbrados sólo a recibir los informes del progreso de sus hijos al final del trimestre. Los líderes de la Asociación de Padres de Familia están conformes con las cuotas de matrícula y aparentemente comparten con el actor de la Dirección. La comunicación y coordinación no es política de la Dirección. Los padres de familia critican el trabajo del Director; pero no actúan, no asisten a las reuniones, muchos docentes desean cambiar esta situación a través de un estilo de liderazgo del Director que ejerza liderazgo democrático en que todos participen en equipo para empujar hacia el progreso y lograr la calidad educativa.

### **1.3. Características del problema**

En Institución Educativa N° 10834 en el distrito de José Leonardo Ortiz de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque, el director a cargo no logró administrar con equidad en la organización del trabajo, existiendo falta de relaciones humanas y ética; todo ello, perjudicaba el clima institucional.

No reuniendo los requisitos adecuados para desempeñar el cargo de Director debido a que carece de aptitudes para la administración de la Institución Educativa. No habiendo equidad en la organización del trabajo, además de la falta de relaciones humanas y ética; todo ello, perjudica el clima institucional referente a la buena marcha de la gestión institucional.

El personal docente trató de solucionar el problema, por tal situación, en reiteradas oportunidades se han formado comisiones para solucionar; sin embargo, el Director siempre ha manifestado que es una ofensa a su persona, el de formar comisiones sin su autorización. En otras oportunidades se le convoca para solucionar los problemas de toda índole; pero simplemente no toma interés y deja todo para mañana y así pasa el tiempo.

Surge el divisionismo, los padres de familia protestan continuamente ante las anormalidades que ocurren en la Institución Educativa por ejemplo, no hay rendición de las cuotas, de las ganancias en algunas actividades, exceso de valoración de las refacciones de la infraestructura con dineros concedidos por el Gobierno Regional, entre otros.

Ante esta situación también se ven perjudicados los estudiantes, porque los padres comentan en forma negativa del Director y esta situación perjudica la autoestima de los niños y niñas; mientras el Director y padres de familia tienden al enfrentamiento verbal, debido a que el Director no ejerce un liderazgo cabal; por ello, es necesario buscar la solución adecuada para el bien de la Institución Educativa.

Por consiguiente, existe carencia de liderazgo en la Institución Educativa Se plantea ¿Cómo identificar los hechos? ¿Cómo solucionar? ¿Qué teoría aplicar para la solución del problema? Todo ello conlleva a plantear el problema que ocurre en la Institución Educativa mencionada, durante la gestión del director. El Director durante los años en el cargo de la Institución Educativa N° 10834 no logró administrar con equidad la organización del trabajo, existiendo falta de relaciones humanas y ética; todo ello, perjudicaba el clima institucional.

#### **1.4. Metodología**

##### **1.4.1. Diseño de la investigación**

La presente investigación fue de tipo cuantitativo, Aplicada – Propositiva, a través de la cual se buscó identificar la realidad problemática mediante la aplicación de la técnica de la encuesta a los alumnos, docentes y directivos de la Institución Educativa N°10834 en el distrito de José Leonardo Ortiz de la provincia de Chiclayo, a fin de conocer los fundamentos teóricos y metodológicos para diseñar un Programa de estrategias de liderazgo para mejorar el clima institucional de dicha Institución.

Es propositivo porque diseña un programa de estrategias de liderazgo para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N°10834, basado en el enfoque de la motivación personal e institucional como mecanismos básicos para el desarrollo del ejercicio docente.

En ese marco, podemos precisar que el presente trabajo de investigación se ubica dentro de los estudios No experimentales, debido a que no se llega a dar el programa diseñado.

#### 1.4.2. Población y muestra

La población estuvo conformada por el personal directivo, docente y estudiantes de la Institución Educativa N°10834 del distrito José Leonardo Ortiz en Chiclayo, región Lambayeque.

Quedando la muestra constituida por 93 estudiantes, 32 docentes y 02 directivos.

#### 1.4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizaron las siguientes Técnicas:

**Técnicas de gabinete.** En este rubro cabe destacar que se emplearan dos tipos:

- **Fichaje**, para recopilar información de los conceptos básicos referentes a la investigación. Utilizaremos fichas bibliográficas, hemerográficas, de resumen y de información electrónica.
- **Análisis documental**, dará soporte a nuestra investigación a nivel de su fundamentación teórica para el diseño de estrategias metodológicas. Esta técnica permitirá la utilización de herramientas como son libros de soporte académico, en el que se tomaron los lineamientos adecuados para plasmar la base técnica en el cual está fundamentada la investigación.

**Técnicas de campo**, básicamente se utilizó:

- **La entrevista**, permitió indagar la opinión de los alumnos y docentes sobre la problemática expuesta. Dicha información fue muy útil no solo en el diagnóstico, sino fundamentalmente en la propuesta, ya que la opinión de expertos en la materia, motivo de esta investigación, permitirá alimentar, retroalimentar y evaluar progresivamente los componentes de la propuesta.
- **Encuesta:** Fueron aplicadas a las personas que, implícitamente o explícitamente, tienen conocimiento o relación con el tema motivo del presente trabajo de grado.

- **Observación directa:** Al respecto, Raúl Tafur Portilla, en la tesis universitaria (1995, p.214), afirma: “Teniendo en cuenta que la observación es una técnica de recopilación de datos semi primaria, ésta permite el logro de la información en la circunstancia en que ocurren los hechos y no cuando estos ya pasaron».

Esta técnica, fue aplicada durante todo el proceso de investigación y ha sido muy útil y significativa puesto que solo el contacto directo y la relación con la problemática, ha permitido captar información real, confiable y objetiva, que han sido valiosos para obtener los resultados de la presente investigación.

#### **1.4.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos**

- **Método descriptivo.** Ha permitido el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación ya que fue necesario utilizar la investigación bibliográfica, como libros, archivos, internet, con el propósito de disponer de un panorama mucho más amplio del tema, que permitió efectuar un análisis a profundidad y recomendar las medidas correctivas.
- **Método analítico-sintético.** El análisis permitió estudiar el comportamiento de los factores de cada elemento constituyente de la realidad problemática; en este caso de los factores que influyen para que docentes y estudiantes, muestren actitudes favorables hacia la generación de un clima institucional saludable para la gestión docente superior.

#### **1.4.5. Análisis estadístico de los datos**

Los datos obtenidos fueron tratados a nivel estadístico, a través de tablas estadísticas y ordenamiento de datos. Para el análisis de los datos recabados se utilizó el programa Excel. También se realizaron análisis estadísticos tanto de tipo descriptivo como inferencial. En el primer caso se desarrollarán análisis de frecuencias y medias, y en el segundo, se hicieron análisis de varianza, de correlaciones y de Alfa de Cron Bach.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del problema**

Estudios a nivel Internacional tenemos:

Carvajal, G. (2000) en su investigación denominada “Importancia de la cultura y clima Institucional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar”; concluyó: partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima Institucional, que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas. La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

Además, los climas institucionales tensos influyen sobre la deserción del personal calificado de la organización castrense hacia otras fuentes de trabajo. Esta investigación es muy importante para el desarrollo de la investigación porque trata sobre el clima institucional, que es una de las variables en estudio. Así, el trabajo se justifica por su relevancia social; radica en que los aspectos teóricos nos permitirán conocer sobre las características y factores que afectan al clima institucional ya que se ha convertido al día de hoy, en un elemento importante para lograr la eficiencia de los procesos de aprendizaje y rapidez en las interacciones que los alumnos y la sociedad demandan.

Tiene relevancia práctica porque del clima institucional depende el desempeño de los docentes y estudiantes; hoy es necesario proporcionar a los estudiantes una formación integral que les permita desenvolverse en cualquier situación. Además la presente investigación es importante porque busca superar el problema del clima Institucional, a través de la propuesta de un Programa de



Sensibilización, ya que actualmente existen problemas de relaciones interpersonales, falta de comunicación y una cultura diversificada en la institución, donde estudiantes y docentes participen activamente.

También a nivel científico, es relevante porque es una investigación descriptiva, puesto que permitirá describir las características del problema del clima institucional, y de acuerdo a los resultados que se obtenga proponer alternativas de solución. Asimismo tiene relevancia contemporánea, porque hoy en día el ambiente en que laboran los docentes es indispensable para su desarrollo y formación de los estudiantes.

Hoy en día uno de los problemas que se presenta con más frecuencia dentro de las Instituciones Educativas de nivel superior, es la ruptura de relaciones entre directivos y docentes o entre los docentes, lo cual genera un clima institucional desfavorable que es un factor determinante para el buen funcionamiento de la institución.

## **2.2. Sustento teórico**

### **2.2.1. Teoría del clima Institucional de Rensis Likert**

Dentro del concepto de clima Institucional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: Escuela Gestalt y Funcionalista.

**Escuela Gestalt.-** Se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

**Escuela Funcionalista**, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Es pertinente mencionar que la Escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela Gestaltista y la Funcionalista se aplican al estudio del clima Institucional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y cols. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas:

 **Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.**

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual.

Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima Institucional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima Institucional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima Institucional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus

subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que antepusieron el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Likert sostiene que en la percepción del clima Institucional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermedias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales;

al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras.

Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet, 2004).

En esta línea de ideas, se reconoce que el clima Institucional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa. Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

1. **Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
2. **Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
3. **Variables de resultados finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes. Además, propone cuatro Teorías de liderazgo y estas son:

- A. AUTORITARIO EXPLOTADOR:** este liderazgo se muestra cuando los directivos no confían en los subordinados y todas sus actividades son dirigidas mediante castigos imponiendo temor, solo habla el jefe sin dar palabra a nadie, aquí existe la comunicación descendente el que habla está por arriba de los demás imponiendo mandatos, no deja a nadie intervenir en estos acuerdos.
- B. AUTORITARIO PERO PATERNAL,** son condescendientes con sus subordinados permiten su opinión pero la cual no influye en nada y se los controla por medio de reglas, los motivan con temor, castigos y recompensas.
- C. CONSULTIVO CON DERECHO A TENER LA ÚLTIMA PALABRA:** Este tipo de líder tiene confianza en los empleados consulta sus decisiones existe buena comunicación entre jefe y empleado, cuenta con la opinión de sus empleados para buscar el por qué?, generan ideas entre todos para solucionar problemas pero aún sigue dependiendo del líder.
- D. PARTICIPATIVO Y DEMOCRÁTICO,** aquí existe una confianza completa, forman un equipo entre todos incluyendo al jefe, ante las decisiones hay democracia por medio de votación participan todos y se recompensan a todos. Es por ello que este tipo de liderazgo participativo es el que hemos involucrado en nuestro proyecto determinando pues que estamos en la era de la globalización e información y mientras se tengan muchas personas en un barco (empresa o grupo) remando hacia un solo sitio (Meta) los objetivos son alcanzados con menor esfuerzo y con un grado de eficiencia y confiabilidad”.

Los directivos tienen confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de

objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

### **2.2.2. Teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo**

La presente teoría tiene sus orígenes en los Estados Unidos donde se cree que nace, es un movimiento netamente norteamericano su objetivo se basaba en democratizar y concientizar, humanizar los conceptos según ellos rígidos de la administración adecuándolos a sus patrones en conductas adoptadas por el pueblo norteamericano, malas costumbres y hábitos de trabajo. La psicología y la sociología llamadas ciencias humanas y su influencia intelectual en cuanto a la aplicación a la organización industrial pretendían demostrar los inadecuados principios de la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendía desarrollar una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyeran las más importantes preocupaciones del administrador. Sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, sobre todo en un país democrático como Estados Unidos, donde los trabajadores y sindicatos la describieron como un medio sofisticado de explotación laboral a favor de los recursos patronales. A consecuencia de lo anterior nace la Teoría de las Relaciones Humanas, para contrarrestar a la deshumanización del trabajo.

