

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



**TESIS**

**Habilidades sociales para incrementar el clima institucional en director y docentes de la institución educativa Carlos Augusto Salaverry. Centro Poblado de la Pareja. Morropón. Piura. 2013.**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

**Investigadora:** Cecilia Chinguel Huancas.

**Asesora** : Dra. Milagros del Pilar Cabezas Martínez

**Lambayeque-Perú**

**2014**

**Habilidades sociales para incrementar el clima institucional en director y docentes de la institución educativa Carlos Augusto Salaverry. Centro Poblado de la Pareja. Morropón. Piura. 2013.**

---

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en  
Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa  
Estratégica



---

**Lic. Cecilia Chinguel Huancas**

Investigadora



---

**Dra. Rosa González Llontop**  
Presidente

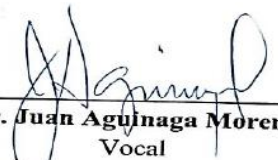


---

**Dr. Percy Carlos Morante Gamarra**

Secretario

RESOLUCIÓN N° 790-2023-EPG  
Lambayeque, 28 de agosto de 2023



---

**Dr. Juan Aguinaga Moreno**  
Vocal



---

**Dra. Milagros del Pilar Cabezas Martínez**

Asesora

RESOLUCIÓN N° 790-2023-EPG  
Lambayeque, 28 de agosto de 2023

# ACTA DE SUSTENTACIÓN

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

151

Siendo las 2.00 p.m. horas del día 13 de JUNIO del año Dos Mil CHICLAYO, en la Sala de Sustentaciones de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 2215-2014-EPG de fecha 30 DE ABRIL DE 2014, conformado por:

DRA. ROSA SANZALES LLONTOP PRESIDENTE (A)  
DRA. JULIA LIZA GONZALES SECRETARIO (A) X  
DR. JUAN AGUINAGA MORAÑO VOCAL  
DR. JOSE GOMAZ CUMPI ASESOR (A) X

con la finalidad de evaluar la tesis titulada HABILIDADES SOCIALES PARA INCREMENTAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN DIRECTOR Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CARLOS AUGUSTO SALAZAR CENTRO PORADO DE LA PAREJA MORRAPON. DURA 2013 presentado por el (la) tesista CECILIA CHIRO DEL HUANCAL sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 3002-2014-EPG de fecha 19 DE MAYO DE 2014

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 71 puntos que equivale al calificativo de ROBRO

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

Siendo las ..... horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

CERTIFICO: Que la presente copia es fiel a su original, que tengo a la vista, Chiclayo.

03 JUN 2015







**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

*"M. Sc. Francis Villena Rodríguez"*



**RESOLUCIÓN N°790-2023-EPG**

Lambayeque, 28 de agosto de 2023

**VISTO:**

La Resolución N°1082-2022-R que encarga la Dirección de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, al docente principal Dr. Ivan Eduardo Salvador Briceño, desde el 07 de noviembre del 2022, hasta la elección del nuevo Director de la Escuela de Posgrado.

**CONSIDERANDO:**

Que, mediante Resolución N° 022-2021-CD-EPG de fecha 16 de febrero de 2021, se aprueba la Directiva N° 09 que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría y Doctorado;

Que, mediante Resolución N° 106-2021-CU de fecha 11 de marzo de 2021 se ratifica la Resolución N° 022-021-CD-EPG de fecha 16 de febrero de 2021;

Que, en la Directiva N° 09 que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría y Doctorado, en su ítem 4, Procedimientos, incisos (d) y (e) dice:

d) El pedido es justificado cuando se debe a los siguientes motivos:

- Por Fallecimiento del miembro de jurado o asesor.
- Por impedimento de firmar del miembro del jurado o asesor.
- Por razones de salud del miembro de jurado o asesor.
- Por incumplimiento de esta obligación de jurado o asesor.

e) Basado en el presente acuerdo, la Directora de la EPG, emitirá una resolución autorizando la firma por el directivo o los directivos correspondientes para cada caso específico.

- En representación del asesor debe firmar el Coordinador del Programa.
- En representación de un miembro del jurado debe firmar el Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad.
- En representación de un segundo miembro del jurado debe firmar el Jefe de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado;

Que, el Dr. Percy Morante Gamarra, Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación informa que mediante Resolución N° 3002-2014-EPG de fecha 19 de mayo de 2014 se autoriza la sustentación de la tesis titulada: "HABILIDADES SOCIALES PARA INCREMENTAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN DIRECTOR Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CARLOS AUGUSTO SALAVERRY, CENTRO POBLADO DE LA PAREJA. MORROPON. PIURA.2013"; presentado por la tesista Cecilia Chinguel Huancas del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, acto que se llevó a cabo el día 13 de junio de 2014;

Que, mediante Oficio N° 159-2023-VIRTUAL-UP-FACHSE, el Dr. Percy Carlos Morante Gamarra - Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación manifiesta que la Dra. Julia Liza Gonzáles - Secretaria del jurado se encuentra con impedimento, el Dr. José Gómez Cumpas - Asesor de la tesis se encuentra con impedimento y siendo uno de los requisitos para la obtención de su Grado Académico la presentación de sus Empastados de Tesis debidamente firmados y debido al impedimento de la Dra. Liza y el Dr. Gómez, solicita la emisión de la Resolución de autorización al Dr. Percy Carlos Morante Gamarra Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación para firmar los empastados de Tesis en reemplazo de la Secretaria del jurado, y a la Dra. Milagros Del Pilar Cabezas Martínez - Coordinadora Académica de la Unidad de Posgrado FACHSE para firmar los empastados de Tesis en reemplazo del Asesor.

Que, en base a los considerandos precedentes, debe emitirse la resolución pertinente;



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

*"M. Sc. Francis Villena Rodríguez"*



**RESOLUCIÓN N°790-2023-EPG**  
Lambayeque, 28 de agosto de 2023

En uso de las atribuciones que la Ley Universitaria 30220, el Estatuto de la UNPRG y el Reglamento de la Escuela de Posgrado, le confieren al Director de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo;

**SE RESUELVE:**

**ARTICULO PRIMERO.- AUTORIZAR** al Dr. Percy Carlos Morante Gamarra - Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación firmar los 04 empastados de la tesis titulada "HABILIDADES SOCIALES PARA INCREMENTAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN DIRECTOR Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CARLOS AUGUSTO SALAVERRY, CENTRO POBLADO DE LA PAREJA. MORROPON. PIURA 2013" de la tesista Cecilia Chinguel Huancas del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, en representación de la Dra. Julio Liza Gonzáles - Secretaria del jurado.

**ARTICULO SEGUNDO.- AUTORIZAR** a la Dra. Milagros Del Pilar Cabezas Martinez - Coordinadora Académica de la Unidad de Posgrado FACHSE firmar los 04 empastados de la tesis titulada "HABILIDADES SOCIALES PARA INCREMENTAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN DIRECTOR Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CARLOS AUGUSTO SALAVERRY, CENTRO POBLADO DE LA PAREJA. MORROPON. PIURA 2013" de la tesista Cecilia Chinguel Huancas del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, en representación del Dr. José Gómez Cumpa - Asesor de tesis.

**ARTICULO TERCERO.- HACER** conocer la presente resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación, Unidad de Coordinación EPG, Unidad de Investigación EPG, Unidad de Biblioteca EPG, Dr. Percy Carlos Morante Gamarra, Dra. Milagros Del Pilar Cabezas Martinez, y Sra. Cecilia Chinguel Huancas.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.**

Dr. IVAN EDUARDO SALVADOR BRICEÑO  
Director EPG

DCHP

Lic. DALILA DENISSE CHAVEZ RAZ  
Secretaria EPG



## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **CECILIA CHINGUEL HUANCAS**, investigadora principal y **Dra. MILAGROS DEL PILAR CABEZAS MARTÍNEZ** asesora del trabajo de investigación “**Habilidades sociales para incrementar el clima institucional en director y docentes de la institución educativa Carlos Augusto Salaverry. Centro Poblado de la Pareja. Morropón. Piura. 2013**”. declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente, la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar, que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, junio del 2014



**Lic. Cecilia Chinguel Huancas**

Investigadora



**Dra. Milagros del Pilar Cabezas Martínez**

Asesora

RESOLUCIÓN N° 790-2023-EPG

Lambayeque, 28 de agosto de 2023

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **Dr. Dra. MILAGROS DEL PILAR CABEZAS MARTÍNEZ**, usuario revisor del documento titulado **Habilidades sociales para incrementar el clima institucional en director y docentes de la institución educativa Carlos Augusto Salaverry. Centro Poblado de la Pareja. Morropón. Piura.** Cuya autora es, **CECILIA CHINGUEL HUANCAS**, identificada con documento de identidad N° **03374699** declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del **20%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Lambayeque, junio del 2014



---

**Dra. Milagros del Pilar Cabezas Martínez**

Asesora

RESOLUCIÓN N° 790-2023-EPG

Lambayeque, 28 de agosto de 2023



---

**Lic. Cecilia Chinguel Huancas**

Investigadora

## DEDICATORIA

Para mis padres que me enseñaron siempre a  
luchar para avanzar sin detenerme, para dar el  
salto y llegar a la cúspide.

A mi hija por darme su apoyo incondicional  
para ver cristalizada mis metas.

**Cecilia**



## AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a las personas que me apoyaron para realizar el presente trabajo.

Finalmente, quiero agradecer a mi profesor del curso de asesoramiento de tesis **Dr. José Gómez Cumpa** por haber potenciado en mí la motivación para concluir este trabajo. Así mismo haberme enriquecido con sus enseñanzas y mediante su disciplina cumplir con lo programado y quedarme satisfecha por los logros en base a esfuerzos.

**Cecilia**

## RESUMEN

El reconocimiento del clima institucional proporcionaría retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también, para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. Se puede apreciar en los directivos y docentes de la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry, del Centro Poblado de la Pareja. Morropón; en el proceso de Gestión Institucional, escasas habilidades sociales, evidenciadas en: pérdida de confianza, compromiso, empatía, cooperación y solidaridad ante situaciones de trabajo imposibilitando un buen clima institucional.

Siendo el objetivo Diseñar un programa de habilidades sociales, para el personal directivo y docente de la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry, del Centro Poblado de la Pareja. Morropón; basado en la teoría del aprendizaje social de Bandura y la teoría del análisis experimental de la ejecución social de Argyle y Kendon, a fin de incrementar el clima institucional.

Siendo la hipótesis “Si se diseña un Programa de Habilidades Sociales, basado en la teoría del aprendizaje social de Bandura y la teoría del análisis experimental de la ejecución social de Argyle y Kendon, entonces se incrementará el clima institucional para el personal directivo y docente de la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry, del Centro Poblado de la Pareja. Morropón-2013.

**Palabras claves:** Habilidades sociales, incrementar, clima institucional.

## ABSTRACT

The recognition of the institutional climate would provide feedback about the causes that determine the organizational components, allowing the introduction of planned changes in actions such as: training, incentives, recognition, promotions, rotations, well-being, improvement of instruments or machinery, clothing, protective equipment, etc to modify the attitudes and behaviors of members; also, to make changes in the organizational structure in one or more of the subsystems that compose it. It can be seen in the directors and teachers of the Carlos Augusto Salaverry Educational Institution, of the Centro Poblado de la Pareja. ponytail; in the Institutional Management process, poor social skills, evidenced in: loss of trust, commitment, empathy, cooperation and solidarity in work situations making a good institutional climate impossible.

The objective being to design a social skills program for the management and teaching staff of the Carlos Augusto Salaverry Educational Institution, of the Centro Poblado de la Pareja. ponytail; based on Bandura's social learning theory and Argyle and Kendon's theory of experimental analysis of social performance, in order to increase the institutional climate.

Being the hypothesis "If a Social Skills Program is designed, based on Bandura's theory of social learning and Argyle and Kendon's theory of experimental analysis of social performance, then the institutional climate for management and teaching staff of the Educational Institution Carlos Augusto Salaverry, of the Population Center of the Couple. Morropon-2013.