Elton Mayo junto con sus colaboradores desarrolla en los Estados Unidos la teoría de las relaciones humanas, también conocida como ESCUELA HUMANÍSTICA DE LA ADMINISTRACIÓN. “Neo - Humana - Relacionista“. Ya que presenta un nuevo enfoque de la Escuela de las Relaciones humanas con la cual mantiene relación tanto en conceptos como en valores; sin embargo, la filosofía humana conductista señala una perspectiva más amplia sobre la importancia del elemento humano dentro

de todos los organismos sociales entre los representantes de esta escuela predominan los psicólogos sociales y aunque tiene antecedentes de Elton Mayo es considerado Kurt Lewin como su fundador y Douglas Mc. Gregor su principal representante Lewin dedicó principalmente su primer estudio a los pequeños grupos y destaca las ventajas en la participación entre los miembros de un grupo de trabajo; ya que su teoría e investigación las desarrolla mediante y con forma a la técnica conocida como “ Dinámica de Grupos” y sus trabajos dieron impulso y origen a numerosos estudios sobre conducta organizacional.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, y sus primeros intentos de aplicarse a la organización industrial. Las ciencias humanas demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Dentro de este enfoque humanístico, el estudio del comportamiento humano es fundamental para la administración, ya que las personas que dirigen personal toman en cuenta estas conclusiones para poder obtener



mejores resultados en los procesos administrativos dentro de la organización. A partir de la investigación realizada se postula que:

- Se ha comprobado que la productividad de una persona no está determinada solo por su capacidad de física o fisiológica sino también por las normas sociales y expectativas personales que ella tiene.
- Los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos aislados sino como miembros activos de un grupo.
- La teoría de las relaciones humanas contrapone el “homo economicus” u hombre maquina al “homo social”.
- El comportamiento obedece a causas que el mismo hombre puede ignorar; generalmente se originan en las necesidades humanas como son: fisiológicas,(de supervivencia como el alimento, el abrigo, el descanso la protección y la seguridad física), sociales psicológicas(van ligadas al nivel cultural del hombre ya que cada vez que este va evolucionando en este campo sus necesidades van cambiando dentro de su grupo social, participación, reconocimiento, amor, aprecio, sentirse útil, auto realización etc.) .

La motivación humana, se desprende de la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas. De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

### **2.2.3. Teorías del liderazgo**

#### **A) Teoría de los rasgos**

Basada en rasgos físicos (madurez, apariencia), aspectos sociales (diplomacia, popularidad, estudios, condición social), personalidad (capacidad de adaptación, ímpetu, seguridad en sí mismo), características del propio trabajo (iniciativa, aceptación de responsabilidades).

Teoría de la que los medios de comunicación parecen haber sido creyentes por mucho tiempo, porque cuando hablan de los grandes líderes los describen como carismáticos, entusiastas, con ángel, inteligentes, valerosos o audaces. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales ha preocupado a investigadores como Stogdill, que identificó algunas características que parecían ser comunes a los líderes: Inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico.

#### **B) Teorías basadas en el comportamiento.**

Teoría XY de Douglas McGregor. En la teoría X, las personas líderes indican al grupo lo que se espera de ellos, aporta a los miembros del grupo formación, favorece el cumplimiento de determinadas pautas de trabajo, se hace especial atención en la figura del jefe. En este sentido se piensa que los trabajadores solo actúan por lo económico, dando por hecho una falta en el grupo de iniciativa y cooperación. En la teoría Y, se parte de que existe un interés del grupo por la iniciativa, por cooperar. En este tipo el liderazgo se ejerce de manera participativa y consultiva.

## **2.3. Base teórico conceptual**

### **2.3.1. Liderazgo**

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo determinado de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos, también se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo en la institución educativa, el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Para Knickerbocker "El liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación consistente entre un individuo y un grupo". De este concepto se desprende una relación funcional que sólo existe cuando un líder es percibido como el poseedor de los medios de satisfacción de las necesidades.

Para Hersey y Blanchard: "Liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo, uniendo los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación". Concluye señalando que el proceso de liderazgo es una función de líder y de seguidor.

Si el liderazgo es una influencia interpersonal, la influencia significa una fuerza psicológica en donde una persona actúa de modo tal que modifica el comportamiento de otra persona en forma intencional. El control son los intentos de influir en los que tienen éxito y producen las consecuencias deseadas.

### **2.3.2. Tipos de liderazgo**

#### **a) Autocrático**

Sólo el líder fija las directrices, sin participación del grupo, determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo, determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo y es dominador y personal en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro.

#### **b) Democrático**

Las directrices son debatidas por el grupo, estimuladas y asistidas por el líder. El propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, solicitando consejo técnico al líder cuando es necesario; éste sugiere dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates. La división de las tareas quedan a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo; y el líder busca ser un miembro normal del grupo, con espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. El líder es "objetivo" y se limita a los "hechos". En sí, critica y elogia.

#### **c) Liberal (Laissez - Faire)**

Libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con participación mínima del líder. La participación del líder en el debate es limitada, presentando solo algunos materiales al grupo; aclarando que podría proveer información, desde que la soliciten. Tanto la división de las tareas, como la escogencia de compañeros, quedan totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del grupo. El líder no hace ningún acto de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos, solo hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

### **2.3.3. Clima Institucional**

Es considerada una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Institucional u Organizacional.

El clima Institucional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El Clima Institucional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

#### **2.3.4. Dimensiones del Clima Institucional**

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el Clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **ESTRUCTURA.-** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **RESPONSABILIDAD.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones acerca de su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **RECOMPENSA.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **DESAFÍO.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **RELACIONES.-** Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **COOPERACIÓN.-** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **ESTÁNDARES.-** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **CONFLICTOS.**- Es el sentimiento de grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **IDENTIDAD.**- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Organización.

### **2.3.5. Enfoques del clima Institucional**

Se pueden establecer 03 enfoques para explicar el Concepto de Clima Institucional (Dessier, 1979, En Marín 2003)

1. Enfoque subjetivo, considera un aspecto importante del Clima Institucional, son las percepciones que los empleados tengan en relación a la satisfacción de las necesidades sociales y al logro de sus responsabilidades.
2. Enfoque Estructural, De acuerdo a este, la estructura Organización, existentes, es decir todo lo relacionado a la Organización física de los componentes, como tamaño, dimensión de la organización (Número de empleados), amplitud del control administrativo, la centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el tipo de tecnología de la organización, hacen que ciertos climas surjan a media que los integrantes de la organización reaccionan a la estructura de la misma.
3. Enfoque Ecléctico, Litwin y Stringer (1968) mezclan los enfoques anteriores, destacando que el Clima Institucional abarca no solamente las percepciones que los miembros de una organización puedan tener hacia ella sino también la opinión que los mismos comparten en relación a la autonomía, estructura, consideración, recompensa, apoyo, cordialidad, apertura que reinan dentro de la organización para lo cual trabajan.

### **2.3.6. Motivación**

En general, los profesores piensan que los estudiantes de hoy no están motivados para estudiar o, al menos, para aprender. Pero seguramente sería más correcto decir que no están motivados para aprender.

#### **La motivación intrínseca**

Hasta hace bien poco, la Psicología y la pedagogía sólo acudían a la motivación extrínseca, a los premios y castigos, para resolver los problemas del aprendizaje. No conviene olvidarlos, porque tienen mucha fuerza. Pero no son los únicos recursos que la Psicología puede ofrecer a la educación. Al contrario, el enfoque verdaderamente potente y revolucionario es el que se centra en los recursos naturales internos del propio estudiante para aprender. Como decía Aristóteles, “todo ser humano desea por naturaleza aprender”. Si eso es así, ¿qué puede estar pasando en nuestra sociedad para que un proceso natural, como aprender, no se produzca si no va acompañado de consecuencias?

No es fácil definir la motivación intrínseca. Hay, sin embargo, algunos criterios que nos ayudan a distinguirla de la motivación extrínseca. Cuando la única razón para hacer una cosa es conseguir algo fuera de la actividad misma, la motivación es extrínseca. Por ejemplo, si un alumno estudia sólo por las notas, se trata de una motivación extrínseca.

La mayor parte de las veces hacemos cosas por razones extrínsecas, no porque queramos hacerlas. Ahora bien, cuando hay un interés directo en hacer las cosas, la motivación es intrínseca. El criterio, una vez más, es bastante claro: ¿haríamos esas cosas si no obtuviéramos nada a cambio? Si la respuesta es sí, la motivación es intrínseca (Beltrán, 1984).

El premio de la motivación intrínseca no es algo tangible como un premio, o algo simbólico como el dinero. Los verdaderos premios intrínsecos consisten en una experiencia directa, un estado de conciencia que es tan disfrutable o más que los mismos premios externos.



Hay cuatro líneas motivacionales estratégicas, de carácter intrínseco, que el profesor puede utilizar para mejorar la motivación de los alumnos: curiosidad, desafío, competencia y fantasía. a) Curiosidad La curiosidad es el apetito de ver, saber y conocer, capaz de hacer manejar montañas de datos o de conocimientos si no se detiene su impulso. La curiosidad obliga a trabajar duro y a mantener una fuerte auto-disciplina si se quiere verla satisfecha.

La curiosidad lleva, limitada por el tiempo y el espacio, más allá de lo inmediato. En la naturaleza del hombre está la tendencia a conocer y a descubrir lo que el ser humano tiene a su alrededor. Cuando uno es un niño, la fiebre de aprender define su conducta. Está lleno de admiración por todo: ver, examinar, tocar, probar, sostener, alcanzar. Y en cuanto empieza a hablar, se llena de preguntas: ¿por qué el cielo es azul, por qué siempre está ahí arriba, por qué sale, por qué se esconde, por qué mañana no puede ser ayer?.

Los adultos tratan de contestar todas esas preguntas pues saben que satisfaciendo esa curiosidad y fiebre de saber, ellos ayudan a aprender y a lograr el gusto por adquirir nuevos conocimientos. Pero al ir creciendo, en el niño se producen algunos cambios importantes. Su sentido de admiración comienza a verse afectado por la creciente comprensión de las realidades del mundo.

Lo que antes aparecía como maravilloso y lleno de misterio se convierte en algo rutinario y natural. Además, otras personas le devuelven gradualmente la tarea de satisfacer esa curiosidad, dejan en sus manos el don de aprender a leer, conducir o manejar aparatos, y enseguida descubren que el aprendizaje exige esfuerzo que ellos prefieren evitar. Por último, llegan a ser conscientes de su propia curiosidad y empiezan a tener miedo de hacer preguntas en público (Beltrán y Pérez, 2003).

El proceso de sensibilización. Sin embargo, la curiosidad puede ser el mejor amigo de cada estudiante. Es la señal interna de lo que la mente y el espíritu quieren conocer en un momento determinado. La curiosidad puede surgir inesperadamente, comunicando algo sobre el propio yo aturdido. Es una guía

sobre la forma en que trabaja la mente, el origen de toda búsqueda que se emprende y de cualquier descubrimiento que se consigue.

Y como todo buen amigo, se puede confiar en ella. Ahora bien, la curiosidad también hace demandas. Si se quiere aprovechar sus ventajas, hay que seguir su voz pues ella sabe mejor que nadie lo que a uno le conviene. Pero también se puede hacer mucho por alimentarla caminando por delante de ella, detectando nuevos horizontes aún por conocer o profundizando en lo que sólo se conoce a medias.

La curiosidad es difícil de controlar, es insaciable, pero sin ella se puede perder lo que podría impulsar en la vida el querer seguir aprendiendo. Resulta bastante fácil seguir el impulso de la curiosidad. Pero es mucho más difícil regenerarla cuando se ha perdido.

No se puede forzar uno mismo a tener interés en algo. El truco es estar al acecho de la curiosidad. Hay que estar atento a todo lo que se estudia y aprende, a caminar con los ojos bien abiertos por el ancho mundo del conocimiento, y atento después a saltar sobre algo que parece rondar el interés personal, a tratar de responder ese repentino torrente de preguntas en cuanto se haga presente, incluso aun cuando no haya tiempo ni energía aparente para hacerlo.

De esta forma, la curiosidad es un poco como la conciencia, no le permite a uno estar solo, y está mejor atendida que descuidada. Sin embargo, a diferencia de la conciencia que apunta a los mismos intereses en cada uno de nosotros, la curiosidad es, como la imaginación y las aspiraciones, una cualidad individual. Y así como cada uno de nosotros diferimos de los demás en el tamaño o la forma, así cada uno de nosotros tenemos intereses diferentes.