**Keywords:** Social skills, increase, institutional climate.

## INDICE

<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....</b>	<b>vi</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>viii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>14</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
1. Diseño Teórico.....	25
1.1. Antecedentes del Problema.....	25
1.2. Base Teórica.....	30
1.2.1. Definición de Habilidades Sociales.....	30
1.2.2. Importancia de Las Habilidades Sociales.....	33
1.2.3. Habilidades Sociales- Autoestima.....	34
1.2.4. Proceso de Socialización de las Habilidades Sociales.....	38
1.2.5. Teoría del Aprendizaje Social de Bandura.....	39
1.2.5.1. Aprendizaje Social.....	39
1.2.6 Elementos del Aprendizaje Observacional.....	41
1.2.7. La Agresividad como Conducta Social. ....	42
1.2.8. Análisis Experimental de la Ejecución Social (Argyle Y Kendon, 1967) .....	46
1.2.9. Clima Institucional. ....	47
1.2.10. Variables del Clima Institucional.....	48
1.2.11. Dimensiones del Clima Institucional.....	50
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y MATERIALES.....</b>	<b>53</b>
2. Metodología y Materiales.....	54
2.1.Descripción detallada de la Metodología Empleada.....	54
2.2.Población Y Muestra.....	55



2.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	55
2.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos.....	57
2.5. Análisis Estadístico de los Datos.....	58
<b>CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>60</b>
3. Diagnóstico y Diseño Teórico de la Propuesta.....	61
3.1 Análisis e Interpretación de los Datos.....	61
3.2 Construcción de la Propuesta.....	71
3.2.1 Objetivo del Programa.....	71
3.2.2 Fundamentos.....	71
3.2.3 Características del Programa.....	78
<b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>CAPITULO V: RECOMENDACIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1.</b> Categorización y Codificación de la Escala de Likert.....	57
<b>Tabla N° 02:</b> Presencia de liderazgo en la institución educativo.....	62
<b>Tabla N° 03:</b> Presencia de innovación en la institución educativo.....	63
<b>Tabla N° 04:</b> Presencia de recompensa en la institución educativo.....	64
<b>Tabla N° 05:</b> Presencia de Confort en la institución Educativo.....	65
<b>Tabla N° 06:</b> Presencia de Estructura en la institución Educativo.....	66
<b>Tabla N° 07:</b> Presencia de Toma de decisiones en la institución Educativo.....	67
<b>Tabla N° 08:</b> Presencia de comunicación organizacional en la institución Educativo.....	67
<b>Tabla N° 09:</b> Presencia de Identidad en la institución Educativo.....	68
<b>Tabla N° 10:</b> Presencia de conflicto y cooperación en la institución Educativo.....	69
<b>Tabla N° 11:</b> Esquema de los Talleres.....	70
<b>Tabla N° 12:</b> Esquema de los Talleres.....	89

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura N° 01:</b> Diseño de Investigación.....	54
<b>Figura N° 02:</b> Habilidades sociales para incrementar el clima institucional.....	82
<b>Figura N° 03:</b> Evaluación de Impacto y del cambio en el clima de trabajo.....	84

## INTRODUCCIÓN

Es muy importante el tema de habilidades sociales en cada una de nuestras escuelas ya que esto permite que todos los estamentos que conforman una comunidad educativa trabajen de manera conjunta en equipo apuntando todos a consolidar la visión de la institución que conforman. El respeto y la tolerancia que debe existir entre unos y otros es clave para que ese engranaje humano pueda convivir con armonía, sin él es muy difícil lograrlo y como resultado se obtendrá un deficiente clima institucional.

El presente trabajo trata de inspirar al personal docente y también pasa por otras actitudes que un director puede y debe modelar: una conducta ética, coherencia entre lo que predica y lo que practica, y un optimismo contagioso que ayude a sobrellevar las dificultades que inevitablemente se presentan.

Este trabajo se torna importancia, ya que en una Institución Educativa en la que imperan problemas graves de desorden administrativo e indisciplina laboral, es prioritario restablecer ciertas normas básicas de funcionamiento, lo que puede pasar por medidas impopulares que afecten transitoriamente el clima laboral, como descontar los atrasos o despedir a algunas personas. En la medida que las condiciones de funcionamiento se normalicen, el clima pasa a ser más importante en el logro de mejores resultados.

Este trabajo pretende valorar elementos que actúan como determinantes del desarrollo del éxito o no de habilidades sociales (autoestima, asertividad, procesos de socialización).

Entre las consecuencias positivas que podríamos obtener mejorando el clima institucional podemos nombrar los siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima institucional positivo propiciaría una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima institucional adecuado sería el aumento del compromiso y de lealtad hacia la institución.



Así mismo el reconocimiento del clima institucional proporcionaría retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. Se puede apreciar en los directivos y docentes de la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry, del Centro Poblado de la Pareja, Morropón; en el proceso de Gestión Institucional, escasas habilidades sociales, evidenciadas en: pérdida de confianza, compromiso, empatía, cooperación y solidaridad ante situaciones de trabajo imposibilitando un buen clima institucional.

El departamento de Piura, está situado al noroeste del Perú, en la costa norte del país. Debido a su proximidad con la línea ecuatorial, la costa de Piura tiene un clima cálido durante todo el año. La temperatura promedio es de 27°C. Su población está constituida por un total de 1 615 722 de habitantes. Cuenta con medios de transporte y puertos marítimos siendo el de Paita el segundo más importante del país después de Talara y Bayovar, cuenta también con aeropuertos en Piura y Talara.

En el aspecto educativo la provincia de Piura cuenta con un total de 3 558 colegios públicos y privados siendo estos distribuidos en: educación inicial 881, educación primaria 2 126, educación secundaria 552. Su división administrativa es de 35,892.49 Km<sup>2</sup>, la cual equivale al 3% del territorio total del Perú, este departamento está dividido en 8 provincias siendo estas: Huancabamba, Morropón, Paita, Ayabaca, Piura, Talara, Sullana y Sechura.

La institución educativa Carlos Augusto Salaverry, del centro poblado de la Pareja, Morropón, Piura, cuenta con una plana docente de 24 profesores y 2 cargos jerárquicos, ocupando en su totalidad 22 aulas y dos patios para las actividades deportivas y recreativas. Poco a poco nuestra institución educativa se inserta en el fenómeno de la ciencia y tecnología dando pasos firmes hacia la consolidación de los objetivos trazados

**Como surge el problema,** en el contexto actual globalizante y ante las exigencias que ello establece, las Instituciones Educativas deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos para mantener su vigencia.

Los seres humanos tenemos la tendencia a relacionarnos con nuestros semejantes desde que vivíamos en manadas, literalmente hablando o bien desde Adán y Eva - todo depende del cristal con que se mire. Lo que es un hecho, es nuestra necesidad de vernos calificados, reflejados, protegidos, incluso limitados por los que están a nuestro alrededor o alguna vez lo estuvieron.

Nuestras pautas de relación a decir de los psicólogos se forman a una muy temprana edad en la intimidad de nuestro hogar, siendo Mamá y Papá el ejemplo que nos provee la guía de cómo se “deben” llevar las relaciones entre hombres y mujeres, método que aprendieron de sus padres y estos a su vez de los suyos y así sucesivamente hasta llegar de nuevo a nuestros primeros progenitores.

Desde aquí podemos ver cuántas personas han influido en la educación que hemos recibido y por tanto los múltiples matices que colorean nuestras personalidades. Es en primera instancia esta mezcla de colores la que nos da la originalidad de cada ser humano, influyendo en nosotros el tiempo que pasamos con cada uno de nuestros padres, y existen varios factores que puede causar una disminución de este tiempo – trabajo, actividades, deceso - o bien por distanciamiento afectiva.

Al pasar los años y de nuestras propias experiencias esas pautas que hemos aprendido se ven alteradas y/o modificadas, reforzando o contradiciendo lo que nos enseñaron en casa, y formando así nuestra propia forma de relacionarnos. Quien no recibió una desgarradora desilusión en la adolescencia por un amor no correspondido, o una decepcionante traición de quien creías era el amor de tu vida. Todos estos acontecimientos van dejando pequeñas marcas en nosotros, permitiendo que nos alejemos de lo que creemos es peligroso o capaz de lastimarnos de nuevo y acercándonos a lo que consideramos es la senda del amor. Es así como el ser humano viene construyendo sus habilidades sociales.

Las Habilidades Sociales (H.S) han sido tratadas por numerosos autores en diferentes escuelas, uno de los máximos exponentes es Solter, reconocido como padre de la terapia de

conducta, quién en 1949 introdujo un término basado en la necesidad de aumentar la expresividad de los individuos, algunas de las sugerencias son utilizadas en la actualidad. Desde esa fecha a la actualidad han surgido disímiles criterios que distan más o menos del primero, sin embargo, se mantiene la esencia donde se encuentran exponentes como Wolpe (1958), Alberti & Emmens (1978), Linean (1984), Phillips (1985), Curran (1985), Argyle & kedon (1987) y finalmente Caballo quién en 1987 emite un criterio con la cual la mayor parte de los investigadores trabajan en la actualidad el tema. Los trabajos se basan en la realización de un E.H.S (Entrenamiento en Habilidades Sociales) la cual esta matizada por un conjunto de técnicas que ayudan a desarrollar el déficit de H.S en áreas y los momentos específicos de la vida de un individuo, o problemática que se desencadena a raíz del intercambio social, sin embargo, no existe referencia que permita valorar elementos internos o externos que actúen como determinantes en la formación de habilidades sociales.

Las habilidades sociales es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de los recursos humanos, las instituciones de educación requieren establecer mecanismos de medición habitual de su clima institucional, que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

**Planteamiento del problema,** buena parte de los sistemas educativos en nuestro país han acumulado históricamente un conjunto de deficiencias en la formación académica de niños y jóvenes. Dramática distancia entre calidad y equidad, contenidos irrelevantes, limitaciones en el desarrollo del pensamiento, ausencia de propuestas de los jóvenes en los escenarios públicos, son algunas de las expresiones de los graves problemas que acusa la educación.

La exacerbada centralización de decisiones, entre otras causas, ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones de las propias instituciones educativas, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta de formación en valores.

En efecto, en buena parte de instituciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y maestros se sustenta más en prácticas represivas e intolerantes -que generan

miedo y cumplimiento “formal” en los alumnos-, -en los docente- en el personal administrativo- que, en la interiorización de la importancia del cumplimiento de la norma, como base fundamental de la construcción de la democracia.

Al respecto, la norma que verdaderamente está interiorizada, no solamente enseña lo que hay que hacer sino también por qué hay que hacerlo. En ese momento, la construcción colectiva de normas adquiere un sentido pedagógico.

Tamaño propósito demanda necesariamente la generación de un clima institucional que estime la individualidad, respete las diferencias y forje identidad generacional, como pilares para la construcción de la democracia, aspectos que nos son contemplados en la mayoría de instituciones educativas en nuestro país.

Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa, sin embargo estos hechos no se visualizan en las instituciones educativas de la Región Piura y como consecuencia de ello, los logros que se plantean las instituciones educativas no se pueden alcanzar.

Es muy importante el tema de clima Institucional en cada una de nuestras escuelas ya que esto permite que todos los estamentos que conforman una comunidad educativa trabajen de manera conjunta en equipo apuntando todos a consolidar la visión de la institución que conforman. El respeto y la tolerancia que debe existir entre unos y otros es clave para que ese engranaje humano pueda convivir con armonía, sin él es muy difícil lograrlo.

En la Institución Educativa, Carlos Augusto Salaverry del Centro Poblado de la Pareja. Morropón, Piura, el Director, no fomenta la participación de los docentes, padres de familia y estudiantes en los procesos de Gestión de la Institución, forma pequeños grupos con quienes comparte los procesos de gestión, el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las ¿reglas del juego? que fija para el trabajo colectivo, son completamente negativas.



Somos nosotros, los docentes, con nuestra historia y nuestras particulares características, quienes reaccionamos con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; quienes nos sentimos más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario.

El problema se manifiesta, argumentando que estas percepciones y sentimientos son subjetivos, y que, para cumplir responsablemente con nuestras obligaciones laborales, sólo se requiere voluntad y autodisciplina, pero... ¿qué duda cabe que nuestra productividad y nuestra creatividad se ven influidas por nuestro estado de ánimo! Éste, a su vez, depende del ambiente humano en el que nos desenvolvemos: cuando entre colegas prima la envidia y el ¿acomodo personal?, cuando no tenemos claridad respecto a lo que el jefe espera de nosotros y nuestras sugerencias no reciben respuesta, incluso levantarnos en las mañanas para ir al trabajo, se nos hace difícil; funcionamos a un nivel de cumplimiento mínimo y tomamos al vuelo cualquier oportunidad para buscar nuevos horizontes laborales. Es por eso que algunos de los indicadores del mal clima en la Institución Educativa, Carlos Augusto Salaverry del Centro Poblado de la Pareja. Morropón, Piura, son el ausentismo y la alta indiferencia del personal.

Pero eso no es todo. En la Institución Educativa, Carlos Augusto Salaverry del Centro Poblado de la Pareja. Morropón, Piura, prima un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo es difícil; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda para no ¿quedar mal? ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas. La escuela, como organización, no aprende de sus logros y fracasos.

El clima laboral es muy deficiente, en la Institución Educativa, Carlos Augusto Salaverry del Centro Poblado de la Pareja. Morropón, Piura, sucede que los profesores se desautorizan unos a otros, delante de los alumnos. Esto empeora los problemas disciplinarios, ya que los alumnos perciben estos desacuerdos y tienden a favorecer al profesor más permisivo, lo que dificulta aún más la labor de quienes eligen el camino difícil de la exigencia y el rigor. La internalización de normas y hábitos en los niños, requiere del acuerdo y apoyo mutuo de los

adultos, y si el mal clima laboral dificulta que se produzcan estos acuerdos, es la disciplina de los alumnos la que se resiente en la Institución Educativa, Carlos Augusto Salaverry del Centro Poblado de la Pareja. Morropón, Piura

Por todos estos hechos observables en mi Institución Educativa y con el propósito de contribuir a superar esta problemática, es que me permito formular el siguiente problema de investigación. Se puede apreciar en los directivos y docentes de la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry, del Centro Poblado de la Pareja. Morropón; en el proceso de Gestión Institucional, escasas habilidades sociales, evidenciadas en: pérdida de confianza, compromiso, empatía, cooperación y solidaridad ante situaciones de trabajo imposibilitando un buen clima institucional.