De la misma forma que hay diferentes clases de habilidades mentales y creativas, así cada mente se siente tocada, provocada o admirada por cosas diferentes. Dada esa diferente clase de sensibilidad, la educación tiene que ofrecer muchos y muy diferentes cursos para satisfacer los diferentes apetitos de los estudiantes. Lo lógico es que entre tanta variedad, los estudiantes

tengan, a veces, problemas en hacer sus elecciones. Este es un problema real de la curiosidad. Por eso, como estudiante, cada uno debe aprender a disciplinarla mientras la alimenta y la cultiva.

Para ser curioso como un niño hay que abrirse a todas las experiencias. Nunca se sabe sobre qué será uno curioso, ni dónde o cuándo se sentirá curiosidad sobre algo, ni qué se conseguirá alimentando esa curiosidad. Abrirse a todas las experiencias significa alimentar la curiosidad y luego dirigirla. La curiosidad bloqueada tiene sus castigos: insatisfacción consigo mismo y, lo que es peor aún, oportunidades perdidas de aprender.

Lo que se puede preguntar desde la ignorancia, perplejidad o admiración, libre de pre concepciones y prejuicios, suministra las más frescas y fascinantes respuestas. Y esas respuestas pasarán a formar parte permanente de la comprensión del mundo que uno tiene. Sin embargo, en algún punto hay que dirigir los intereses en el mundo, limitar la búsqueda, y decidir lo que se va a perseguir. Esto no es favorecer la especialización, es sólo un aviso para saber elegir hacia dónde, cuándo y cómo se va a utilizar el tiempo.

La curiosidad es insaciable. Se alimenta continuamente a sí misma. Los misteriosos mecanismos internos de la curiosidad y la admiración nos empujan a un trabajo detectivesco en el cual cada clave conduce a otra, y cada hecho conduce a preguntas adicionales. Incluso cuando el misterio se ha resuelto y el criminal es desenmascarado, todavía no sabe uno si es el único, o si comprendes el motivo, o si la solución tiene sentido. Todavía quedan muchas preguntas.

Así pasa con la curiosidad. Es algo que le empuja a uno interminablemente, convirtiéndolo en estudiante para toda la vida, creciendo así en conocimiento y comprensión. Aunque no se sienta curiosidad, no hay que asustarse. No tener curiosidad no significa que el cerebro esté muerto. Puede significar simplemente que no se presta atención adecuada al mundo que le rodea, o que se está concentrado en actividades pasivas o no productivas, como ver la

TV, el deporte y nada más. Por eso es un buen consejo apagar la TV y abrir los ojos a todo lo nuevo.

A veces no se encuentran respuestas que satisfagan la curiosidad. En este caso, hay que aprender del hecho mismo de no poder satisfacerla. De esta forma, se convierte la insatisfacción en algo creativo. Quizás es que no se intenta suficientemente; quizás no se ha buscado en el sitio adecuado. Si nadie tiene la respuesta a la pregunta que a uno le sigue punzando, uno puede, a lo mejor, ser el primero. Conocer o hacer lo que nadie ha conseguido conocer o hacer es la base de todos los descubrimientos, inventos o ideas (Banner y Cannon, 1999). El proceso de sensibilización.

La relación entre la curiosidad y el aprendizaje es evidente. La filosofía, la ciencia, el conocimiento en general tienen su origen en la curiosidad. Ahora bien, ¿cómo se puede suscitar la curiosidad en los estudiantes? La curiosidad se puede provocar mediante actividades que suministren a los estudiantes ideas sorprendentes, incongruentes o discrepantes respecto a sus ideas o creencias personales.

De esta manera, la información que sugiere a los estudiantes que sus ideas son incongruentes generará con seguridad un alto nivel de activación. Las incongruencias instigan la búsqueda de información, las expectativas no confirmadas buscan explicaciones y las inconsistencias gritan y piden soluciones.

Pero tampoco hay que ir a los extremos: los niveles intermedios de incongruencia o discrepancia son los mejores para incrementar la motivación escolar. Lo que sí es cierto es que hay una tendencia general hacia la curiosidad. La gente busca experiencias nuevas, encuentra satisfacción en resolver puzzles o situaciones problemáticas, disfruta aprendiendo cosas diferentes a las que ya domina, o simplemente quiere desarrollar una mayor competencia.

El profesor tiene, pues, aquí una buena tarea: educar la curiosidad del alumno para mejorar su aprendizaje. Ahora bien, ¿cómo se aplica esto en el aula? Berlyne (1960) descubrió que hacer preguntas a los estudiantes en lugar de

presentarles información sobre los hechos no sólo mejoraba el aprendizaje sino que aumentaba también el interés en aprender más sobre el tema.

Las preguntas eran realmente efectivas para elevar la curiosidad sobre cosas conocidas y familiares. Las preguntas más eficaces eran las más inesperadas. En realidad, la combinación o interacción entre lo novedoso y lo familiar es importante en el desarrollo de la curiosidad. Según Berlyne (1960), el ser humano desarrolla un alto nivel de estimulación sin una explicación biológica aparente, esto es, una curiosidad epistémica bajo la cual se encuentra algún tipo de conflicto conceptual.

El conflicto conceptual puede generar curiosidad y, por tanto, un alto grado de motivación para el aprendizaje. De ahí la preferencia de Berlyne por el método de aprendizaje por descubrimiento, ya que motiva a los sujetos sometiéndolos a conflicto conceptual en forma de sorpresa, duda, incongruencia, perplejidad, etc. La motivación intrínseca se origina ante estímulos novedosos, inesperados, sorprendentes, que provocan la ruptura del equilibrio intelectual y activan la exploración de rutas nuevas para superar el problema.

Hay varias clases de conflicto conceptual:

- Duda: conflicto entre tendencias a creer y no creer una proposición.
- Perplejidad: inclinación del estudiante hacia una de varias creencias mutuamente excluyentes.
- Contradicción: impulso del estudiante hacia dos creencias incompatibles.
- Incongruencia conceptual: creencia forzada de que un objeto posee dos propiedades que es imposible que se den juntas.
- Confusión: desconocimiento, por parte del estudiante, del valor que ha de atribuir a alguna variable descriptiva de un objeto.

- Inadecuación: el estudiante se encuentra perdido frente a la solución de un problema, produciendo respuestas de forma similar, casi todas ellas inadecuadas.

El conflicto conceptual, evidentemente, resulta incómodo, no deja tranquilo, impulsa con insistencia a encontrar una solución. Por eso motiva. Pues bien, el conflicto conceptual se puede atenuar, es decir, resolver, mediante:

- Desequilibrio: reduciendo el número de respuestas competitivas o la igualdad de fuerzas.
- Hundimiento: induciendo una nueva respuesta no considerada previamente.
- Conciliación: recogiendo información que demuestre que las dos opiniones no son incompatibles.
- Supresión: reuniendo información que revele la escasa trascendencia del problema.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

#### 3.1. Análisis y discusión de Resultados

#### TRABAJO COOPERATIVO A NIVEL DE DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES

**TABLA N° 01: Actividad del personal directivo para desarrollar trabajo cooperativo en la Institución Educativa N°10834**

N° Orden	CRITERIOS	RESPUESTA						TOTAL	
		Nunca		A veces		Siempre		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%		
01	Práctica Liderazgo Democrática	0	0	02	100	0	0	02	100
02	Fortalece Relaciones Interpersonales	0	0	01	50	01	50	02	100
03	Organiza sus acciones previas a su ejecución	0	0	02	100	0	0	02	100
04	Promueve Trabajo en Equipo	0	0	02	100	0	0	02	100
05	Práctica valores en su desempeño laboral	0	0	02	100	0	0	02	100

Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

#### ANÁLISIS

Como se puede observar en la tabla adjunto, de las 05 variables o criterios que se han definido para identificar el trabajo cooperativo de nivel de los directivos, en 04 de ellos (liderazgo, acciones previas, trabajo en equipo, valores) encontramos que a veces lo practica; sin embargo en cuanto al fortalecimiento de las relaciones interpersonales se puede apreciar que por los menos existe un 50% que afirma que siempre realiza acciones al respecto (ver tabla N° 01).

**TABLA N° 02:**

**Actividad del personal docente para desarrollar trabajo cooperativo en la  
Institución Educativa N°10834**

N° Orden	CRITERIOS	RESPUESTA						TOTAL	
		Nunca		A veces		Siempre		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%		
01	Práctica Liderazgo Democrática	02	25	04	50	02	25	08	100
02	Fortalece Relaciones Interpersonales	02	25	05	62	01	13	08	100
03	Organiza sus acciones previas a su ejecución	01	13	05	62	02	25	08	100
04	Promueve Trabajo en Equipo	02	25	05	62	01	13	08	100
05	Práctica valores en su desempeño laboral	01	13	04	50	03	37	08	100

Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

### **ANÁLISIS**

A nivel de docentes tenemos que, respecto a los 05 criterios indicados anteriormente, tenemos un cambio significativo, en el sentido que se aprecia un buen porcentaje de respuestas que dice tomar en cuenta la mayoría de criterios; siendo los más importantes los criterios de práctica de valores (37%) liderazgo y la organización de acciones previas a la ejecución de actividades, en 25% cada una (ver tabla N°02). Aunque también cabe resaltar que hay respuestas referidas a que nunca toma esos criterios.



**TABLA N° 03:**

**Actividad de los estudiantes para desarrollar trabajo cooperativo en la Institución Educativa N°10834**

N° Orden	CRITERIOS	RESPUESTA						TOTAL	
		Nunca		A veces		Siempre		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%		
01	Práctica Liderazgo Democrática	50	54	30	32	13	14	93	%
02	Fortalece Relaciones Interpersonales	40	43	33	35	20	22	93	%
03	Organiza sus acciones previas a su ejecución	50	54	30	32	13	14	93	%
04	Promueve Trabajo en Equipo	40	43	40	43	13	14	93	%
05	Práctica valores en su desempeño laboral	50	54	30	32	13	14	93	%

Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

**ANÁLISIS**

En cambio a nivel de estudiantes, las respuestas varían un poco y se concentran en que nunca se toman esos criterios para el trabajo cooperativo; así tenemos que en más del 40% afirma nunca tomarlos; eso ocurre a nivel de los 05 criterios, siendo los más destacados la práctica de liderazgo y valores (ver tabla N° 03).

## TRABAJO EN DEMOCRACIA A NIVEL DE DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES

**TABLA N° 04**

### Actividad del personal directivo para fomentar el trabajo en democracia en la Institución Educativa N°10834

N° Orden	CRITERIOS	RESPUESTA						TOTAL	
		NUNCA		A VECES		SIEMPRE		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%		
01	Respetar las opiniones de los demás	0	0	02	100	0	0	02	100
02	Valora los aportes en bien de la Institución	0	0	02	100	0	0	02	100
03	Promueve e integra la Práctica de Relaciones interpersonales	0	0	02	100	0	0	02	100
04	Demuestra afecto con el logro de los demás.	0	0	02	100	0	0	02	100
05	Acepta y comparte propuestas Integradoras en bien de la Institución	0	0	02	100	0	0	02	100

Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

### ANÁLISIS

En cuanto al fomento del trabajo en democracia a nivel de los directivos, se han considerado 05 criterios, como se puede apreciar en la tabla siguiente. Al respecto tenemos que en todos estos los encuestados afirman en 100% que solo a veces toma en cuenta variables como: respecto a las opiniones de los demás, valora los aportes en bien de la institución, promueve las relaciones interpersonales, demuestra afecto a los demás y acepta y comparte propuestas en bien de la institución. Ello refleja una situación bastante débil de la gestión democrática de la institución (ver tabla N° 04).