**El objeto de estudio es:** Diseñar un programa de habilidades sociales, para el personal directivo y docente de la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry, del Centro Poblado de la Pareja. Morropón; basado en la teoría del aprendizaje social de Bandura y la teoría del análisis experimental de la ejecución social de Argyle y Kendon, a fin de incrementar el clima institucional.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Aprender las Habilidades Sociales en la gerencia integral priorizando las relaciones humanas para mejorar el clima de trabajo en la I.E y lograr una educación de calidad.

### **Objetivos específicos**

- Aplicar las habilidades sociales a través del desarrollo de las aptitudes personales y sociales.
- Favorecer mediante las habilidades interpersonales: la motivación, la asesoría y la comunicación.
- Desarrollar en sus actividades destrezas de la gerencia integral en lo cotidiano del que hacer educativo. Para creara condiciones para mejorar el clima de trabajo.

**Hipótesis:** “Si se diseña un Programa de Habilidades Sociales, basado en la teoría del aprendizaje social de Bandura y la teoría del análisis experimental de la ejecución social de

Argyle y Kendon; entonces, se incrementará el clima institucional para el personal directivo y docente de la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry, del Centro Poblado de la Pareja. Morropón-2013.

***En el capítulo I***, se refiere al Diseño teórico de la investigación, contiene inicialmente, el análisis del objeto de estudio que considera la contextualización del problema y su evolución a nivel local, regional, nacional e internacional que influyen en el desarrollo educativo y a la realización de esta investigación. Asimismo, se podrán utilizar las principales teorías que son el sustento del presente trabajo. Se hace referencia a la Institución Educativa “Carlos Augusto Salaverry” del Centro Poblado de la Pareja, Morropón – Piura – 2013.

***El capítulo II***, está referido a la Metodología y Materiales de la investigación. debiendo considerar el diseño o tipo de investigación, el área de estudio, el universo o muestra, las variables y su medición, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, los procedimientos, el plan para el procesamiento y el análisis de datos.

***El capítulo III***, se refiere a los Resultados y Discusión y a la Propuesta de la investigación está destinado a mostrar los resultados de la investigación, donde se considera: el análisis e interpretación de datos, la propuesta teórica.

***El Capítulo IV***, se refiere a las Conclusiones del estudio de investigación.

***El Capítulo V***, contiene las Recomendaciones a que ha llegado la presente investigación. Seguidamente, se suscribe las referencias bibliográficas y finalmente los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **DISEÑO TEÓRICO**



## CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

### 1. Diseño Teórico.

#### 1.1. Antecedentes del Problema.

❖ **López Clemente, Nérida Deyanira;** en su tesis “Las relaciones interpersonales como factor determinante de la comunicación” afirma que: Las relaciones interpersonales son una oportunidad para acercarse a otras experiencias y valores, así como para ampliar conocimientos. La ejecución de tareas en equipo en el aula accede a un ambiente de armonía, de objetividad, de convivencia, desarrollo de habilidades y destrezas, desenvolvimiento personal y colectivo que permite adquirir conocimientos y experiencias. Por medio de la autoestima las relaciones interpersonales harán que los estudiantes y docentes sean capaces de lograr una vida personal y social. Cuánto más alta sea la autoestima se tiene posibilidades de enfrentar adversidades, de ser creativos, capacidad de establecer relaciones enriquecedoras con más respeto hacia nosotros mismos y hacia los demás. Las actividades educativas en el aula mejoran las relaciones interpersonales porque proveen al estudiante la convivencia continúa, el desarrollo de su personalidad y la formación integral.

Hace falta proporcionar un tiempo disponible para relacionarse, pero ello no significa, que se vaya a descuidar la labor educativa, el estudiante y docente son parte importante en el aprendizaje de calidad. El desarrollo de habilidades comunicativas permite al estudiante desenvolverse de una forma efectiva, clara, y breve. Tomando en cuenta lo positivo de cada uno obteniendo de ello ejemplos reales y aprender de las mismas. En el transcurso del proceso educativo la comunicación permite la interacción constante en docentes y estudiantes permitiendo el acercamiento y el desarrollo del aprendizaje. La coherencia entre las palabras y los gestos debe ser entendible para que el estudiante y docente comprenda lo que está diciendo, permitiendo la participación constante de cada uno dentro del contexto a la que pertenecen.

Las personas se comunican para intercambiar una variedad de información, para hacerlo se usan diferentes códigos que deben ser entendidos, reconocidos por las personas que participan en el proceso comunicativo. Las relaciones interpersonales motivan al estudiante a trabajar en equipo e interactuar con sus compañeros, desarrollando mayor interés

por el aprendizaje debido a las diversas formas de poder apreciar y compartir los conocimientos previos con los conocimientos nuevos.

❖ **Lugo, Elienny (2004)**, en su informe final del área de concentración psicología titulado “Lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el departamento de administración de la U.P.E.L”. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maturín - Monagas 2004 afirma que: Se evidencia que en esta población no existen diferencias de sexo que obstaculicen las relaciones de amistad entre compañeros de trabajo, indicando así que el grupo presenta una población sin prejuicios donde no existen diferencias demográficas que afecten las relaciones interpersonales. El personal del departamento de administración de la UPEL reconoció que su grupo de trabajo no expresa totalmente confianza, compromiso, cooperación y solidaridad ante situaciones imprevista lo cual no les permita la realización del trabajo eficazmente; es por ello que el trabajo en equipo determina el éxito o el fracaso de la organización.

El personal del departamento expreso desigualdad a la hora de tomar decisiones en su área de trabajo por la razón de que no se consideran sus observaciones y sugerencias, esto se debe a que la participación del empleado en la toma de decisiones es escasa, debido a un controlador centralizado. La comunicación bidireccional permite que las informaciones fluyan libremente en beneficio de las labores realizadas por los empleados son informados oportunamente sobre los cambios y decisiones tomados en el departamento de administración, lo que ha logrado superar en parte, los problemas interpersonales surgidos.

Otros datos significativos evidencian que los empleados consideraran que los problemas individuales deben estar fuera del departamento, a fin de que no entorpezca el trabajo que se va a realizar. Es evidente la presencia de barreras comunicacionales en forma específica a nivel de la comunicación descendente, ya que hay desconocimiento o falta de claridad en la información referente al trabajo que se va a realizar. En el proceso de socialización existe una marcada afiliación en los grupos informales incidiendo positivamente en las relaciones interpersonales, así como también en una rápida aceptación y adaptación dentro de la formación del grupo. El liderazgo que posee el coordinador le ha

permitido dirigir el departamento, pero este debe ser más comunicativo cambiando de actitud de acuerdo a la situación que se presente.

❖ **Martínez Negreira & Sanz Martínez (2001)**; en la ciudad de Santiago de Cuba a un grupo de jóvenes se pudo apreciar que existían elementos que entorpecían o facilitaban el desarrollo de habilidades tan necesarias para un exitoso desempeño en la sociedad actual, donde las exigencias de hoy son superiores a las de ayer e inferiores a las de mañana. Por ello este trabajo pretende valorar elementos que actúan como determinantes del desarrollo exitoso o no de habilidades sociales (autoestima, asertividad, proceso de socialización).

❖ **Noguera. (2000)**; elaboró un trabajo de ascenso titulado “Evaluación del clima organizacional en el Departamento de Control de Estudios de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre”. Entre sus principales conclusiones señala lo siguiente: El liderazgo ejercido por el Jefe del Departamento de Control de Estudios es democrático y participativo, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos se nota que el jefe es una persona receptiva porque escucha los problemas que se le plantean y se aboca a la solución de los mismos, conduciendo a sus tareas con el objeto de minimizar las dificultades que se pueden presentar creando un sentido de responsabilidad, para lo cual le brinda suficiente confianza para que sus subalternos realicen sus actividades sin presiones.

Los resultados de los análisis revelaron que los empleados de Control de Estudios se sienten satisfechos con su trabajo, por lo tanto, trabajan con ahínco para lograr los objetivos del departamento, sin embargo, no todos los empleados comparten el interés y el entusiasmo para aprender nuevos conocimientos, si no que se conforman con realizar lo que ya conocen; en cuanto a las remuneraciones y reconocimiento por el trabajo sólo la mitad del personal manifestó que se siente bien remunerado.

❖ **Rosales Murga, Liz; Valverde Calderón, Cerila (2005)** en su tesis titulada: “Aplicación de un programa Acat para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de la Gue “José Faustino Sánchez Carrión” de la Ciudad de Trujillo-2005”. Afirman que:

Se aprecia que los resultados comparados de habilidades sociales evaluados al inicio y final de programa se modifican y distancia significativamente entre los grupos control y experimental, evidenciándose que ésta es la causa central por la que se produce la mejora de las relaciones interpersonales y no la simple difusión del programa.

Los docentes del grupo control, es decir aquellos que no recibieron la propuesta didáctica alcanzaron puntajes menores a los del grupo experimental en el post test, e inclusive presentaron descenso en su nivel de relaciones interpersonales, producto de la evolución constante de desavenencias y estrés laboral dentro de los parámetros de la escala valorativa aplicada. Lo anterior nos permite afirmar que, aplicación de un programa de Habilidades Sociales ACAT mejora muy significativamente el nivel de las Relaciones Interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa.

❖ **Arias (2006);** Según “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107).

Desde el punto de vista tradicional se debe evitar el conflicto porque indica un mal funcionamiento dentro de una organización. Sin embargo, desde el punto de vista de las relaciones humanas, el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier organización, y no necesariamente tiene que ser malo, sino que puede ser una fuerza positiva que determine el desempeño de la misma. El más reciente punto de vista, el de la escuela interaccionista, postula que el conflicto es absolutamente necesario para que una organización se desempeñe con eficacia.

Este último punto de vista, no propone que todos los conflictos son buenos, sino que algunos conflictos sustentan las metas y objetivos organizacionales mejorando su desempeño, estas son formas funcionales.

Para el tema de las Habilidades Sociales asumimos la tarea de revisar los textos elaborados por connotados especialistas tal como Edmundo Roth, (1986). La Competencia

Social. El cambio de Comportamiento Individual en la comunidad. Roth define las competencias sociales como las habilidades y estrategias socio-cognitivas con las que el sujeto cuente en la interacción social, dentro de las competencias sociales se incluyen las habilidades sociales, el autocontrol, la autorregulación emocional, el reforzamiento social y las habilidades de resolución de problemas, puesto que permiten al individuo hacer frente con éxito a las demandas de la vida diaria.

La “competencia social” es una expresión que engloba dimensiones cognitivas y afectivas positivas que se traducen en conductas congruentes valoradas por la comunidad.

Estos comportamientos hábiles favorecen la adaptación, la percepción de autoeficacia, la aceptación de los otros y los refuerzos agradables, es decir, el bienestar. De acuerdo con el modelo biopsicosocial vigente se puede afirmar incluso que la competencia social es un indicador social de salud mental.

No es extraño que los autores hablen indistintamente de “competencia social” y de “habilidades sociales”. Nosotros mismos no excluimos la posibilidad de manejar ambas expresiones como sinónimas. No obstante, conviene matizar que la primera locución tiene un sentido más abarcador; de hecho, las habilidades sociales pueden incluirse dentro de la competencia social.

❖ **V. Cavallo (1997);** “Teoría evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales”, el autor en este texto –que surge de las reflexiones de un curso universitario- apunta su análisis a la comunicación interpersonal, la cual señala como una parte esencial de la actividad humana. No es ningún secreto que millones de personas en la sociedad occidental no son felices en su vida social. En mayor o menor medida muchos de los problemas de las personas están mediatizados por sus relaciones con los demás.

El uso explícito del término habilidades significa que la conducta interpersonal consiste en un conjunto de capacidades de actuación aprendidas. El modelo conductual enfatiza que: la capacidad de respuesta tiene que adquirirse y que consiste en un conjunto

identificable de capacidades específicas. Además, la probabilidad de ocurrencia de cualquier habilidad en cualquier situación crítica está determinada por factores ambientales, variables de la persona y de su interacción. Por lo tanto, una conducta socialmente habilidosa implica tres dimensiones: una dimensión conductual (tipo de habilidad), una dimensión personal (las variables cognitivas) y una dimensión situacional (el contexto ambiental)

En general se han detectado cuatro dimensiones conductuales según Cavallo citando a Lazarus (1973):

- La capacidad de decir no
- La capacidad de pedir favores y hacer peticiones.
- La capacidad de expresar sentimientos positivos y negativos.
- La capacidad de iniciar, continuar y acabar conversaciones.

## **1.2. Base Teórica.**

### **1.2.1. Definición de habilidades sociales.**

Las Habilidades Sociales no tienen una definición única y determinada, puesto que existe una --confusión conceptual a este respecto, ya que no hay consenso por parte de la comunidad científica; sin embargo pueden ser definidas según sus principales características, y éstas son que: las habilidades sociales *son un conjunto de conductas aprendidas de forma natural* (y por tanto, pueden ser enseñadas) *que se manifiestan en situaciones interpersonales, socialmente aceptadas* (implica tener en cuenta normas sociales y normas legales del contexto sociocultural en el que tienen lugar, así como criterios morales), y *orientadas a la obtención de reforzamientos ambientales* (consecución de objetos materiales o refuerzos sociales) *o auto refuerzos*.

No en vano, también son conductas asociadas a los animales, puestas de manifiesto en las relaciones con otros seres de la misma especie. En el caso de las personas, estas dotan a la persona que las posee de una mayor capacidad para lograr los objetivos que pretende, manteniendo su autoestima sin dañar la de las personas que la rodean. Estas conductas se basan fundamentalmente en el dominio de las habilidades de comunicación y requieren de un buen autocontrol emocional por parte del individuo. En muchas enfermedades mentales

el área de las habilidades sociales es una de las más afectadas, por lo que su trabajo en la rehabilitación psicosocial es importantísimo.

Cuando se habla de habilidades decimos que una persona es capaz de ejecutar una conducta; si hablamos de habilidades sociales decimos que la persona es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, entiéndase favorable como contrario de destrucción o aniquilación. El termino habilidad puede entenderse como destreza, diplomacias, capacidad, competencia, aptitud. Su relación conjunta con el termino social nos revela una impronta de acciones de uno con los demás y de los demás para con uno (intercambio).

La capacidad de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables (habilidades sociales) entraña una serie de factores, se refiere a la capacidad de ejecutar la conducta, la conducta en sí, el resultado y lo favorable de esta. La capacidad de ejecutar la conducta supone la posibilidad de realizar una acción, esta acción; que se revierte en la posibilidad de construir hechos se traduce en la persona en lo que constantemente llamamos actos. De alguna manera ello implica y considera al ser humano como generador de actos propios o una voluntad de acciones. La acción de la persona se determina en una o varias conductas interpersonales relacionadas entre sí (intercambio), siendo la conducta empleada un medio para alcanzar una meta que intenta resolver el conflicto entre el yo y la circunstancias o viceversa. Si el resultado o la consecuencia de la conducta obtenida la conformidad del yo y de la circunstancia, entonces se ha resuelto favorablemente el conflicto. La habilidad social debe considerarse dentro de un marco determinado, esto se debe a las marcadas diferencias que establece cada país, donde existen sistemas de comunicación distintivos, que van a tipificar la cultura: los hábitos, costumbres y la propia idiosincrasia crea con el pasar de los años, e influenciados por las situaciones externas.

Para abordar el constructo habilidad social es muy importante tener en cuenta la definición de interacción social; la diferencia entre intercambio e interacción estriba en que el primero se refiere a un trueque entre objetos y personas mientras que en segundo se refiere a un acción mutua o de reciprocidad, dicho de otro modo, la acción se desarrolla entre varias

personas, lo cual da la posibilidad de una retroalimentación, así la noción de habilidad social entra en el ámbito de lo recíproco y en el continuo de la acción del uno sobre el otro y de este sobre aquel. La interacción fundamenta la respuesta del otro en una combinación de la acción iniciada; de manera que la habilidad social no termina sin la acción del otro, es decir, la habilidad social supone beneficios para ambos implicados.

El contacto humano, fundamento de las relaciones de intercambio, se produce en un indeterminado caudal de consecuencias de uno para con el otro y viceversa, por lo que existe todo el tiempo (en el momento del intercambio) una constante ida y vuelta. Sin lugar a dudas si cada ida o cada vuelta fuera distinta completamente a una experiencia anterior entonces las posibilidades de efectos negativos fueran mayor, por lo que se correría el riesgo de no encontrar patrones de conducta más o menos parecidos que posibilitara la experiencia positiva y disminución del temor al intercambio. Sin embargo, existe un código de intercambio que al igual que el lenguaje, con la utilización de signos, le es posible ejecutar infinidad de expresiones en múltiples ocasiones de la vida. La relación de intercambio no sólo se produce favorablemente, sino que existe un número muy inferior al intercambio favorable, de conductas de intercambio desfavorables. Así, la habilidad social puede definirse en virtud del afrontamiento de intercambios desfavorables, de ahí que establecer el contacto sea muy importante, pero en algunos casos es imprescindible saber descontactar.

El uso del término habilidades significa que la conducta interpersonal consiste en un conjunto de capacidades de actuaciones aprendidas. Mientras que en desarrollo personal podríamos verlo como una capacidad inherente para actuar de forma afectiva, conductualmente pudiera verlo como una capacidad específica. La posibilidad de utilización de cualquiera, en cualquier situación que pudiera ser crítica, por lo que ocurriría bajo tensión, está determinado por factores ambientales, de la persona y la interacción entre ambos, por lo tanto, una adecuada conceptualización de la conducta socialmente habilidosa implica la interacción de varios factores a la vez (lo personal, lo situacional y la conducta que emerge).

Pudiéramos decir que una conducta socialmente habilidosa o habilidades sociales es una capacidad inherente al hombre donde ejecuta una conducta social de intercambio con resultados favorables para ambos implicados.



### **1.2.2. Importancia de las Habilidades Sociales.**

Es importante señalar que las sociedades de hoy en día no se basan en principios simples para ser interpretadas, por lo que estos patrones que hoy facilitan la interpretación mañana pudieran no facilitarlo, además el hombre todo el tiempo está inmerso en un proceso de adaptarse-des adaptarse-readaptarse continuamente. Precisamente por ser capaz de adaptarse y readaptarse pudiéramos decir que posea una habilidad. Las habilidades sociales reciben hoy una importancia capital, debido a las exigencias sociales y la complejidad en que se desenvuelven los seres humanos. Así mismo, los contactos que realizan las personas no son del todo significativos como la frecuencia de contactos trascendentales en la vida de una persona y lo que resulta claro es que la habilidad social está referida al resultado de su empleo más que al factor que la provoca.

Actualmente las Habilidades Sociales (HHSS) están cobrando especial relevancia en diferentes ámbitos por razones como son:

- La existencia de una importante relación entre la competencia social de la infancia y la adaptación social y psicológica. Kelly (1987) expresa que la competencia social se relaciona con un mejor y posterior ajuste psicosocial del niño en el grupo-clase y en el grupo- amigos, y en una mejor adaptación académica. Una baja aceptación personal, rechazo o aislamiento social son consecuencias de no disponer de destrezas sociales adecuadas.
- Argyle (1983) y otros especialistas como Gilbert y Connolly (1995) opinan que los déficits en HH.SS. podrían conducir al desajuste psicológico y conlleva a que la persona emplee estrategias des adaptativas para resolver sus conflictos. La competencia social adquirida previamente garantiza una mayor probabilidad de superar trastornos.
- Las Habilidades Sociales correlacionan positivamente con medidas de popularidad, rendimiento académico y aumento de la autoestima. Las Habilidades Sociales se forman desde el hogar e influye la escuela.
- En el ámbito de la Psicología de la Salud, se aplican para el tratamiento y prevención de la depresión, alcoholismo, esquizofrenia, etc.

- La carencia de HHSS favorece el comportamiento disruptivo, lo que dificulta el aprendizaje.
- Según Gil y León (1995), las Habilidades Sociales permiten desempeñar
- Son reforzadores en situaciones de interacción social.
- Mantienen o mejoran la relación interpersonal con otras personas. Una buena relación y comunicación es uno de los puntos base para posteriores intervenciones con cualquier tipo de colectivo.
- Impiden el bloqueo del reforzamiento social de las personas significativas para el sujeto.
- Disminuye el estrés y la ansiedad ante determinadas situaciones sociales.
- Mantiene y mejora la autoestima y el auto concepto.

Las habilidades sociales son estrategias aprendidas de forma natural. Existen varias teorías al respecto, destacando la Teoría del Aprendizaje Social y la Psicología Social industrial de Argyle y Kendon.

### **1.2.3. Habilidades Sociales-**

**Autoestima.** La autoestima ya que tiene mucha relación, tanto de causa como de efecto, con respecto a las habilidades sociales es muy necesario analizar. Por abundar sobre lo que constituye una configuración psicológica compleja, es necesario delimitarla de otro concepto, que, aunque guarde mucha relación y de hecho muchos consideran que es lo mismo, posee algunas diferencias: el auto concepto. El auto concepto posee una definición amplia, pero lo podemos definir como una configuración psicológica donde emergen ideas, criterios y percepciones de sí mismo del otro y del medio que lo rodea y que el mismo está sujeto a cambios, pues esta supone una historia personal que se enriquece día a día.

La autoestima está relacionada al auto concepto y se refiere al valor que se confiere al yo percibido (3), por lo que consideramos que tiene que ver más con el valor afectivo y por lo tanto se reviste de una carga psicológica dinámica muy fuerte. Al constituirse auto concepto-autoestima en una unidad cognitiva- afectiva que con el desarrollo individual se integra dentro de la estructura de la personalidad, va adquiriendo un potencial regulador de conducta, de gran relevancia y en un centro productor de estados emocionales diversos. De

esta forma, si la autoestima es alta expresa el sentimiento de que uno es lo “suficientemente bueno” y está preparado para diferentes situaciones que debe afrontar en el transcurso de la vida; la baja autoestima implica la insatisfacción, el rechazo y el desprecio hacia sí mismo, por lo cual emerge la imposibilidad de poder realizar ciertas tareas, por lo que existe un sentimiento de minusvalía. La autoestima tiene que ver con la expresión de actitudes de aprobación (aceptación) con respecto a la capacidad y valor de sí mismo, el auto concepto se refiere a la colección de actitudes y la concepción que tenemos acerca de nosotros mismos, lo cual es de vital importancia para el sujeto en sus relaciones interpersonales, de forma general el auto concepto y la autoestima tienen referencias con la imagen de sí mismo.

Durante la niñez comienza a emerger en forma gradual una concepción de sí mismo estructurada. Los niños empiezan a ser capaces de describir elementos que caracterizan su masculinidad o feminidad, así como rasgos y hábitos que distinguen su “personalidad”. Sin embargo, estas definiciones conceptuales en sí mismas están ligadas a situaciones concretas y definiciones dadas por sus padres, profesores y otros niños. A nivel emocional tanto la autoestima como el control de los sentimientos y las emociones están ligadas a relaciones afectivas actuales. En una organización progresiva de este conocimiento los niños elaboran reglas, creencias y opiniones acerca de sí mismo y la gente que los rodea, que constantemente se refuerza en dependencia de las tareas o situaciones que deben resolver y las relaciones que establece en estas, sin embargo, a la estructura no puede ir más allá de los contextos específicos en que se originó. El adolescente aparece preparado con las habilidades necesarias para una relación autónoma con la realidad externa y para una organización formal del autoconocimiento, sin embargo, aunque el repertorio este completo, su uso no se observa hasta el adulto joven, pues el adolescente parece mucho más inclinado a analizar y observar las nuevas capacidades cognitivas y somáticas que a encontrarle un uso práctico.

El conocimiento adquirido por una persona durante el curso de su desarrollo se estructura con el desarrollo completo de sus habilidades lógico-deductivas durante el periodo comprendido entre la adolescencia y la adultez. La habilidad para transformar los propios procesos cognitivos y emocionales en objeto del pensamiento es la condición que permite al individuo a empezar a descodificar y conceptualizar su conocimiento anteriormente

adquirido. Con la emergencia de destrezas que resultan del pensamiento abstracto, los individuos pueden finalmente empezar a explicar y ubicar en teoría y creencias una gran parte de lo que antes era conocido de forma tácita y directa; estas teorías corresponden a aquellos aspectos del autoconocimiento, de lo que las personas han tomado conciencia y con lo que definen su identidad personal; en otras palabras, la formación de la imagen de sí, corresponde a una nueva construcción, llegando a alcanzar un nivel superior en la expresión de la personalidad, es decir si se logra introducir en el contenido de la personalidad en la historia del contenido aprendido entonces pudiéramos decir que se ha alcanzado un nivel superior de expresión de la habilidad social en correspondencia con la imagen de sí.

Puede decirse entonces que la autoestima es la abstracción que el individuo hace y desarrolla acerca de sus atributos, capacidades, objetos y actividades que posee o persigue; esta abstracción es representada por el símbolo o la imagen de sí misma. Para efectuar tal abstracción el individuo considera las observaciones con respecto a su propia conducta y la forma en que otros individuos a sus actitudes, apariencias y ejecución de sus actos. Como se observa la autoestima deviene en proceso, por lo tanto se configura por efecto de múltiples factores, no obstante una vez casi constituida (no podemos hablar de una autoestima acabada pues se sigue retroalimentando de una cadena continua de autopercepciones y autoevaluaciones, es decir que no es rígida, sino susceptible de cambio y por lo tanto siempre quedará espacio para que siga siendo un efecto de), se convierte en una causa para generar o precipitar estados emocionales, así como propiciar o no la inhibición de respuestas conductuales y de formas también inhibir el contacto interpersonal.