**TABLA N° 05:****Actividad del personal docente para desarrollar trabajo democracia en la  
Institución Educativa N°10834**

N° Orden	CRITERIOS	RESPUESTA						TOTAL	
		NUNCA		A VECES		SIEMPRE		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%		
01	Respeto las opiniones de los demás	16	50	12	37,5	04	12,5	32	100
02	Valora los aportes en bien de la Institución	12	37,5	08	25	12	37,5	32	100
03	Promueve e integra la Practica de Relaciones interpersonales	16	50	12	37,5	04	12,5	32	100
04	Demuestra afecto con el logro de los demás.	12	37,5	08	25	12	37,5	32	100
05	Acepta y comparte propuestas Integradoras en bien de la Institución	16	50	12	37,5	04	12,5	32	100

Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

**ANÁLISIS**

A nivel de personal docente esta situación varía un poco; tal como se puede apreciar en la tabla (N°05) las respuestas están distribuidas en los tres tipos (nunca, a veces, siempre); siendo predominante la respuesta a veces; lo cual quiere decir que por parte de los docentes existe un mayor predisposición y práctica para desarrollar su trabajo en democracia.

**TABLA N° 06****Actividad de los estudiantes para desarrollar trabajo en democracia en la  
Institución Educativa N°10834**

N° Orden	CRITERIOS	RESPUESTA						TOTAL	
		Nunca		A veces		Siempre		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%		
01	Respetar las opiniones de los demás	40	43	40	43	13	14	93	100
02	Valora los aportes en bien de la Institución	30	32	40	43	23	25	93	100
03	Promueve e integra la Práctica de Relaciones interpersonales	40	43	40	43	13	14	93	100
04	Demuestra afecto con el logro de los demás.	30	32	40	43	23	25	93	100
05	Acepta y comparte propuestas Integradoras en bien de la Institución	40	43	40	43	13	14	93	100

Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

**ANÁLISIS**

A nivel de estudiantes la situación es casi similar a la anterior; como se observa en la tabla (N°6) las respuestas también están distribuidas en los tres tipos de respuesta (nunca, a veces, siempre); aunque en este caso es predominante la respuesta nunca; lo cual es bastante preocupante y más débil que en el caso del nivel directivo.

## RELACIONES INTERPERSONALES EN DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES

**TABLA N° 07: Acciones sobre relaciones interpersonales en la Institución Educativa N°10834**

DIMENSIÓN	CRITERIOS	RESPUESTA (%)		
		Nunca	A veces	Siempre
Actividad del personal directivo para desarrollar trabajo cooperativo	Practica liderazgo democrático	0	100	0
	Fortalece relaciones interpersonales	0	50	50
	Organiza sus acciones previas a su ejecución	0	100	0
	Promueve trabajo en equipo	0	100	0
	Practica valores en su desempeño laboral	0	100	0
Actividad del personal docente para desarrollar trabajo cooperativo	Practica liderazgo democrático	25	50	25
	Fortalece relaciones interpersonales	25	62	13
	Organiza sus acciones previas a su ejecución	13	62	25
	Promueve trabajo en equipo	25	62	13
	Practica valores en su desempeño laboral	13	50	37
Actividad de los estudiantes para desarrollar trabajo cooperativo	Practica liderazgo democrático	54	32	14
	Fortalece relaciones interpersonales	43	35	22
	Organiza sus acciones previas a su ejecución	54	32	14
	Promueve trabajo en equipo	43	43	14
	Practica valores en su desempeño laboral	54	32	14

Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

### ANÁLISIS

En cuanto a las relaciones interpersonales, observando la tabla N°07 podemos tener una visión más integral del tema, y de los tres tipos de actores (directivos, docentes y estudiantes) en cuanto a las tendencias que siguen las respuestas. Así tenemos que a nivel de directivos existe una tendencia más favorable a fortalecer las relaciones interpersonales; a nivel de docentes esto se refleja en la práctica de valores en su desempeño; en ambos casos la tendencia se acerca a tres puntos, mientras que en el caso de los estudiantes la tendencia se acerca solo a los 2 puntos.

## MEJORAMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL A NIVEL DE DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES

**TABLA N° 08: Acciones sobre mejoramiento del clima institucional en la Institución Educativa N°10834**

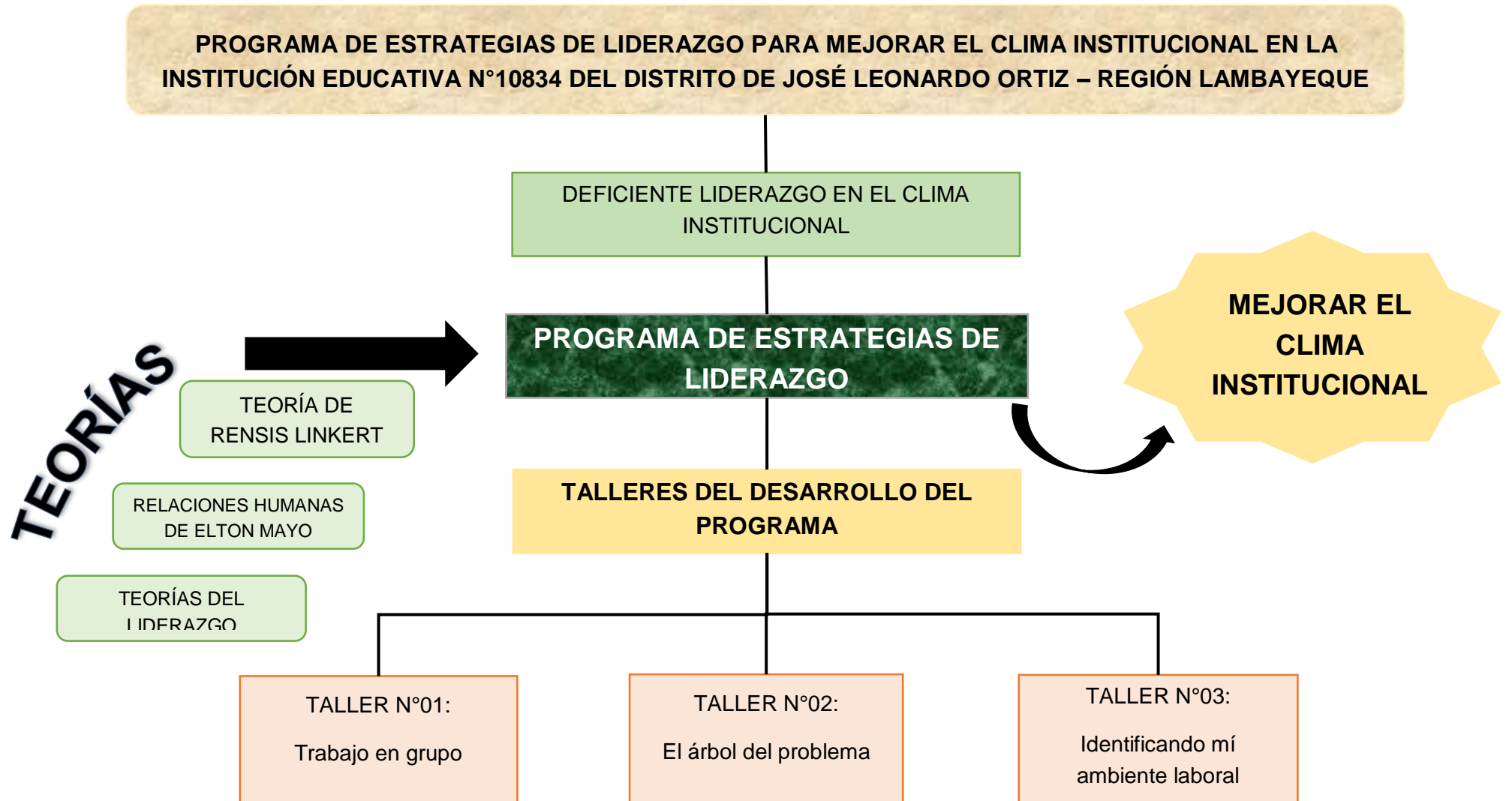
DIMENSIÓN	CRITERIOS	RESPUESTA (%)		
		Nunca	A veces	Siempre
Actividad del personal directivo para fomentar trabajo en democracia	Respeto las opiniones de los demás	0	100	0
	Valora los aportes en bien de la institución	0	100	0
	Promueve e integra la práctica de relaciones interpersonales	0	100	0
	Demuestra afecto con el logro de los demás	0	100	0
	Acepta y comparte propuestas integradoras en bien de la Institución.	0	100	0
Actividad del personal docente para fomentar trabajo en democracia	Respeto las opiniones de los demás	50	37.5	12.5
	Valora los aportes en bien de la institución	37.5	25	37.5
	Promueve e integra la práctica de relaciones interpersonales	50	37.5	12.5
	Demuestra afecto con el logro de los demás	37.5	25	37.5
	Acepta y comparte propuestas integradoras en bien de la Institución.	50	37.5	12.5
Actividad de los estudiantes para fomentar trabajo en democracia	Respeto las opiniones de los demás	43	43	14
	Valora los aportes en bien de la institución	32	43	25
	Promueve e integra la práctica de relaciones interpersonales	43	43	14
	Demuestra afecto con el logro de los demás	32	43	25
	Acepta y comparte propuestas integradoras en bien de la Institución.	43	43	14

Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

### ANÁLISIS

En cuanto al clima institucional tenemos que la tendencia solo llega a dos puntos porcentuales para el personal directivo, docente y estudiantes; siendo el que mayor se aproxima a ese porcentaje, el personal directivo y, el más bajo, el de estudiantes. Esta tabla confirma los resultados presentados en las tablas anteriores, donde la respuesta es más homogénea y se ubica en el tipo A veces; en cambio en los otros (docentes y estudiantes) es más heterogénea (ver tabla N°08).

### 3.2. MODELO TEÓRICO



### **3.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.3.1. Denominación**

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°10834 DEL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ – REGIÓN LAMBAYEQUE**

#### **3.3.2. Presentación**

El programa de estrategias de liderazgo es una propuesta que se fundamenta en teorías que nos permitirá comprender los comportamientos del ser humano y su desenvolvimiento como líder dentro de la institución educativa.

Un liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas, aunque generalmente se refiere a grupos de personas, aunque generalmente se refiere a grupos de personas.

En este aspecto el liderazgo está relacionado con el clima institucional y las relaciones interpersonales, ya que el sistema cognitivo de un individuo es el proceso en virtud del cual influye sobre las actividades de un grupo organizado se influye sobre las actividades de un grupo organizado con respecto a la fijación y consecuencia de las metas.

El ambiente Psicológico es la situación en que las personas perciben e interpretan su ambiente externo. En este ambiente las personas y objetos adquieren valencias. Cuando su ambiente es positivo, las personas satisfacen sus necesidades. En cambio los negativos causan repulsión.

Es por eso que la presente propuesta busca fortalecer el liderazgo de los docentes y personal jerárquico de la Institución Educativa N° 10834 del distrito de José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo, región Lambayeque; con el fin de mejorar el Clima Institucional.



### **3.3.3. OBJETIVO DEL PROGRAMA**

#### **GENERAL:**

Mejorar el Clima Institucional de la Institución Educativa N°10834, fortaleciendo el liderazgo de directivos, docentes y alumnos de la I.E.

#### **ESPECIFICOS**

- Contribuir a la práctica del liderazgo institucional
- Mejorar el clima institucional y las relaciones interpersonales
- Monitorear y evaluar el desarrollo del programa.

### **3.3.4. Fundamentación**

#### **FILOSÓFICA**

En la vida real, los grupos tienen líderes en el sentido estricto, a pesar que los miembros de esos grupos no identifican a una sola Persona. A medida que un grupo toma forma una persona puede sobresalir en forma eficaz; de esta manera son muchas las razones que existen para adquirir liderazgo. Una vez que los líderes u otros miembros alcanzan un lugar preeminente, son capaces de hacer perder el interés en actividades en que ellos no sobresalen.

#### **PEDAGÓGICA**

Para conseguir el cambio en los docentes y fomentar el liderazgo se deben buscar experiencias que impliquen explorar y usar en su mundo personal acciones que les guste y les interese. Que promueve el trabajo en equipo e incentivar la práctica de los valores.

#### **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

El liderazgo se adquiere cuando se posee dominio y manejo de las influencias interpersonales y directas.

Rensis Likert menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, la reacción está determinada por la percepción.