***Asertividad.*** Uno de los aspectos a tener en cuenta en el estudio de las habilidades es el reforzamiento que puede tener dos manifestaciones: social e individual. Para la ejecución de una conducta socialmente habilidosa pueden coexistir los dos reforzamientos o uno de ellos. Aun estando sólo el individual y no haber un reforzamiento social (desaprobación, rechazo, castigo, etc.), puede ser una conducta habilidosa para el individuo, siempre que implique, crecimiento, desarrollo. Este último aspecto, que constituye

*un subconjunto dentro del marco de las habilidades sociales, ha sido citado con el término asertividad.*

Asertividad, proviene de un modelo clínico, cuya definición apunta a un gran conjunto de comportamientos interpersonales que se refieren a la capacidad social de expresar lo que se piensa, lo que se siente y las creencias en forma adecuada al medio y en ausencia de ansiedad. Para esto se requiere naturalmente, buenas estrategias comunicacionales. Sin embargo, el concepto asertividad ha evolucionado considerándose que la conducta asertiva se refiere a aquellos comportamientos interpersonales cuya ejecución implica cierto riesgo social, es decir que es posible la ocurrencia de algunas consecuencias negativas el término de evaluación social inmediata y/o rechazo. Más aún, la falta de asertividad, dependiendo de la cultura, puede incluso ser valorado por los grupos de pertenencia, a costa de que la persona no logre sus objetivos sociales.

Por tanto la conducta asertiva es aquella que le permite a la persona expresar adecuadamente (sin mediar distorsiones cognitivas o ansiedad y combinado los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir que no, expresar desacuerdo, hacer y recibir crítica, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos ) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general), de acuerdo con sus objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta, trayendo al traste la segunda dimensión que no es más que la consecuencia del acto. Existe una tercera respuesta que no toma en cuenta ni la primera ni la segunda y tiende a efectuarse sin meditación por lo que se torna violenta, atacante.

Cuando la persona percibe que su conducta no es aceptada por la sociedad, se ve asimismo como un ser socialmente inaceptable y esto se convierte en un aspecto dominante en su percepción del yo. El razonamiento externo también neutraliza la introducción de conflictos para la cual todavía no se está preparado. Es por esto una vez reforzada la autoestima de una forma asertiva, pudiéramos eliminar ansiedad y desarrollar ciertas disposiciones para el intercambio, entonces se encontrará preparado para afrontar las consecuencias del acto y poder afrontar la crítica.

#### **1.2.4. Proceso de Socialización de las Habilidades Sociales.**

El proceso de socialización se va dando a través de un complejo proceso de interacciones de variables personales, ambientales y culturales. La familia es el grupo social básico donde se producen los primeros intercambios de conductas sociales y afectivas, valores y creencias, que tienen una influencia muy decisiva en el comportamiento social. Los padres son los primeros modelos significativos de conducta social afectiva y los hermanos constituyen un sistema primario para aprender las relaciones con sus padres. Por otro lado, los padres transmiten ciertas normas y valores respecto a la conducta social, ya sea a través de información, refuerzo, castigo o sanciones, comportamiento y modelaje de conductas interpersonales; por eso la familia es el primer eslabón para el aprendizaje de habilidades sociales.

La incorporación del niño al sistema escolar (segundo eslabón) le permite y obliga a desarrollar ciertas habilidades sociales más complejas y extendidas. El niño debe adaptarse a otras exigencias sociales: diferentes contextos, nuevas reglas y necesidades de un espectro más amplio de comportamiento social, al tener nuevas posibilidades de relación con adultos y con niños de su edad, mayores y menores que él. Este es un período crítico respecto a la habilidad social, ya que estas mayores exigencias pueden llevar al niño a presentar dificultades que antes no habían sido detectadas.

El tercer eslabón es la relación con el grupo específicamente en la relación con los pares que siendo un aparte significativo del contexto escolar representa otro agente importante de socialización en el niño. La interacción con sus iguales afecta el desarrollo de su conducta social, proporcionándole al niño muchas posibilidades de aprender normas sociales y las claves para diferenciar entre comportamiento adecuado e inadecuado en el ámbito social. Por último, la amistad contribuye a la socialización del niño a través de su impacto en la formación de la imagen de sí. La pertenencia a un grupo de pares, fuera de las fronteras familiares, le ayuda a desarrollar su propia identidad e individualidad y a ensayar patrones nuevos de conducta en un círculo más cerrado. Al comienzo de la adolescencia el joven ya tiene una autoconciencia y se reconoce a sí mismo y a los demás como expuestos a la opinión pública, quien enjuicia la pertenencia y la adecuación social. Esta autoconciencia de sí mismo parece ser un rasgo generalizado del entrenamiento de la socialización. Los niños

son enseñados a que los demás observen su apariencia y sus maneras de comportarse socialmente. Esta tendencia no está presente esta tendencia no está presente en los niños, no solo por la falta de entrenamiento si no por la carencia de la habilidad cognitiva.

El período de la adolescencia es una etapa en que el individuo debe encausar múltiples tareas que implican relaciones interpersonales diferentes a las de la infancia y debe desarrollar habilidades para resolver problemas de manera independiente. Los adolescentes deben de hacer amigos, amigas, compañeros y compañeras, aprender a conversar con sus coetáneos y semejantes, deben participar en diferentes grupos de actividades que no poseen un vínculo directo con la actividad docente, aprender comportamientos heterosexuales y por sobre todas las cosas sentirse identificados e integrarse al grupo.

### **1.2.5. Teoría del Aprendizaje Social de Bandura.**

**1.2.5.1. Aprendizaje Social.** Es también conocido como aprendizaje vicario, observacional, imitación, modelado o aprendizaje cognitivo social, este aprendizaje está basado en una situación social en la que al menos participan dos personas: el modelo, que realiza una conducta determinada y el sujeto que realiza la observación de dicha conducta; esta observación determina el aprendizaje, a diferencia del aprendizaje por conocimiento, el aprendizaje social el que aprende no recibe refuerzo, sino que este recae en todo caso en el modelo; aquí el que aprende lo hace por imitación de la conducta que recibe el refuerzo.

Albert Bandura, considero que la teoría del conductismo con énfasis sobre los métodos experimentales la cual se focaliza sobre las variables que pueden observarse, medirse y manipular y que rechaza todo aquello que sea subjetivo, interno y no disponible (en este método el procedimiento es manipular la variable para luego medir sus efectos sobre otras) era un poco simple para el fenómeno que observaba (agresión adolescente) por lo que decide añadir un poco más a la formula. Surgió que el ambiente causa el comportamiento, cierto, pero que el comportamiento causa el ambiente también, esto lo definió con el nombre de determinismo reciproco. El mundo y el comportamiento de una persona se acusan mutuamente; a partir de esto empezó a considerar a la personalidad como una interacción entre tres cosas:

- a) El ambiente.
- b) El comportamiento y
- c) Los procesos psicológicos de la persona.

Bandura estudia el aprendizaje a través de la observación y del autocontrol y da una importancia relevante al papel que juegan los medios y observa ejemplo como aquellos tienen un carácter agresivo aumentan la propensión a la agresividad e incluso conducen a que las personalidades violentas de la ficción audiovisual puedan aparecer como modelos de referencia, efectos que se acentúan en etapas de observación cognitiva social tan intensa como es la infancia y la juventud de allí Bandura acepta que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental rechazando así que nuestro aprendizaje se realice según el modelo conductista; pone de relieve como la observación y la imitación intervienen factores cognitivos que ayudan al sujeto a decidir si lo observado se imita o no también mediante un modelo social significativo se adquiere una conducta que si empleado solamente el aprendizaje instrumental.

De los cientos de estudios realizados por Bandura, uno se alza por encima de los demás, los estudios del Muñeco Bobo; lo hizo a partir de una película realizada pegaba al muñeco, gritando ¡“estúpidoooooo”! Le pegaba, se sentaba encima de él, le daba con un martillo y demás acciones gritando varias frases agresivas; Bandura enseñó la película a un grupo de niños de guardería que como se podrá suponer saltaron de alegría al verla, posteriormente esto se les dejó jugar; en el salón de juegos, por supuesto, había varios observadores con bolígrafos y carpetas, un muñeco bobo nuevo y algunos pequeños martillos; se observó al grupo de niños golpeando al muñeco bobo, le pegaban gritando ¡”estúpidoooooo!”!, se sentaron sobre él, le pegaron con martillos y demás, es decir, imitaron a la joven de la película: esto podría parecer un experimento con poco de aportación en principio, pero consideremos un momento: los niños cambiaron su comportamiento sin que hubiese inicialmente un refuerzo dirigido a explotar dicho comportamiento.

Bandura llamó a este fenómeno de aprendizaje por la observación o modelado, y esta teoría se conoce como la teoría social del aprendizaje., Bandura llevó a cabo un largo número de variaciones sobre el estudio, el modelo era recompensado o castigado de diversas formas



de diversas maneras, los niños eran recompensados por sus imitaciones, el modelo se cambiaba por otro menos atractivo y así sucesivamente.

En respuesta a la crítica de que el muñeco bobo estaba hecho para ser “pegado”, Bandura incluso rodó una película donde una chica pegaba a un payaso de verdad, cuando los niños fueron conducidos al otro cuarto de juegos, encontraron lo que andaban buscando “un payaso real”, procedieron a darle patadas, golpearle, darle con un martillo, etc. En definitiva, el comportamiento depende del ambiente, así como de los factores personales como: motivación, atención, retención y producción motora.

### **1.2.6. Elementos del Aprendizaje Observacional.**

- 1. Atención.** Si vas a aprender algo, necesitas estar prestando atención. De la misma manera, por ejemplo, estás adormilado, drogado, enfermo, nervioso o incluso “híper”, aprenderás menos bien. Igualmente ocurre si estás distraído por un estímulo competitivo.

Alguna de las cosas que influye sobre la atención tiene que ver con las propiedades del modelo. Si el modelo es colorido y dramático, por ejemplo, prestamos más atención. Si el modelo es atractivo o prestigioso o parece ser particularmente competente, prestaremos más atención. Y si el modelo se parece más a nosotros, prestaremos más atención. Este tipo de variables encaminó a Bandura hacia el examen de la televisión y sus efectos sobre los niños.

- 2. Retención.** Debemos ser capaces de retener (recordar) aquello a lo que le hemos prestado atención, guardamos lo que hemos visto hacer al modelo en forma de imágenes mentales o descripciones verbales. Una vez “archivados”, podemos hacer resurgir la imagen o descripción de manera que podamos reproducirlas con nuestro propio comportamiento.
- 3. Reproducción.** Debemos traducir las imágenes o descripciones al comportamiento actual. Por tanto, lo primero de lo que debemos ser capaces es de reproducir el comportamiento.
- 4. Motivación.** Con todo esto, todavía no haremos nada a menos que estemos motivados a imitar; es decir, a menos que tengamos buenas razones para hacerlo. Bandura menciona un número de motivos:

**Refuerzo pasado**, como el conductismo tradicional o clásico.

**Refuerzos prometidos**, (incentivos) que podamos imaginar.

**Refuerzo vicario**, la posibilidad de percibir y recuperar el modelo como reforzador.

**1.2.7. La Agresividad como Conducta Social.** La agresividad como conducta en muchos de los casos, corresponde a una característica aprendida desde pequeños en el hogar, estas conductas agresivas son un modo de actuar de una persona que nos reflejan su incomodidad, su insatisfacción, y muchos otros sentimientos que en su mayoría son mal canalizados o mal aprendidos, ya que las reacciones ante lo que no les gusta, la mayoría de las ocasiones son desproporcionadas con respecto al problema original, esta desproporción es como ver las cosas en una magnitud demasiado alta como para solucionarlos y la respuesta automática se traduce en un insulto, desprecio, crítica, golpe, amenaza y otras tantas conductas que se catalogan como violencia física, verbal, psicológica, sexual, etc.; todas ellas son conductas que buscan el castigo de la otra u otras personas; las relaciones que se dan y los comportamientos presentados por la familia, ejercen una influencia en su generación y mantenimiento.

Estos comportamientos se van anidando hasta que los niños crecen con ellas formando parte de su conducta habitual, al llegar la adolescencia y posteriormente al ser adultos, los conflictos por estas conductas se van agudizando y conllevan serios problemas en las relaciones personales, que pueden generar conductas antisociales, alcoholismo, dificultades en la adaptación al trabajo y a la familia, y en una gran mayoría los conflictos se van a presentar al interior de la relación de pareja.

**La conducta agresiva se caracteriza por:**

- Gritos, pleitos.
- Molestar a otros integrantes de la familia.
- Mostrarse iracundo o resentido.
- Accesos de cólera.
- Dejar de hablarle al otro o los otros.
- Actos de desobediencia ante la autoridad y las normas sociales.
- Amenazas verbales y físicas.
- Daños a cosas materiales.

- Deterioros en la actividad social y académica por episodios de rabias.
- Discusiones con las personas cercanas o de la familia.
- Forzar situaciones económicas.
- Relaciones sexuales forzadas.

Estas características se presentan frecuentemente, y tienen una intensidad cada vez mayor y la duración del malestar va también en crecimiento, es por esto que en muchas ocasiones, nuestra pareja o amigos nos empiezan a parecer personas desconocidas, ya que al principio eran muy diferentes y al paso del tiempo se van agudizando los síntomas de la violencia; adicionalmente, si la persona violenta ha tenido malas experiencias, problemas laborales, falta de dinero, etc., considera que su actitud está justificada por eso y no se da cuenta que muchos de los problemas y fracasos son ocasionados por su actitud.

**La personalidad de una persona agresiva siempre presenta los siguientes síntomas o características.**

- Altamente impulsivos.
- No consideran sus experiencias para modificar su conducta problema.
- No logran la satisfacción.
- Baja tolerancia a las frustraciones.
- Tienen conductas de agresión sin motivos
- \*Tienden a aislarse o a refugiarse en conductas nocivas como el alcoholismo, la droga, el tabaquismo, etc.

La agresividad puede expresarse de muy diversas maneras y no son rasgos estables y constantes de comportamiento, por lo que debemos tener en cuenta la situación estímulo que la provoca, frecuentemente, la violencia es una forma de comunicación social, en cuanto a que tiene una probabilidad muy alta de amplificar la comunicación, pudiendo servirle al violento, entre otras cosas, para la afirmación y defensa de la propia identidad; aunque la agresividad puede tomar diversas formas de expresión, siempre tendrá como característica más sobresaliente el deseo de herir.

El agresor sabe que a su víctima no le gusta lo que está haciendo y, por tanto, no tiene que esperar a que el grupo evalúe su comportamiento como una violación de las normas sociales, sino que la víctima ya le está proporcionando información directa sobre las consecuencias negativas de su acción, lo cual hace que, con frecuencia, se refuercen y se mantengan esas mismas conductas; esto es lo que se conoce como "Agresividad hostil o emocional", y habrá que distinguirla de otro tipo de conducta agresiva que no tiene la finalidad de herir, la llamada "Agresividad instrumental", que es "la que sirve de instrumento.", es por ello, que hay que distinguir los agresores con orientación instrumental, que suelen ser aquellos que quieren demostrar ante el grupo su superioridad y dominio, de los agresores hostiles o emocionalmente reactivos, aquellos que usan la violencia porque se sienten fácilmente provocados o porque procesan de forma errónea la información que reciben y, además, no cuentan con respuestas alternativas en su repertorio. No son frecuentes los comportamientos agresivos mixtos, es decir, los que reúnen ambas condiciones.

Otros factores implicados en el desarrollo de la agresividad son los cognitivos y los sociales, desde cuyas vertientes se entiende la conducta agresiva como el resultado de una inadaptación debida a problemas en la codificación de la información, lo cual hace que tengan dificultades para pensar y actuar ante los problemas interpersonales y les dificulta la elaboración de respuestas alternativas. Estos déficits socio-cognitivos pueden mantener e incluso aumentar las conductas agresivas, estableciéndose así un círculo vicioso difícil de romper.

Las conductas antisociales que se generan entre los miembros de una familia les sirven a los jóvenes de modelo y entrenamiento para la conducta antisocial que exhibirán en otros ambientes, debido a un proceso de generalización de conductas antisociales.

Es la agresividad, una de las formas de conducta que se aprenden en el hogar, y en donde las relaciones intrafamiliares ejercen una influencia en su generación y mantenimiento. Cuando los niños exhiben conductas agresivas en su infancia y crecen con ellas formando parte de su repertorio conductual, se convierten en adolescentes y adultos con serios problemas de interrelación personal, que pueden generar conductas antisociales,

alcoholismo, dificultades en la adaptación al trabajo y a la familia, y en el peor de los casos llegan a exhibir una conducta criminal y a sufrir afectación psiquiátrica grave.

La mayoría de los padres han aprendido a desempeñar su rol a través de la observación de su propia crianza, es por ello una generalidad que se repitan los mismos patrones de crianzas que sus padres usaron con ellos, y que en el sistema cultural se ha basado en el sexismo, el machismo y el autoritarismo, términos éstos que generan una gran cantidad de errores de concepto y que la misma evolución social se ha encargado de modificar en el tiempo, pero que sin embargo siguen causando estragos en la propia estructura de la sociedad.

Como parte del proceso de socialización, los padres necesitan estar conscientes de la influencia que ellos ejercen sobre sus hijos a través de su ejemplo, lo cual según el aprendizaje social nos dice que los niños aprenden formas de comportarse en base al comportamiento de sus padres.

La Teoría del Aprendizaje Social está basada en los principios del condicionamiento operante desarrollado por Skinner (1938). Skinner parte de que la conducta está regulada por las consecuencias del medio en el que se desarrolla dicho comportamiento. El esquema de cómo aprendemos según este modelo es el siguiente: ESTÍMULO----RESPUESTA-----CONSECUENCIA (positiva o negativa). Con base en este esquema, nuestra conducta está en función de unos antecedentes y unas consecuencias que, si son positivas, refuerzan nuestro comportamiento. Las habilidades sociales se adquieren mediante reforzamiento positivo y directo de las habilidades. También se adquieren mediante aprendizaje vicario u observacional, mediante retroalimentación interpersonal y mediante el desarrollo de expectativas cognitivas respecto a las situaciones interpersonales. Desde esta teoría, las HHSS se entienden como conductas aprendidas que se adquieren normalmente como consecuencia de varios mecanismos básicos de aprendizaje:

- Reforzamiento positivo y directo de las habilidades.
- Aprendizaje vicario u observacional, mediante.
- Mediante el desarrollo de expectativas cognitivas respecto a las situaciones interpersonales.
- Retroalimentación interpersonal.

Estos cuatro principios del Aprendizaje Social permiten estructurar el Entrenamiento en HHSS de manera que éste cumpla las siguientes condiciones:

- Que sepamos qué conductas nos demanda una situación concreta.
- Que tengamos oportunidad de observarlas y de ejecutarlas.
- Que tengamos referencias acerca de lo efectivo o no de nuestra ejecución (retroalimentación).
- Que mantengamos los logros alcanzados (reforzamiento).
- Que las respuestas aprendidas se hagan habituales en nuestro repertorio (consolidación y generalización).

#### **1.2.8. Análisis Experimental de a Ejecución Social (Argyle Y Kendon, 1967)**

Argyle y Kendon (1967) elaboraron un modelo explicativo del funcionamiento de las HHSS cuyo elemento principal es el rol, en el cual se integran las conductas motoras, los procesos perceptivos y los mecanismos cognitivos. Las semejanzas entre la interacción social y las habilidades motrices configuran cada uno de los elementos de este modelo.

1. Fase 1: Fines de la actuación hábil. Se trata de conseguir unos objetivos o metas bien definidos.
2. Fase 2: Percepción selectiva de las señales.
3. Fase 3: Procesos centrales de traducción:
  - Asignación de significado a la información percibida.
  - Generación de alternativas.
  - Selección y planificación de la alternativa más eficaz y menos costosa.
4. Fase 4: Respuestas motrices o actuación. Ejecución por parte del sujeto de la alternativa de respuesta considerada como más adecuada.
5. Fase 5: Feedback y acción correctiva. La reacción del interlocutor proporciona información social a la persona sobre lo eficaz (o no) de su actuación. En este momento puede darse por terminado el circuito de la interacción o bien iniciarse una nueva acción (vuelta al paso 2).

Según García y Saiz y Gil (1992), este modelo explica los déficits en HHSS como un error producido en algún punto del sistema que provoca un cortocircuito en la interacción social.

**1.2.9. Clima Institucional.** Buena parte de los sistemas educativos han acumulado históricamente un conjunto de deficiencias en la formación académica de niños y jóvenes. Dramática distancia entre calidad y equidad, contenidos irrelevantes, limitaciones en el desarrollo del pensamiento, ausencia de propuestas de los jóvenes en los escenarios públicos, son algunas de las expresiones de los graves problemas que acusa la educación.

La exacerbada centralización de decisiones, entre otras causas, ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones de las propias instituciones educativas, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta de formación en valores.

En efecto, en buena parte de instituciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y maestros se sustenta más en prácticas represivas e intolerantes -que generan miedo y cumplimiento “formal” en los alumnos- que, en la interiorización de la importancia del cumplimiento de la norma, como base fundamental de la construcción de la democracia.

Al respecto, la norma que verdaderamente está interiorizada, no solamente enseña lo que hay que hacer sino también por qué hay que hacerlo. En ese momento, la construcción colectiva de normas adquiere un sentido pedagógico.

Tamaño propósito demanda necesariamente la generación de un clima institucional que estime la individualidad, respete las diferencias y forje identidad generacional, como pilares para la construcción de la democracia.

Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de

conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.

❖ **Clima Institucional.** Se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima. Es la percepción o interpretación que los colaboradores, los clientes internos y externos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en la realidad interna de aspectos del ambiente y del trabajo en una institución.

Las personas dan significado a esa realidad, desde su propio punto de vista. El clima es a la Institución como el estado de salud es a la persona.

El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima.

#### **1.2.10. Variables del Clima Institucional.**

Estas variables son percibidas por el individuo y determinan su forma de actuar con la organización, generando el clima institucional:

**Liderazgo:** El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción haciéndolos responsables por su desempeño.

**Toma de Decisiones:** Tomar una decisión comienza por:



- Decidir o No decidir. Entenderemos por Decidir, al compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que No decidir significa estar interesado en que las cosas sucedan sin hacer nada para lograr los resultados deseados.
- **Compromiso:** Consiste en la asunción profunda de una obligación que es preciso definir, parece materializarse en una actitud proactiva tras las metas compartidas en la empresa; pero caben muchas reflexiones ante este elemento alentador y orientador de nuestros esfuerzos.
- **Reconocimiento:** Es una necesidad que va más allá de lo material y tangible acercándose a esa parte intangible del “Ser” que nos hace humanos. El elogio, las gracias, la oportunidad, respeto.
- **Motivación.** Grado de interés, entusiasmo o compromiso que una persona experimenta en relación con sus funciones, tareas o responsabilidades en su área de trabajo.
- **Satisfacción Laboral:** Reacción afectiva de agrado o complacencia que se suscita en una persona por la presencia o ausencia de una situación específica de trabajo.  
La reacción afectiva de desagrado o disgusto se denomina insatisfacción y tiene como efectos:
  - Ausentismo
  - Quejas
  - Reclamos
  - Acción Colectiva
- **Trabajo en equipo:** Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes.  
También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

### 1.2.11. Dimensiones del Clima Institucional.

1. **Estructura:** Esta dimensión se refiere a la percepción que las personas tienen sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que enfrentan en la escuela. Extremos: Un exceso de normas y pautas genera un clima burocrático donde hay conductos regulares y procedimientos complicados para todo, que no se pueden pasar a llevar bajo ninguna circunstancia. O bien, puede que exista poca estructura en el establecimiento; que no estén claras, por ejemplo, las relaciones de dependencia entre cargos y los ámbitos de competencia de cada uno; que no existan criterios comunes respecto a las medidas a tomar ante una falta disciplinaria, etc.
  
2. **Responsabilidad:** Se refiere a la autonomía que las personas tienen para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. Extremos: Un trabajo con mayor responsabilidad sería aquel en el cual el jefe supervisa que se cumplan los objetivos propuestos, pero deja libertad a sus subordinados para escoger los medios para llegar a la meta y para organizar su propio trabajo; el trabajador siente que es su propio jefe. Un trabajo con baja responsabilidad, implicaría tener un jefe que, por decirlo así, constantemente mira por encima del hombro para ver qué está haciendo cada miembro de su personal, y que exige que se le consulte previamente cada paso.
  
3. **Recompensa:** Es la medida en que el personal percibe que un trabajo bien hecho es adecuadamente recompensado. Esto incluye tanto las recompensas materiales (sueldo justo, bonos) como las simbólicas (felicitaciones públicas, anotación positiva en hoja de vida, etc.). Extremos: Un estilo de gestión reforzante, en el que existen mecanismos que permiten identificar el desempeño destacado; el equipo directivo está atento a la labor de cada uno y brinda reconocimiento oportuno y proporcional a quien se esfuerza y obtiene logros. Lo contrario sería una gestión donde sólo se castiga el mal desempeño, o donde tanto el buen como el mal desempeño se dejen pasar, sin consecuencias de ningún tipo.