Rensis Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: Variables causales, variables intermedias y variables finales. La habilidad que tienen algunas personas para influir en algunas personas la mayor parte de veces permite lograr las metas que se trazan las instituciones cuando estas son positivas.

Henry Farol afirma “Que es imposible mejorar los niveles de productividad si no hay liderazgo”, los niveles de productividad si no hay liderazgo”

En su teoría clásica Henry Farol afirma que los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas y que los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo.

En la actualidad el legado de este modelo sería la elaboración de las normas de convivencia y el reglamento Interno.

### **3.3.5. EQUIPO DE TRABAJO**

- La I.E. N° 10834 está ubicado en el Distrito de José Leonardo Ortiz, Provincia de Chiclayo, Región Lambayeque.
- Docentes del Nivel Primario y Personal Administrativo.

### **3.3.6. ALCANCE E IMPACTO DEL PROGRAMA**

Población Beneficiaria: docentes de la Institución Educativa N°10834

### **3.3.7. BENEFICIOS POR ALCANZAR**

- ❖ Integración de la comunidad educativa en las actividades programadas
- ❖ Revalorar las relaciones interpersonales y fortalecer el liderazgo en el proceso educativo.
- ❖ Impulsar la práctica del liderazgo como un recurso para mejorar el clima y las relaciones interpersonales entre los docentes

### **3.3.8. Líneas Estratégicas de Innovación**

Brindar a los educandos un adecuado clima y buenas relaciones interpersonales basadas en un buen liderazgo. En el trabajo de campo se pudo determinar que existen los siguientes problemas:

- ✓ Falta de liderazgo institucional
- ✓ Deficiente nivel de comunicación
- ✓ Deterioro en las relaciones humanas
- ✓ Falta de estímulos a la labor que realizan los docentes
- ✓ Falta de solidaridad
- ✓ Imposición de ideas
- ✓ Agresiones verbales
- ✓ Trato injusto
- ✓ Indiferencia entre colegas

### **3.3.9. Descripción de la propuesta del modelo**

La meta principal es identificar y fortalecer las relaciones interpersonales y el clima institucional, partiendo de la práctica de un liderazgo democrático en los docentes educandos.

El eje principal consistirá en la preparación y capacitación constante del director y docentes que se darán a través de talleres dentro de la Institución con profesionales de la Región y de reconocida trayectoria académica, que

contribuyan a que los docentes reflexionen en que es muy importante tener un clima institucional adecuado que favorezca a los buenas relaciones interpersonales.

### **3.3.10. Los Contenidos a tratarse serán**

Fundamentación teórica de liderazgo

- Estrategias para motivar e incentivar a los docentes y administrativos a ser partícipe de la práctica de un liderazgo transformacional.
- Estrategias para incentivar a la práctica de valores orientados a la vida
- Estrategias para formar líderes de grupo

### **3.3.11. Estrategias metodológicas**

De acuerdo a las necesidades encontradas en la investigación se realizaron dos acciones paralelas las cuales son para que se mejore el clima institucional, como son capacitaciones y talleres.

- **CAPACITACIONES**

#### **Objetivo**

Obtener una participación activa de todos los agentes educativos para mejorar y desarrollar liderazgo que favorezca el clima institucional y las relaciones interpersonales

#### **Funcionamiento**

El Director y la Investigación se encargaran de solicitar a los docentes que participen activamente en el desarrollo de la capacitación con los propósitos de complementar sus conocimientos que han ido adquiriendo durante su formación académica y en la escuela.

Se solicitará a las docentes sugerencias para la capacitación con temas de su interés con la finalidad de que propongan contenidos para complementar los temas. Las sugerencias serán seleccionadas para ser tomadas en la capacitación.

Durante el desarrollo de la capacitación el personal directivo y docente participará activamente socializando y dando a conocer sus puntos de vista se harán comentarios durante el desarrollo del evento.

- **TALLERES**

**Objetivo**

Intercambiar experiencias entre los docentes y proponer.

**Funcionamiento**

Se tomaran acuerdos entre docentes y directivos de la Institución Educativa para establecer un cronograma para el desarrollo de talleres. Se les invitará formalmente a los docentes e indicándolos las fechas y horarios en que se desarrollan los talleres.

Para su desarrollo se utilizaran recursos previstos y se tratará de aprender el tiempo. Se evaluara permanentemente para superar los errores en los próximos talleres.

**3.3.12. Cronograma de actividades**

	ACTIVIDADES	2017								
		abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic
1	Sensibilización al Personal	x	X							
2	Análisis de las fuentes de Información	x	X	x	x	x	x			
3	Elaboración de Documentos	x	X	x	x	x	x			
4	Realización de los Talleres						x	x	x	
5	Conclusiones con Evaluación									x

### 3.3.13. Talleres Tipo (básicos):

Se propone 03 talleres, se describen a continuación:

#### TALLER N°01:

##### TRABAJO DE GRUPO

El **objetivo** de esta actividad: lograr una mayor interacción y un mejor trato con todo el personal de la Institución Educativa N°10834

**Descripción** de la actividad: El/la facilitador/a presenta en Power point el tema ¿Qué son las relaciones humanas? Terminada la presentación y acompañado de una guía de preguntas el/ la facilitador/a procede a la división de tres grupos A cada grupo se le entrega una pregunta que deberá contestar, luego de hacer una reflexión a lo interno de cada grupo.

El facilitador solicita a los grupos presentar los resultados en la plenaria. Finalmente el/la facilitador/a recoge la impresión de los grupos señalando los elementos más relevantes de cada uno, a partir de su exposición. Para este proceso el/la facilitador/a necesitará una guía de preguntas.

#### **Guía de discusión:**

- ¿Cómo te gustaría ser tratado en tu trabajo cuando te equivocas?
- ¿Qué piensas de las personas, en tu área de trabajo, con las siguientes actitudes: Violenta, Tímida, Distraída, Amistosa; etc.?
- ¿Qué harías para manejar positivamente, en tu área de trabajo, a una persona con las siguientes actitudes?
  - Violenta
  - Tímida
  - Amenazadora
  - Amistosa
  - Sincera

- Distráida

**Duración** de la actividad: 30 minutos

**Material a utilizar:** Presentación en Power point (laptop y proyector).  
Papelógrafos, marcadores, láminas y masking-tape. Fotocopias de la guía.

## **TEMA: TRABAJANDO EN EQUIPO**

Objetivo: Potenciar la importancia del trabajo en equipo poniendo en práctica las 5 C. (Complementariedad, Coordinación, Comunicación, Confianza, Compromiso).

### 1. Complementariedad:

Cada miembro domina una parte determinada del trabajo en proceso y todas estas partes son necesarias para sacar el trabajo adelante.

### 2. Coordinación:

El grupo de trabajadores, con un líder, debe actuar de forma organizada con vista a sacar la producción adelante.

### 3. Comunicación:

El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos los trabajadores, esto es esencial para poder coordinar las distintas actividades individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

### 4. Confianza:

Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar “que hay que anteponer el éxito del equipo al propio”.

Cada miembro del equipo trata de aportar lo mejor de sí mismo, sin buscar destacarse entre sus compañeros porque confía en que

éstos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo en el que el equipo podrá lograr su objetivo.

Por ejemplo, si el responsable de entregar las cajas de empaque a la sección de empaque cumple con su entrega sin que intervengan sus propios intereses, estará actuando en función del equipo, porque esto hará que la operación siga cumpliendo su proceso.

#### 5. Compromiso:

Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Descripción de la actividad: El/la facilitador/a presenta en Power point el tema. Va presentado cada uno de los conceptos, y lo explica por separado acompañados de comentarios por parte de los/las participantes.

El/la facilitador/a promueve la discusión y la reflexión, en la medida que va presentado cada uno de los conceptos, solicita voluntariamente, que alguien del grupo lea en voz alta y luego lo comentan. Y así sucesivamente con los demás términos hasta comentar los cinco conceptos.

El/la facilitador/a pregunta al auditorio si alguien quiere presentar o contar alguna situación o testimonio personal que pudiera ilustrar más los conceptos. Se recogen los elementos y se finaliza la actividad.

**Duración de la actividad:** 30 minutos.

**Material a utilizar:** Presentación en Power Point (laptop, proyector).

**Metodología:** Interactiva, Exposición del tema, Participativa, técnicas Grupales

**Evaluación:** Participación de los trabajadores, formando equipos de trabajo, logro de los objetivos planteados.



## **TALLER N°02:**

### **EL ÁRBOL DEL PROBLEMA**

El **objetivo** de la actividad: Que el personal administrativo identifiquen los problemas que afectan el buen desempeño en su trabajo y al mismo tiempo identifiquen las posibles soluciones a los mismos para lograr una mayor eficacia y eficiencia en el entorno laboral de la fábrica.

**Descripción** de la actividad: El árbol del problema es una técnica visual, que permite la identificación de los problemas y al mismo tiempo, buscar las soluciones a los mismos. Esta técnica puede ser adaptada según la necesidad del grupo. En esta actividad solo se identificarán los problemas y las soluciones. Las ramas representan los problemas identificados por los grupos y el tronco del árbol las soluciones de los mismos.

La facilitadora o el facilitador dan una breve explicación de la importancia de la utilización de la técnica y de cómo ésta ayuda a identificar colectivamente los problemas y la solución de los problemas identificados por ambos grupos. La facilitadora o el facilitador llevan dos (2) papelógrafos.

Cada uno contiene el dibujo de un árbol grande. Se procede a la división de los grupos. A cada grupo por separado se le entrega un árbol, el cual deberán colocar en un espacio del salón. Ambos grupos deben contar con un moderador o una moderadora para lograr, en el tiempo establecido, la identificación de los problemas y las soluciones.

- Primero: ambos grupos, por separado identifican los problemas detectados en la Institución Educativa. Es importante motivar la participación de cada uno y facilitar que las y los participantes expresen sus opiniones.
- Segundo: luego de identificar los problemas los y las participantes deberán proponer soluciones a los mismos.
- Tercero: se lleva a cabo la socialización y puesta en común de los resultados de ambos grupos. En ese momento cada grupo presenta su trabajo a la plenaria.
- Cuarto: la facilitadora o el facilitador recoge las impresiones de ambos grupos y destaca los elementos comunes y lo no comunes presentado. Al final del proceso la facilitadora o el facilitador motiva para la realización de una propuesta de Plan de Actividades que ayude a eliminar los problemas que afectan el clima en la Institución Educativa.

**Duración** de la actividad: 2 horas

**Material** a utilizar: Papelógrafos, marcadores, masking-tape, dibujo de dos árboles grandes (colocar en un sitio visible del salón).

**Metodología:** Interactiva, formación de Grupos de discusión, uso del método analítico-sintético, análisis y comentarios, elaborando los participantes conclusiones y exposiciones de las mismas.

**Evaluación:** Cualitativa, reflexiva y participa, logro de los objetivos planteados, identificando los mismos trabajadores involucrados que pertenecen a la misma institución los problemas de la organización

## **TALLER N°03:**

### **IDENTIFICANDO MI AMBIENTE LABORAL**

**Objetivo** de la actividad: Que los participantes identifiquen algunas estrategias que faciliten un buen ambiente laboral en la Institución Educativa.

**Descripción** de la actividad: El/la facilitador/a realiza una breve exposición sobre la importancia de mantener un buen ambiente laboral en una empresa o en la fábrica y cómo esto favorece el rendimiento de todo el personal.

Realizada la exposición teórica el/la facilitador/a organiza en grupos: A cada grupo se le entrega una guía de preguntas. Cada grupo por separado reflexiona y discute las preguntas que le fueron entregadas por el/la facilitador/a.

En plenaria el/la facilitador/a solicita a cada grupo presentar los resultados de su reflexión. Se promueve la discusión sobre los aspectos que fueron tocados por cada grupo, se recogen las impresiones de ambos grupos. El/la facilitador/a hace una síntesis de los elementos más relevantes de la discusión y concluye la actividad.

**Duración** de la actividad: 45 minutos

**Material** a utilizar:

Presentación en Power point (laptop, proyector), papelógrafos, marcadores, masking-tape y fotocopias de las guías. Preguntas para discutir en los grupos

Para el/la trabajador/a:

1. ¿Qué trato espera de su jefe inmediato?