4. **Desafío:** Es la medida en que los docentes perciben que la escuela los convoca a ser cada vez mejores. Extremos: una escuela en constante evolución, donde el director propone objetivos ambiciosos, invita a los docentes a buscar material innovador, reflexionar sobre su práctica y mantenerse actualizados, y donde éstos tienen permiso para ensayar nuevos métodos, sabiendo que quizás no todos resulten igualmente productivos (o sea, donde se pueden correr riesgos calculados). En el extremo opuesto, una escuela en la que el trabajo es rutinario, donde sólo se implementan, ¿soluciones probadas? para los problemas, y lo nuevo o diferente es visto con cierta sospecha.
5. **Relaciones:** Se refiere a la percepción que el personal tiene, respecto a las relaciones interpersonales y al ambiente emocional que prima al interior de la escuela; tanto entre pares, como entre diferentes estamentos; a nivel de grupos formales como de grupos informales. Extremos: Buenas relaciones interpersonales, lazos de afecto y lealtad v/s ambiente de desconfianza y antagonismo; presencia de subgrupos excluyentes, intrigas, descalificaciones recíprocas, etc.
6. **Cooperación:** Es la percepción que tiene el personal, del grado de apoyo e información que recibe de parte de sus compañeros y jefes. Extremos: Alta disposición a trabajar en equipo, compartir información y prestarse apoyo mutuo de los integrantes de la comunidad escolar, v/s una actitud individualista, competitiva o indiferente a las necesidades de los demás, en la mayoría del personal.
7. **Estándares:** Es la percepción del personal, respecto al nivel de desempeño que la escuela espera que ellos alcancen. Extremos: Se espera que todos los profesores desarrollen su trabajo con un alto nivel de profesionalismo y lo lleven a cabo en forma impecable, obteniendo resultados elevados v/s un nivel de logros esperado bajo y tolerancia con el desempeño descuidado (*¿haga lo que pueda, como pueda, nomás?*).
8. **Conflicto:** Esta dimensión no se refiere a la existencia de conflictos sino a la forma cómo éstos se manejan: si hay o no libertad, en la escuela, para plantear

los problemas abiertamente y expresar opiniones discrepantes, ya que ello permite sacar los conflictos a la luz y resolverlos. Extremos: Directivos y docentes valoran la franqueza y estimulan el pensamiento divergente e incluso crítico; abordan los problemas apenas se presentan v/s se prefiere mantener una apariencia de consenso y los problemas? ¿se barren debajo de la alfombra?; la gente se informa a través de rumores y se cuida de no manifestar opiniones potencialmente impopulares.

- 9. Identidad:** Es el sentimiento de formar parte de la escuela, de ser un miembro valioso del equipo; de que los objetivos personales y los de la escuela están alineados. Extremos: ¿Personal con la camiseta puesta?, que se enorgullece de los logros de la escuela y se toma los problemas existentes como un desafío personal, v/s personal descomprometido e indiferente con respecto a la suerte de la escuela y sus integrantes, que se iría apenas tuviera una mejor oferta.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA Y MATERIALES**

## CAPÍTULO II MÉTODOS Y MATERIALES

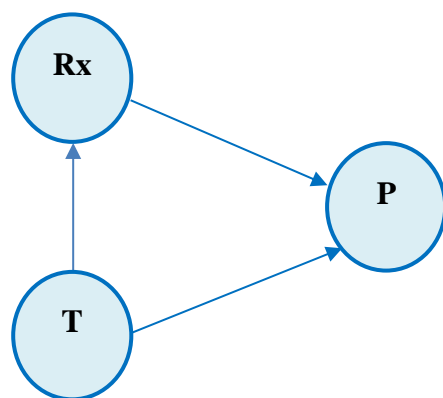
### 2. Métodos y Materiales.

#### 2.1. Diseño de la investigación.

El término diseño, tiene que ver con “el plan o estrategia elegida para obtener la información que se desea, con el fin de resolver el planteamiento del problema” (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013<sup>a</sup>; Hernández Sampieri et. Al, 2013 y Kalaian, 2008)

Por las características de la investigación, esta se enmarca en el Nivel de Investigación Básica, de tipo Socio Crítico-Propositivo. El diseño de Investigación a utilizarse es el siguiente:

***Figura N° 01: Diseño de Investigación***



Leyenda:

Rx : Diagnóstico de la realidad

T : Estudios teóricos o modelos teóricos

P : Propuesta

En la presente investigación haremos uso del experimento de campo en la que la variable dependiente será la única manipulada en condiciones tan cuidadosamente controlada como lo permita la situación. El diseño que utilizaremos será el de *prueba con un solo grupo*, que consiste en administrar un tratamiento o estímulo a un grupo, pero aplicando una prueba

previa a la administración del tratamiento o estímulo experimental y después aplicar una medición en la variable independiente para determinar el nivel de significatividad que haya producido el tratamiento.

## **2.2. Población y Muestra.**

La población que se ha considerado para la presente investigación, está representada por todos los directivos y docentes de la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry, del Centro Poblado de la Pareja. Morropón.

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

Dado que el estudio se enmarca en una investigación de campo y esta basa su accionar en la recopilación de datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, se hará imprescindible utilizar la técnica de la encuesta. En relación a la técnica, Sabino (1986), parte de la siguiente premisa, “si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas” (p.88).

En el marco de la técnica de la encuesta, se diseñarán dos (2) cuestionarios, uno aplicado al estrato A, denominado Gerentes Educativos y constituido por Directores, Subdirectores, Coordinadores de Departamento, Jefes de Seccional y Orientadores (Anexo A). El otro para aplicarlo al estrato B, denominado Personal Docente y constituido por los educadores que laboran en Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry, del Centro Poblado de la Pareja. Morropón; (Anexo B). Según Sabino (1986), “la ventaja principal del cuestionario radica en la gran economía de tiempo y del personal que implica, ya que los cuestionarios pueden dejarse en el lugar apropiado o pueden administrarse en grupos reunidos al efecto” (p. 89).

El propósito de los cuestionarios es recopilar la información requerida en el estudio, sobre el Liderazgo de los Gerentes Educativos y su Importancia sobre en el Desempeño Técnico – Docente y Administrativo de los educadores que laboran de la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry, del Centro Poblado de la Pareja. Morropón;

El instrumento N° 1 será estructurado con la finalidad de aplicarlo a los gerentes educativos y a los docentes de la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry, del Centro Poblado de la Pareja. Morropón;

El propósito fundamental de este cuestionario será en primer término, que los gerentes educativos y los docentes se realizaran una autoevaluación sobre su gestión como líderes gerenciales de las escuelas básicas del referido Distrito Escolar.

Los referidos instrumentos se caracterizan por ser formales y estructurados, constan de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, en esta sección se describe ampliamente el propósito de las encuestas y se señalan las recomendaciones que han de seguir los encuestados para que los datos suministrados fueran objetivos y veraces.

La primera parte de los instrumentos, consta de cinco reactivos con respuesta múltiple, la finalidad de esta parte fue recopilar los datos profesionales y académicos, en este sentido se debe pedir a los encuestados los años de servicio, experiencia en el cargo y los estudios de profesionalización o actualización realizados. La segunda parte del cuestionario, tendrá el propósito de recabar la información vinculada directamente con las variables en estudio. La misma consta de cuarenta (40) ítems y se divide en dos (2) partes: la primera contiene treinta (30) ítems referentes a las subvariables comunicación, motivación y liderazgo propiamente dicho. La segunda sección, constituida por diez (10) ítems relacionados con las subvariables desempeño técnico – docente y administrativo.

Es de destacar que la característica fundamental de estos ítems es que las respuestas se delimitaran en una escala tipo Likert, que según Hernández (1991), consiste “en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra”. (p.263)

Asimismo, Sabino (1986), sostiene al respecto: “Una escala puede concebirse como un continuo de valores ordenados correlativamente, que puede admitir un punto inicial y otro final”. (p.116). La escala de los cuestionarios en referencia, contiene cuatro (4) categorías verbales en la cual la respuesta debe concentrarse, al igual que una codificación o expresión numérica a la que se somete cada una de las respuestas verbales, a manera de referencia para los análisis estadísticos correspondientes, tal como se puede observar en el cuadro N° 1.



**Tabla N° 1. Categorización y Codificación de la Escala de Likert.**

<b>Categoría Verbal</b>	<b>Expresión Numérica</b>
S = Siempre	(3)
F = Frecuentemente	(2)
PV = Pocas veces	(1)

*Fuente: Bavaresco (1994)*

La última parte de los cuestionarios, contienen tres (4) ítems de ensayo, con éstos se les da la oportunidad a los estratos muestrales de ser más explícitos en las respuestas, y donde tendrán la oportunidad de realizar sugerencias o proposiciones relacionadas con la problemática investigada.

Es importante acotar, que, para el diseño de los instrumentos, se parte de la operacionalización de las variables, esto implica la precisión de los indicadores, procedimiento que permite la redacción de los correspondientes ítems, mediante los cuales se obtendrán las informaciones internas y colectivas que servirán de base a la investigación para el análisis y la consecuente emisión de conclusiones.

En atención a la recomendación realizada por Suárez (1990), “Los datos deben suministrar la naturaleza exacta de la población en donde estos fueron extraídos” (p. 95). Los ítems de las encuestas del estudio, se redactaron y se organizaron de tal forma que permitieran recopilar datos válidos y confiables.

#### **2.4. Métodos y Procedimientos para la recolección de datos.**

Para la ejecución de la tarea número uno de la presente investigación haremos uso del método histórico tendencial, el mismo que está vinculado al conocimiento de las distintas etapas del objeto de nuestra investigación y a través del cual revelaremos el modo de actuación en la actividad académica por la que ha pasado la información.

Para desarrollar la segunda, haremos uso del método empírico para poder recoger toda la información empírica respecto al manejo de información por los estudiantes, utilizaremos la técnica de la Encuesta auto administrado y cuestionario. Se utilizará una encuesta para estudiantes, el propósito es de recoger opiniones y arribar a determinados

criterios de sistematización de las características fundamentales presentes en el objeto de investigación, que es lo que deberemos demostrar.

La tarea tres. Para estas tareas el método que utilizaremos será el de la modelación mediante el cual creamos abstracciones con vistas a explicar la realidad, utilizaremos el diseño de *pre prueba - pos prueba con un solo grupo*, que consiste en administrar un tratamiento o estímulo a un grupo pero aplicando una prueba previa a la administración del tratamiento o estímulo experimental y después aplicar una medición al final del tratamiento para determinar el nivel de significatividad que haya producido el mismo.

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

Los datos serán recopilados con base a los objetivos del estudio y mediante la aplicación de las encuestas a los estratos muestrales, serán organizados por subvariables en tablas de frecuencia. Para el análisis de los mismos se establecerán dos criterios, los cuantitativos y los cualitativos, dentro de los primeros se utilizarán los porcentajes parciales favorables y los porcentajes parciales desfavorables.

## **2.6. Validez y confiabilidad de instrumentos**

### **2.6.1. Validez**

“Se refiere al grado que un instrumento de recolección de datos mide lo que pretende medir (Hernández y otros; 2000)

Se señala que la validez, se determina antes de aplicar el instrumento.

El procedimiento que se utiliza se denomina juicio de experto con la aplicabilidad del coeficiente de proporción de rango (CPR).

El mismo requiere un mínimo de tres expertos que sean profesionales, a quienes se les debe entregar la siguiente información: 1) El título de la investigación; 2) El objetivo general; y 3) El cuadro de operacionalización de variables y 4) La matriz para la validación.

### **2.6.2. Confiabilidad**

Un mayor número de investigadores y metodólogos, coinciden en afirmar, que la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos, se refiere al grado en que, una aplicación reiterada a un grupo de sujetos, produce resultados similares. Se

obtiene mediante la aplicación de un “Estudio Piloto” el cual consiste en aplicar el instrumento una vez validado, a una pequeña muestra, con características similares a la del estudio a realizar (10 sujetos) para determinar su confiabilidad.

Una vez concluida la recolección de datos, se procedió a elaborar la información. También se elaboraron los cuadros para el procedimiento de los datos y con ello se inició la construcción de un programa de habilidades sociales para incrementar el clima institucional el Director y Docentes de la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry del centro poblado de la Pareja, Morropón – Piura – 2013.

# **CAPITULO III**

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3. Diagnóstico y Diseño Teórico de la Propuesta.