Reflexión (para los dos grupos)

2. ¿Qué situaciones pueden llevar a desarrollar actitudes negativas?
3. Dé ejemplos de situaciones que pueden llevar a desarrollar actitudes positivas.

No todos los jefes actúan de la misma manera, puesto que ello depende de las tendencias y el temperamento de cada cual. Hay personas que entran fácilmente en contacto con los demás y ganan su confianza, sin haber distinción de clase o de jerarquía. Para otras, en cambio, sus relaciones sólo son posibles con las de su propia clase o las que pertenecen a su propio medio social.

No faltan tampoco aquellas que prefieren el contacto con personas a las cuales considera inferiores, porque pueden satisfacer sus tendencias a la dominación, ya que en el fondo se trata casi siempre de individuos con el complejo de inferioridad. Se explica de algunas actitudes comunes de los jefes.

## **TEMA:**

### **FACTORES QUE INTERVIENEN EN LAS RELACIONES HUMANAS**

**Objetivo** de la actividad: Generar un proceso de reflexión en los participantes sobre “los factores que intervienen en las Relaciones Humanas y su impacto en su espacio laboral”.

**Descripción** de la actividad: El/la facilitador/a realiza una pregunta generadora sobre “¿Cuáles son los factores que intervienen en las Relaciones Humanas?”

Después solicita a los/las participantes opinar sobre el tema en cuestión. El/la facilitador/a debe mantener al grupo muy activo, provocando la intervención de cada uno de los/las participantes.

Es importante que el/la facilitador/a mantenga la pregunta en proyectada, para que los participantes, no pierdan la información sobre lo que se está tratando, para mantener la atención del auditorio. Terminada la intervención de los/las participantes. El/la facilitador/a presenta en Power point el material completo y lo explica en detalle uno por uno, hasta lograr una mayor comprensión y profundización del tema.

**Duración** de la actividad: 30 minutos.

**Material** a utilizar: Presentación en Power point (lap-top, proyector).  
Papelógrafos, marcadores, y masking-tape.

**Metodología:** Uso del método analítico-sintético, análisis y comentarios, elaborando por grupos los participantes conclusiones y exposiciones de las mismas. Interactiva.

**Evaluación:** Cualitativa, reflexiva y participa, logro de los objetivos planteados, identificando los mismos trabajadores involucrados que pertenecen a la misma institución los problemas de la organización

## CONCLUSIONES

- Luego de la aplicación de la encuesta al personal directivo, docentes y estudiantes de la Institución Educativa N°10834; se diagnosticó dificultades en la práctica de liderazgo democrático, en las relaciones interpersonales. Además, muestran poca disposición en la promoción del trabajo cooperativo y finalmente en la práctica de valores en su desempeño laboral; se refleja también la necesidad de mejorar la comunicación entre los pares. Respecto al clima institucional se concluye que ambos términos son de elevada importancia y práctica de todas las organizaciones y de ello dependerá la eficacia y productividad de las mismas.
- Se diseñó un programa de estrategias de liderazgo basado en la teoría de Rensis Likert, que consta de tres talleres, donde se abarcan temas como: trabajo en equipo, el árbol del problema para promover las relaciones interpersonales e identificando el ambiente laboral.
- Mediante la elaboración del proyecto se contribuyó a la mejora del clima institucional de la Institución Educativa N°10834 en el distrito de José Leonardo Ortiz de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

## RECOMENDACIONES

- Debido al análisis se puede mejorar las relaciones interpersonales para el mejoramiento del clima institucional en la institución educativa y lograr la identificación plena de los directivos, docentes y estudiantes con su institución Educativa y así mejorar los procesos que llevan a conseguir la misión y visión.
- Difundir políticas que permitan a los agentes de la comunidad educativa de la Institución Educativa N°10834 a involucrarse y participar en el proceso cultural de la institución, puesto que allí se genera todo el clima Institucional que al final va influir en los resultados de la gestión educativa.
- Incorporar los resultados de estos estudios al programa de relaciones interpersonales para el mejoramiento del clima institucional que debería realizarse en la Institución Educativa N°10834, para tener un mayor éxito y que sirva de referencia para otras instituciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALMEYDA Tarazona, José A. y Orlando Almeida Sáenz. (2004). *Novedoso manual de administración y supervisión educativa*. Lima-Perú: Edigraber
2. ANTEZANA Abarca, M.C.S.; Nicolás C.A.. (2003). *Modelo europeo de la calidad educativa*. Dictado en la Universidad Católica de Santa María. Arequipa: NCA Consultores S.A.C.
3. BRUNET, Luc. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
4. CARR, Schmidt, Ford & DeShon. (2003). *Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states and individual level work outcomes*. *Journal of Applied Psychology*.
5. COTTON, P. & Hart P.M. (2003). *Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research*. *Australian Psychologist*.
6. CÉSPEDES Gamboa, José. (2000). *Relaciones humanas en la organización eficaz*. Universidad Católica de Santa María. Arequipa-Perú: Akuaella.
7. CONSORCIO DE UNIVERSIDADES. (2005). *Gestión de la calidad para instituciones de educación superior. Proceso de autoevaluación y acreditación*. Lima-Perú: Taller de diseño.
8. CHIAVENATO, Adalberto. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
9. CHIRINOS de Delgado, Carmen. (2007). *Herramientas de gestión de calidad*. Arequipa - Perú: Universidad Nacional de San Agustín.
10. DEL CARPIO Vásquez, José Miguel. (2005). *Hagamos un magisterio para el cambio: Otto*. Arequipa.
11. DE MIGUEL, Mario y otros. (1992). *Evaluación para la calidad de los institutos de educación secundaria*. Madrid: Escuela Nueva.
12. DESSLER. Gary. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.



13. FARRO Custodio, Francisco. (2003). *Gerencia de Centros Educativos. Hacia la Calidad Total*. Lima-Perú: Centro de Proyección Cristiana.
14. GAIRÍN, J. (1996). *La Organización Escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
15. GARCIA Cruz, Rene; Portilla Valdivia, Arturo. (2006). *Dirección y gestión de instituciones educativas*. Arequipa: Universidad Nacional San Agustín.
16. INSTITUCIÓN EDUCATIVA El Cruce. (2007). *Proyecto Educativo Institucional*.
17. LIZÁRRAGA Febres, Manuel Jesús. (2003). Programación curricular. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
18. MILES, R.H.; Behavior, Goodyear. *Macro organizacional*. Santa Monica.
19. RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. (1995). *Relaciones humanas*. México: El manual S.A.
20. ROBBINS S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
21. SANDOVAL Caraveo, María del Carmen. (2004) *Concepto y dimensiones del clima organizacional*: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
22. STEPHEN, Robbins. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.
23. VALDEZ, Alejandro F. J. (1998). *La agresión, los problemas y el conflicto*. En: Adminístrate.

## **INTERNET**

CABEZAS Gómez, Diana.

[http://www.down21.org/act\\_social/relaciones/main.htm](http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm)

FERNÁNDEZ, Lidia. (1994). *La universidad y la calidad educativa desde una mirada institucional*.

<http://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/Malet%20y%20Borel.htm> Recuperado el 15 de abril, 2008.

MARTINEZ, Luis. (1997). Clima organizacional.

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2007). *Gestión educativa*.

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-133476.html>

Recuperado el 2 de abril del 2008.

SAMANIEGO, Juan. *Cambiar la institución educativa para formar en valores*.

<http://www.oei.es/valores2/samaniego.htm>. Recuperado el 18 de abril, 2008

## **ANEXOS**

## ANEXO N°01



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**



### ENCUESTA

Aplicada al Personal Directivo. Su respuesta debe ser sincera, reflexiva y equilibrada que permitirá proponer estrategias para fortalecer la gestión educativa.

#### OBJETIVO:

Recolectar Información para determinar el nivel de conocimiento que presentan los directivos en relación a las causas que originan la escasa comunicación y las inadecuadas relaciones interpersonales en la Institución.

1. ¿El personal directivo práctica liderazgo democrático?
  - a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.
  
2. ¿El personal directivo fortalece las relaciones interpersonales?
  - a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.

3. ¿El personal directivo, organiza sus acciones antes de ejecutar?
  - a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.
  
4. ¿El personal directivo promueve trabajo en equipo?
  - a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.
  
5. ¿El personal directivo, practica valores en su labor?
  - a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.
  
6. ¿El personal directivo respeta las opiniones de los demás?
  - a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.
  
7. El personal directivo valora los aportes en bien de la institución.
  - a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.

8. ¿El personal directivo promueve e integra la, práctica de relaciones interpersonales?
- a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.
9. ¿El, personal directivo demuestra afecto con el logro de los demás?
- a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.
10. ¿El personal directivo acepta y comparte propuestas integradoras en bien de la institución?
- a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.

**Muchas gracias por dedicar su valioso tiempo a la presente encuesta.**

## ANEXO N°02



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**



### ENCUESTA

Aplicada al Personal Docente. Su respuesta debe ser sincera, reflexiva y equilibrada que permitirá proponer estrategias para fortalecer la gestión educativa.

#### OBJETIVO:

Recolectar Información para determinar el nivel de conocimiento que presentan los docentes en relación a las causas que originan la escasa comunicación y las inadecuadas relaciones interpersonales en la Institución.

1. ¿El personal docente práctica liderazgo democrático?
  - a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.
  
2. ¿El personal docente fortalece las relaciones interpersonales?
  - a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.
  
3. ¿El personal docente, organiza sus acciones antes de ejecutar?
  - a. Nunca.

b. A veces.

c. Siempre.

4. ¿El personal docente promueve trabajo en equipo?

a. Nunca.

b. A veces.

c. Siempre.

5. ¿El personal docente, practica valores en su labor?

a. Nunca.

b. A veces.

c. Siempre.

6. ¿El personal docente respeta las opiniones de los demás?

a. Nunca.

b. A veces.

c. Siempre.

7. El personal docente valora los aportes en bien de la institución?

a. Nunca.

b. A veces.

c. Siempre.

8. ¿El personal docente promueve e integra la, práctica de relaciones interpersonales?



- a. Nunca.
- b. A veces.
- c. Siempre.

9. ¿El personal docente demuestra afecto con el logro de los demás?

- a. Nunca.
- b. A veces.
- c. Siempre.

10. ¿El personal docente acepta y comparte propuestas integradoras en bien de la institución?

- a. Nunca.
- b. A veces.
- c. Siempre.

**Muchas gracias por dedicar su valioso tiempo a la presente encuesta.**

## ANEXO N°03



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**



### ENCUESTA

Aplicada a los estudiantes. Su respuesta debe ser sincera, reflexiva y equilibrada que permitirá proponer estrategias para fortalecer la gestión educativa.

#### OBJETIVO:

Recolectar Información para determinar el nivel de conocimiento que presentan los estudiantes en relación a las causas que originan la escasa comunicación y las inadecuadas relaciones interpersonales en la Institución.

1. ¿Los estudiantes, practican liderazgo democrático?
  - a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.
  
2. ¿Los estudiantes, fortalecen las relaciones interpersonales?
  - a. Nunca.
  - b. A veces.
  - c. Siempre.
  
3. ¿Los estudiantes, organizan sus acciones antes de ejecutar?
  - a. Nunca.

b. A veces.

c. Siempre.

4. ¿Los estudiantes, promueven trabajo en equipo?

a. Nunca.

b. A veces.

c. Siempre.

5. ¿Los estudiantes, practican valores en su labor?

a. Nunca.

b. A veces.

c. Siempre.

6. ¿Los estudiantes, respetan las opiniones de los demás?

a. Nunca.

b. A veces.

c. Siempre.

7. ¿Los estudiantes, valoran los aportes en bien de la institución?

a. Nunca.

b. A veces.

c. Siempre.

8. ¿Los estudiantes, promueven e integran la práctica de relaciones interpersonales?

- a. Nunca.
- b. A veces.
- c. Siempre.

9. ¿Los estudiantes, demuestran afecto con el logro de los demás?

- a. Nunca.
- b. A veces.
- c. Siempre.

10. ¿Los estudiantes, aceptan y comparten propuestas integradoras en bien de la institución?

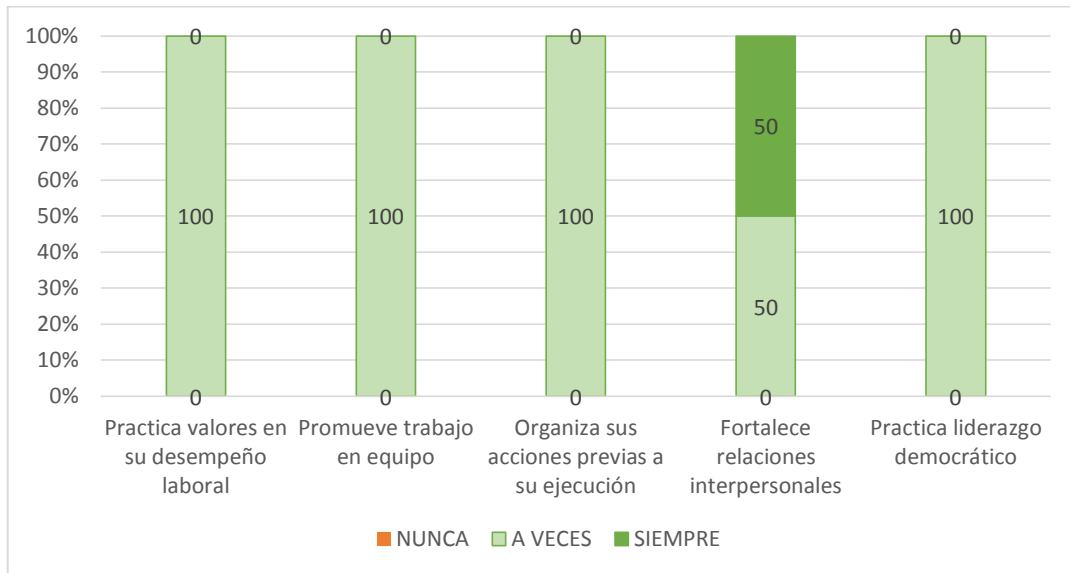
- a. Nunca.
- b. A veces.
- c. Siempre.

Muchas gracias por dedicar su valioso tiempo a la presente encuesta.

## ANEXO N°04:

### CLIMA INSTITUCIONAL SEGÚN DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES

Gráfico N°01: Actividad del personal directivo para desarrollar trabajo cooperativo

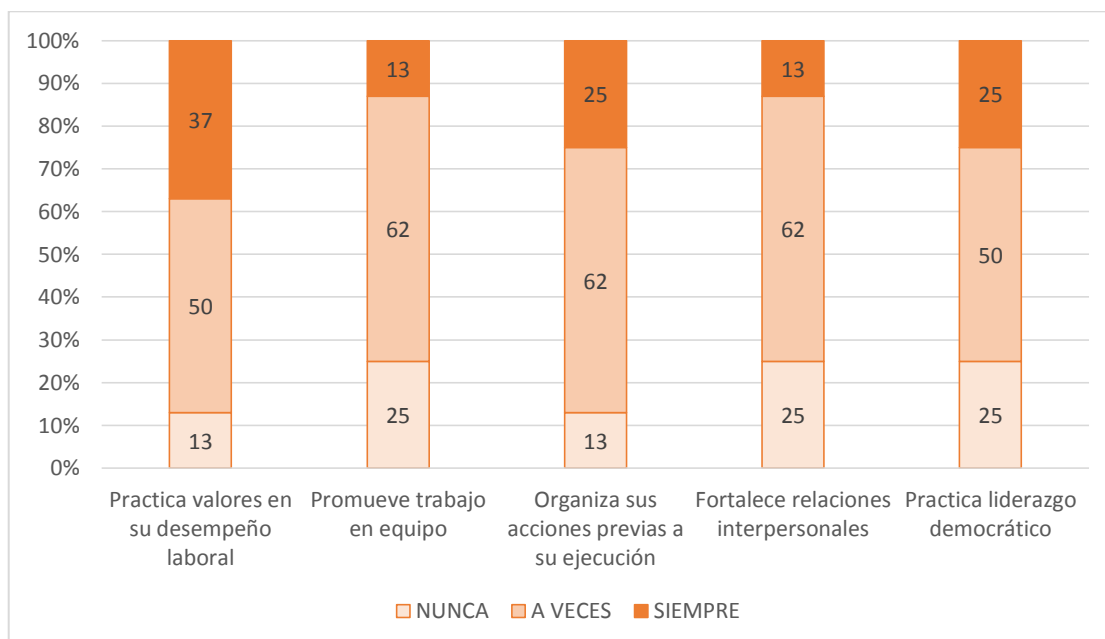


Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

### ANÁLISIS:

Como refleja el gráfico que adjuntamos, el comportamiento de la variable: Relaciones interpersonales, en la dimensión: desarrollo de trabajo cooperativo por parte del personal directivo refiere que el 100% de los directivos a veces emplea este tipo de relaciones. Esto se corrobora cuando se realiza el análisis de los criterios considerados para evaluar esta variable, lo que arrojó: ¿Practica Liderazgo Democrática?, con una respuesta de a veces al 100% respecto a ¿Fortalece las relaciones interpersonales?, el 50% responde con un a veces, y el 50% siempre, así mientras el 100% declara que: organiza sus acciones previas a su ejecución a veces. El 100% de los directivos; Promueve el trabajo en equipo solo a veces y de igual manera: el 100% a veces practica valores en su desempeño laboral.

**Gráfico N°02: Actividad del personal docente para desarrollar trabajo cooperativo**



Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

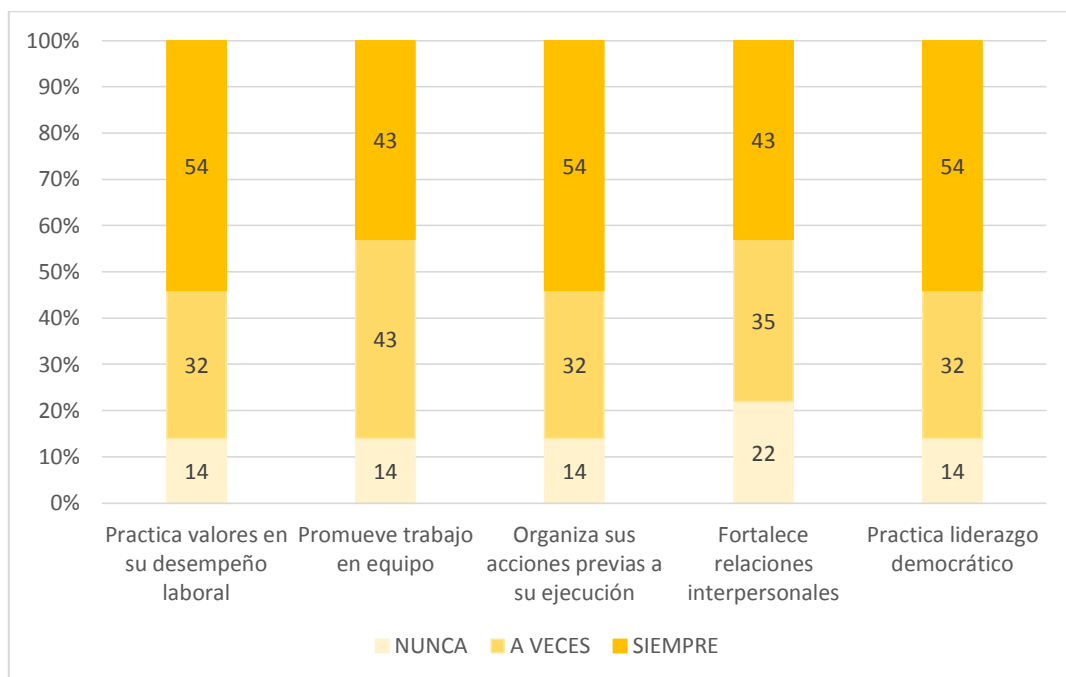
### ANÁLISIS:

A la interrogante: ¿Promueve trabajo en equipo? Responde que lo hace siempre el 13%, mientras lo hace a veces el 62% y respondiendo el 25%. En cuanto a la interrogante: ¿Practica valores en su desempeño laboral? Obtuvimos las respuestas directamente que el 37% lo hace siempre, el 50% lo practica a veces y no lo hace nunca el 13%.

De este gráfico se deduce que en los criterios que se han elegido para representar esta variable los docentes refieren que solo los utilizan algunas veces. Al ser encuestados los docentes se les interroga directamente: ¿Practica liderazgo democrático? El 25% responde siempre, a veces el 50% y 25% nunca, los docentes a la pregunta ¿Fortalece relaciones interpersonales? Contestan que el 13% lo hace siempre, mientras que el 62% a veces, finalmente 25% nunca. Solo el 25% de los docentes: organiza sus acciones previas a su ejecución, respondiendo el 62% solo lo hace a veces y el 13% nunca.

**Gráfico N°03:**

**Actividad de los estudiantes para realizar trabajo cooperativo**



Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

**ANÁLISIS**

Los estudiantes encuestados respondieron a la interrogante ¿Practica liderazgo democrático?, el 14% siempre, el 32% a veces y nunca lo practica el 54%. El 22% de los estudiantes: Fortalece relaciones interpersonales siempre, el 35% a veces y no lo hace nunca 43%.

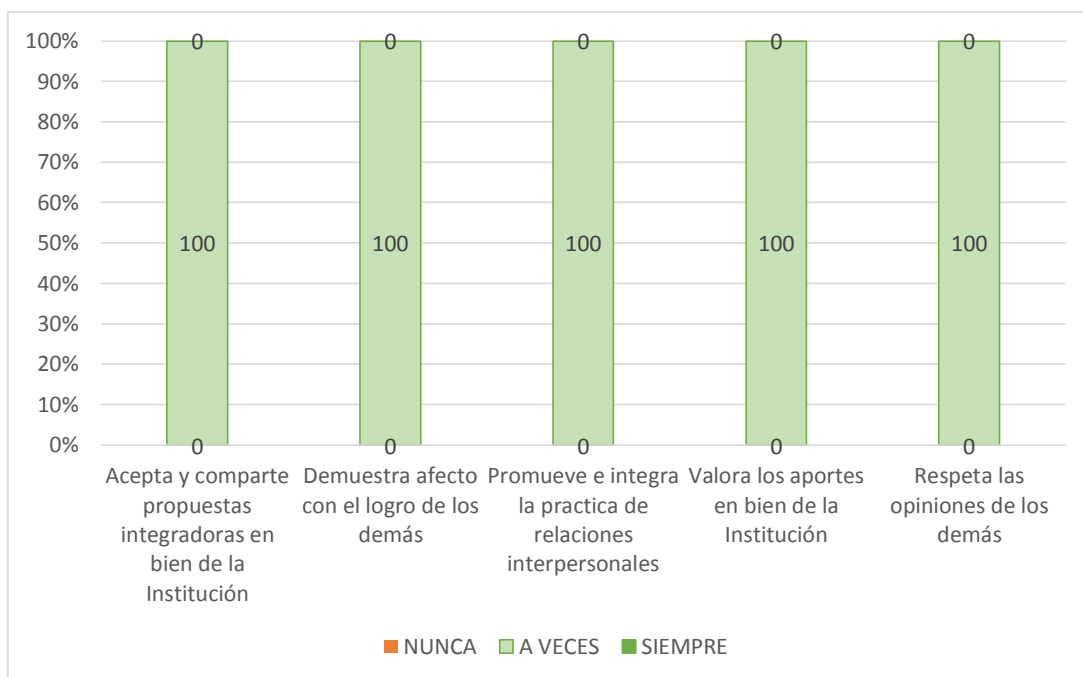
En la interrogante: Organiza sus acciones previas a su ejecución, los estudiantes responden lo hace siempre 14%, a veces 32% y nunca organiza sus acciones el 54%. En: ¿Promover trabajo en equipo?, encontrar que el 14% lo hace siempre, el 43% lo hace solo a veces, de igual manera el 43% no lo promueve nunca.

El estudiante en: ¿Práctica valores en su desempeño laboral? Responde que el 14% lo hace siempre, el 32% a veces y el 54% nunca.

De este gráfico podemos deducir que los estudiantes en aproximadamente 50% nunca realizan actividades que los conlleven a un trabajo cooperativo.

**Gráfico N°04:**

**Actividad del personal directivo para fomentar el trabajo en democracia**



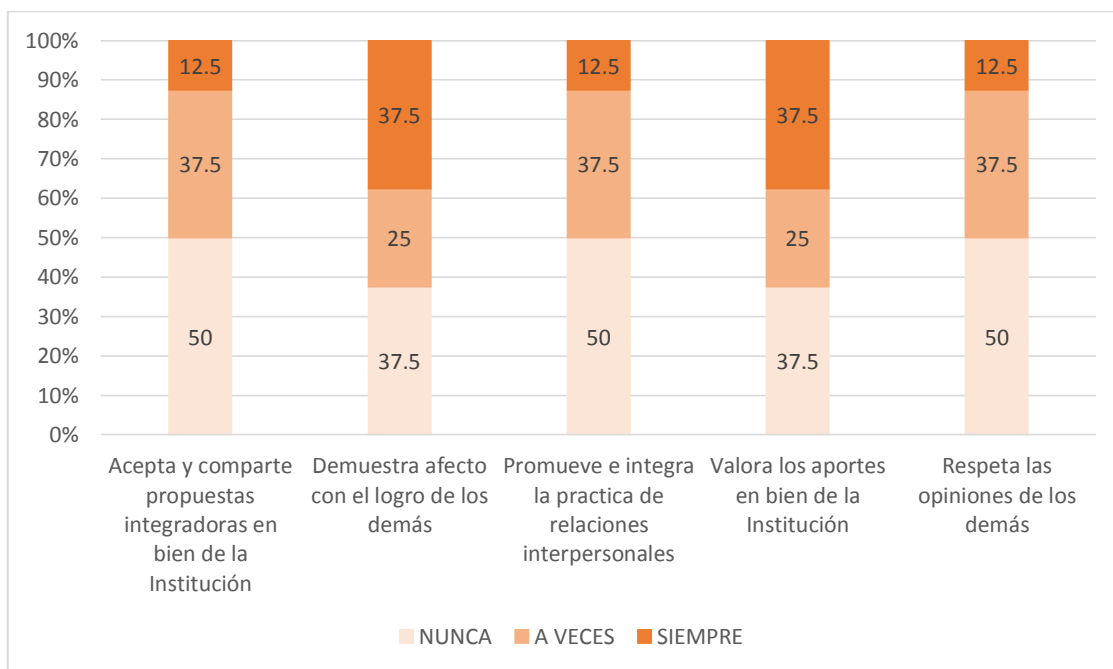
Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

**ANÁLISIS**

Según el presente gráfico Fomento del trabajo en democracia, por parte del personal directivo y para todos los criterios: ¿Respeto las opiniones de los demás?, ¿valora los aportes en bien de la institución? ¿Promueve e integra la práctica de relaciones interpersonales? ¿Demuestra afecto con el logro de los demás? ¿Acepta y comparte propuestas integradoras en bien de la institución? Se registra la respuesta solo a veces al 100% y no existiendo porcentaje alguno para las respuestas siempre y nunca.



**Gráfico N°05: Actividad del personal docente para fomentar el trabajo en democracia**



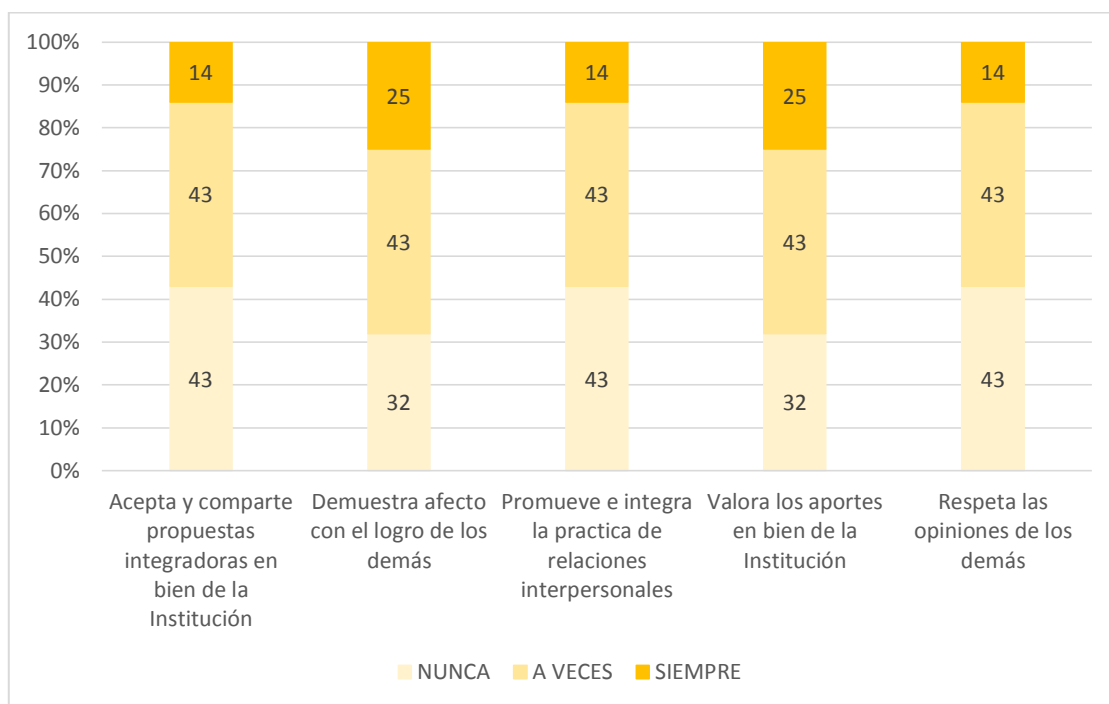
Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

## ANÁLISIS

Los aspectos relacionados a la actividad del personal docente para fomentar trabajo en democracia, en los cinco criterios las respuestas obtenidas se determina de la siguiente forma: Sólo el 12,5%, respeta las opiniones de los demás siempre, mientras que el 37,5% hace a veces y el 50% no lo hace nunca. ¿Valorar los aportes en bien de la institución? Los docentes respondieron en un 37,5% que valora siempre, el 25% a veces, mientras que el 50% no lo hace nunca. Preguntado: ¿promueve e integra la práctica de relaciones interpersonales? Contestaron en 12,5% lo hace siempre, el 37,5% a veces, finalmente en un 50% nunca lo promueve. La respuesta al penúltimo criterio: ¿demuestra afecto con el logro de los demás?, se refleja: en un 37,5% siempre, 25% a veces y 37,5% nunca. El 12,5%: ¿Acepta y comparte propuestas integradoras en bien de la institución? siempre, mientras que el 37,5% a veces, contestaron en un 50% que no lo hacen nunca. Cabe destacar que en este gráfico, predomina la categoría nunca en todo el criterio en el orden del 50 %.

**Gráfico N°06:**

**Actividad de los estudiantes para fomentar el trabajo en democracia**



Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

**ANÁLISIS**

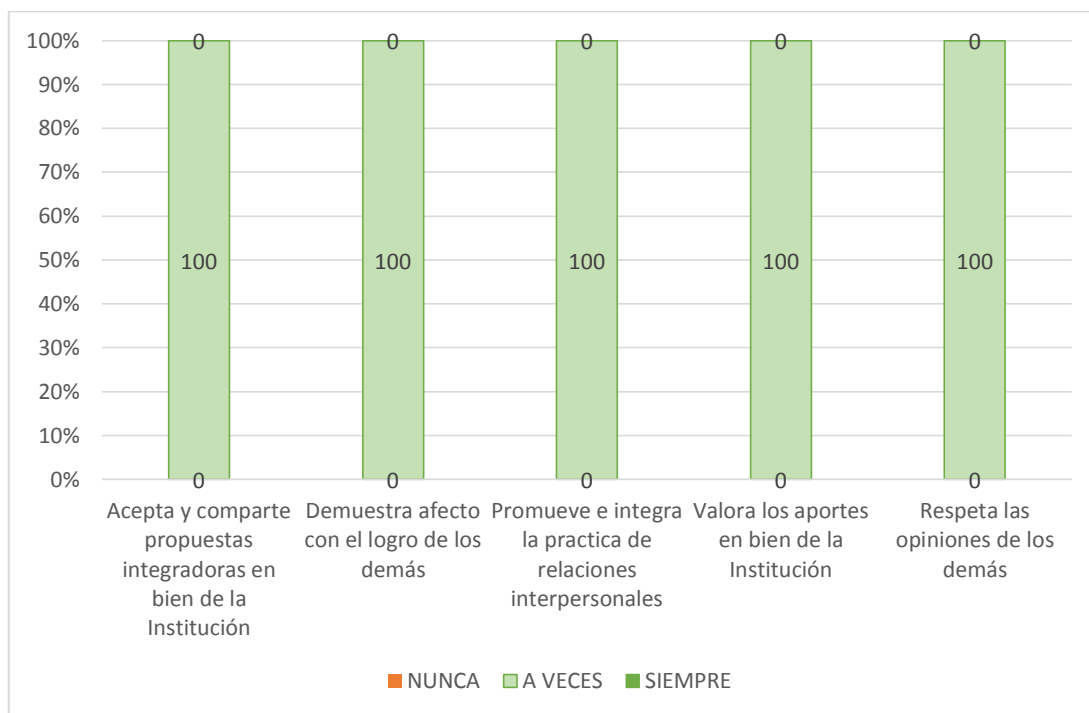
En este gráfico se presenta la información de los estudiantes recogida respecto a fomentar el trabajo en democracia,

Referente a los criterios: ¿Respete las opiniones de los demás? ¿Promueve e integra la práctica de las relaciones interpersonales? ¿Acepta y comparte propuestas integradoras en bien de la institución?, en un 14% consideran que siempre, el 43% a veces, de igual manera el 43% nunca.

Contestado a: ¿valorar los aportes en bien de la institución?, ¿Acepta y comparte propuestas integradoras en bien de la institución?, se registra en el siguiente orden: 14% siempre, 40% a veces, como también 40% nunca.

**Gráfico N°07:**

**Acciones sobre relaciones interpersonales**



Fuente: Encuestas a directivos, docentes y estudiantes en la I.E. N°10834

**ANÁLISIS**

El grafico 07 presenta la información recogida a los directivos, profesores, padres de familia y alumnos con respecto a la variable independiente: relaciones interpersonales, la misma que para su mejor evaluación se disgregó en criterios o indicadores, en él se aprecia claramente su comportamiento: los padres de familia los que puntuaron más bajo en el desarrollo de esta variable, teniendo como categoría de mayor incidencia a la nunca, asimismo se puede apreciar que los directivos puntúan mayoritariamente en la categoría a veces, los docentes son los que poseen mayor variedad de respuestas en relación a esta variable ya que puntuaron en siempre, el 20%, el a veces 55% y nunca en el orden del 20%

La tendencia porcentual, para la variable independiente: X, referido a: Relaciones interpersonales se observa una presencia 0 para la respuesta: Nunca referido al

Personal directivo, luego en esta misma tiende a subir para el personal docente ubicándose entre el 13 y 25 %.

Sin embargo se observa el incremento de la tendencia en esta misma respuesta para los estudiantes con una presencia entre el 43 y 54 %, así mismo se observa un máximo crecimiento porcentual en los padres de familia marcando el 81 % en cuanto a la respuesta: A veces la tendencia es totalmente inversa a la respuesta nunca ya que del 100 % del personal directivo baja entre el 50 y 62 % del personal docente, pasando entre 32 y 43 % de los estudiantes, hasta llegar al 19 % de los padres de familia.

En cambio en la respuesta: siempre, la tendencia es bajísima en el Personal Directivo con un incremento en el Personal Docente, marcando entre el 13 y 37%, bajando el 14 y 22% para los estudiantes.