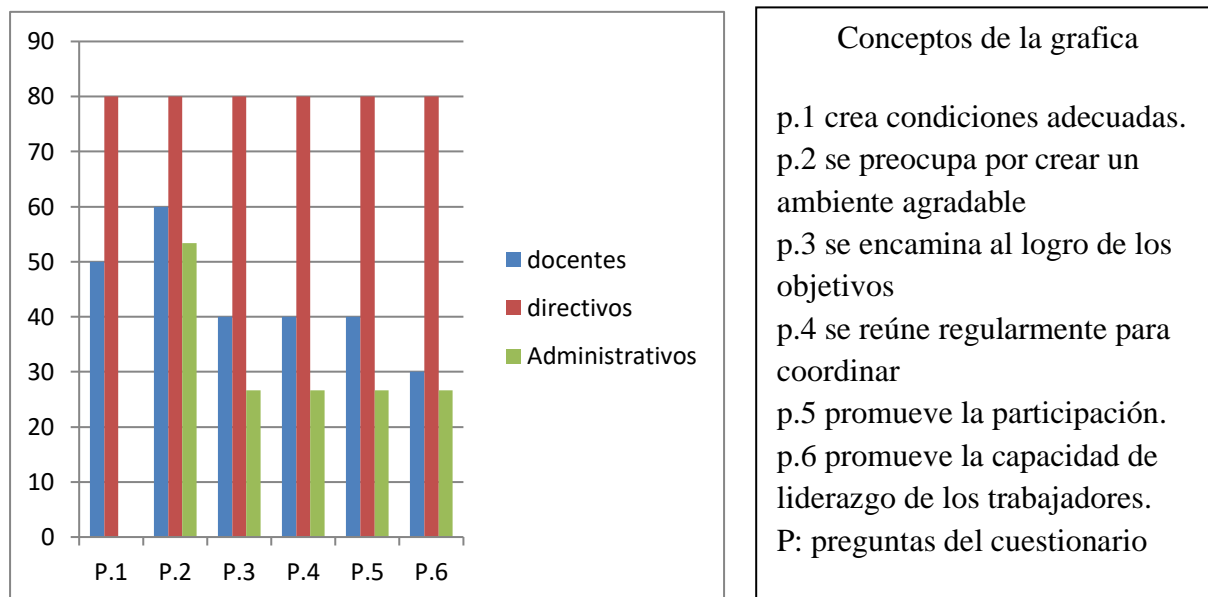
**3.1. Análisis e Interpretación de los Datos.** Se aplicó un cuestionario que tiene como objetivo conocer la opinión sobre el clima de trabajo de la institución educativa. A docentes, una directora y administrativos. Y los datos son recogidos a través de porcentajes. Solo se tiene en cuenta el criterio cuatro (de acuerdo) para la tabulación porque es la respuesta de la mayoría, y esto equivaldría a una valoración 4 sobre y a un porcentaje del 60 al 79% sobre 100%

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

#### **Intervalo de Evaluación porcentajes**

0-19	-Estos porcentajes reflejan una situación negativa y desfavorable para mejorar el clima de trabajo.
20-39	-Estos porcentajes reflejan una situación negativa y con algunos aspectos favorables que podrían mejorar para el clima de trabajo.
40-59	- Estos reflejan una situación que contemplan aspectos tanto positivos como negativos que manifiestan una situación regular, susceptible de ser mejorada.
60-79	- Estos porcentajes reflejan una situación favorable para el clima de trabajo de la institución
80-100	- Estos porcentajes reflejan una situación excelente y de ventaja para la organización.

**Tabla N° 02: Presencia de liderazgo en la institución educativa**



**Fuente:** cuestionario para medir el clima de y las habilidades sociales elaborado y aplicado a los docentes, directivo y administrativo de la Institución Educativa “Carlos Augusto Salaverry”, Centro Poblado de la Pareja Morropón

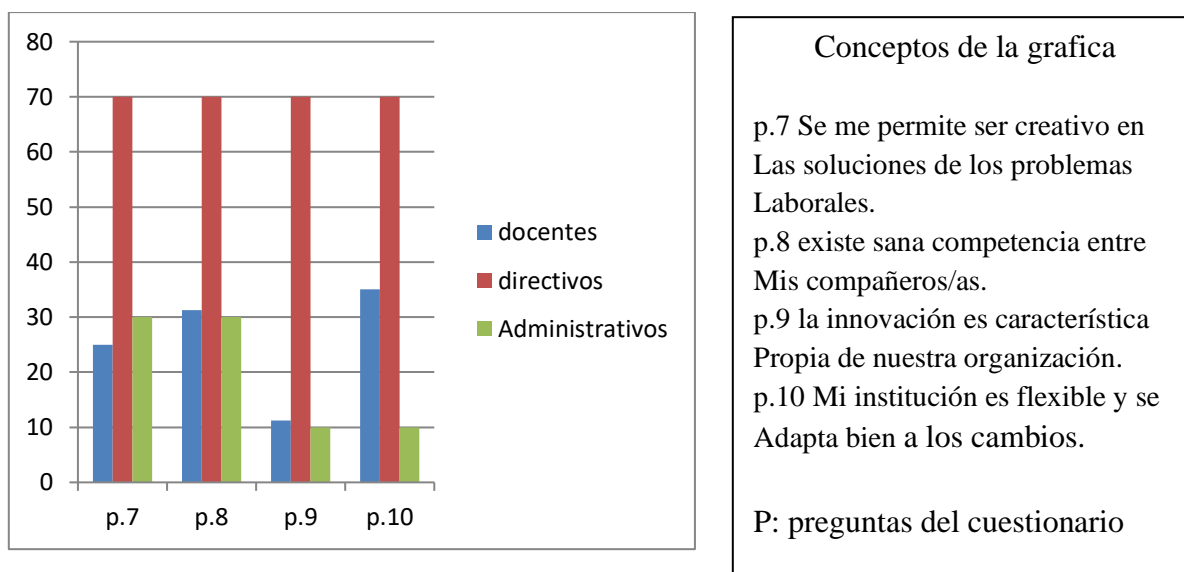
En esta primera tabla nos referimos a la Presencia de liderazgo, el 50% de docentes, el 80% directivo están de acuerdo en que el directivo crea condiciones adecuadas para el progreso de la institución. Los resultados reflejan una situación que contemplan aspectos tanto positivos como negativos que manifiestan una situación regular, susceptible de ser mejorada.

En la segunda pregunta: el 60% de docentes, 80% del directivo y el 53.4.7% del administrativo están de acuerdo en que el directivo se preocupa por crear un ambiente agradable, los administrativos se puede apreciar aspectos tanto positivos como negativos que manifiestan una situación regular, susceptible de ser mejorada. Con tendencia favorable para crear un mejor clima de trabajo de la institución.

En la tercera, cuarta y quinta pregunta, coinciden en el porcentaje de las respuestas, están de acuerdo el 40% de los profesores. Este porcentaje refleja más una situación negativa y con algunos aspectos favorables que podrían mejorar para el clima de trabajo. Sin embargo, los administrativos con el 26.6% reflejan mayor dificultad en los aspectos antes señalados.

En la sexta pregunta, se constata que el porcentaje es menor al de las demás respuestas un 30% de la opinión de los docentes y un 26.6% de los administrativos. Se constata la necesidad de trabajar en los talleres este aspecto del liderazgo que es primordial en todo trabajo donde prima las interrelaciones humanas.

**Tabla N° 03: Presencia de innovación en la institución educativo**



**Fuente:** cuestionario para medir el clima de y las habilidades sociales elaborado y aplicado a los docentes, directivo y administrativo de la Institución Educativa Primario de Menores “Carlos Augusto Salaverry”, Centro Poblado de la Pareja Morropón

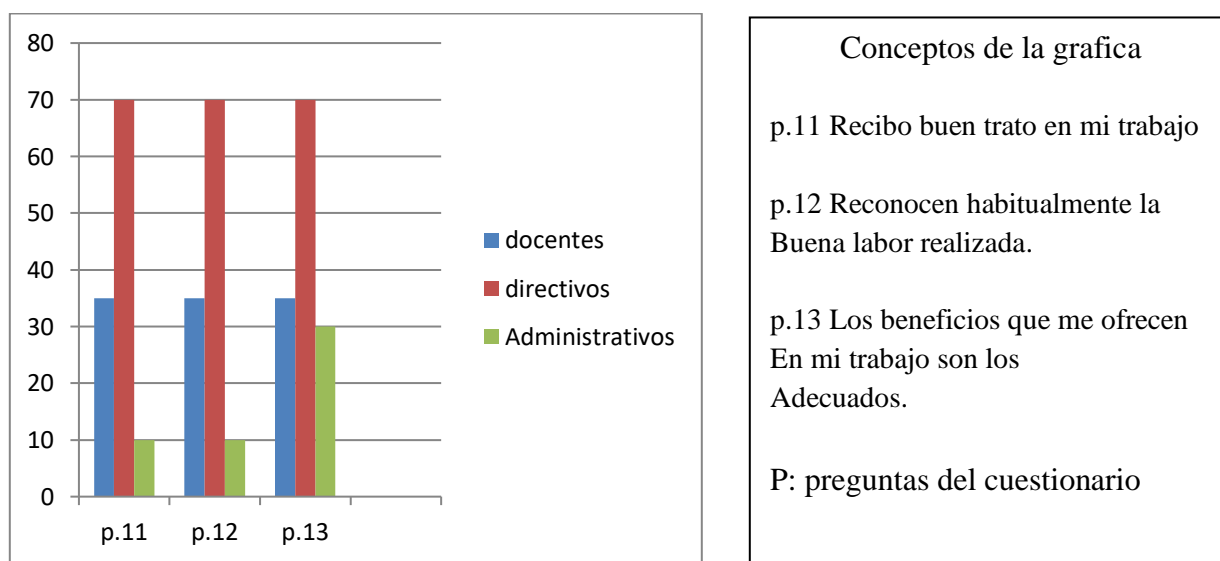
Solo 25% de docentes manifiestan estar de acuerdo. Estos porcentajes reflejan una situación negativa y con algunos aspectos favorables que podrían mejorar para el clima de trabajo. Y de manera sorprendente el directivo señala un 70% que se le permite ser innovador reflejando así un centralismo en la solución de los problemas laborales.

En la octava pregunta: el 31.25% de docentes manifiestan estar de estos porcentajes reflejan una situación negativa y con algunos aspectos favorables que podrían mejorar para el clima de trabajo. Y de manera sorprendente el directivo señala un 70% en la existencia de una sana competencia. Esta diferencia abismal evidencia una falta de conocimiento del directivo del sentir, pensar y actuar de sus trabajadores con quienes interactúa y al mismo tiempo se puede decir que de parte de los administrativos y docentes existe una falta de confianza y valoración

de sus capacidades para competir sanamente. Lo que los lleva a sentir celos y no esforzarse en innovar sacando lo mejor de sí. En la Novena pregunta un 11.25% de docentes y una 10% de administrativos están de acuerdo. Estos porcentajes reflejan una situación preocupante en la que hay que ahondar y ver en un conjunto porque la innovación no es característica propia de la organización. Sin embargo, el directivo piensa en un 70% que es característica propia de la organización. Gran diferencia que evidencia un trabajo en descoordinación.

En la décima pregunta un 35% de docentes están de acuerdo. Estos porcentajes reflejan una situación negativa y con algunos aspectos favorables que podrían mejorar en flexibilidad y apertura. Sin embargo, los administrativos arrojan un 10%. Estos porcentajes reflejan una situación negativa y desfavorable para la apertura y flexibilidad. Sin embargo, en un 70% el directivo refleja una situación favorable de flexibilidad y apertura.

**Tabla N° 04: Presencia de recompensa en la institución educativo**



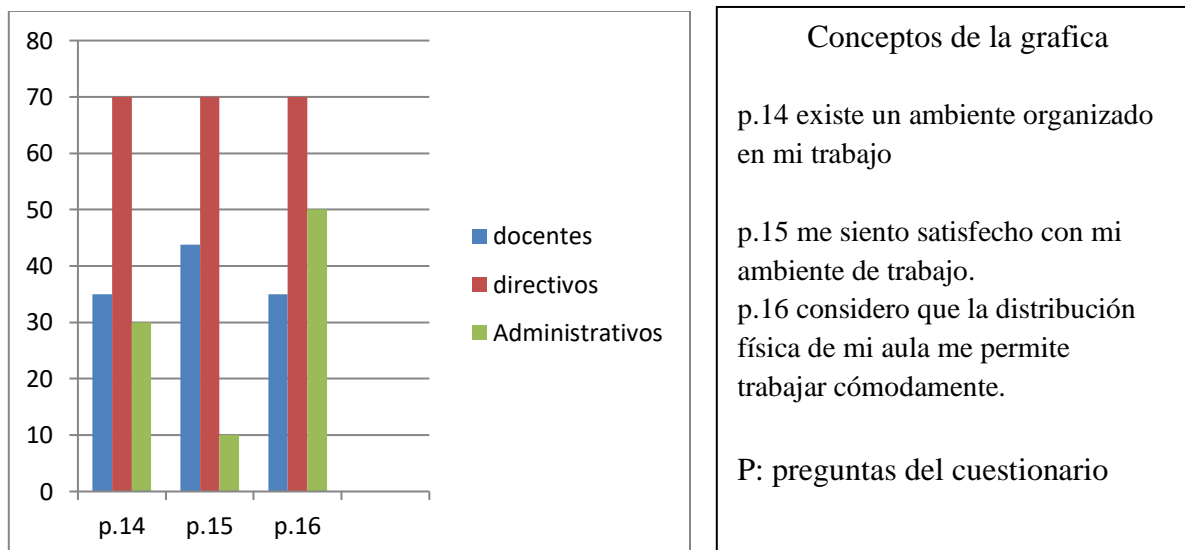
**Fuente:** cuestionario para medir el clima de y las habilidades sociales elaborado y aplicado a los docentes, directivo y administrativo de la Institución Educativa Primario de Menores “Carlos Augusto Salaverry”, Centro Poblado de la Pareja Morropón

Los docentes a las preguntas 11, 12 y 13 solo en un 35% manifiestan estar de acuerdo. Estos porcentajes reflejan una situación negativa en la recompensa, pero también con algunos aspectos favorables que podrían ayudar a acrecentar la recompensa. Peor con un 10% Los



administrativos reflejan una situación negativa en el trato y reconocimiento recibido, pero en un 30% reconocen algunos beneficios en su trabajo. De lo contrario el directivo responde favorablemente con un 70% estando de acuerdo con la recompensa que recibe en su trabajo.

**Tabla N° 05: Presencia de Confort en la institución Educativo**

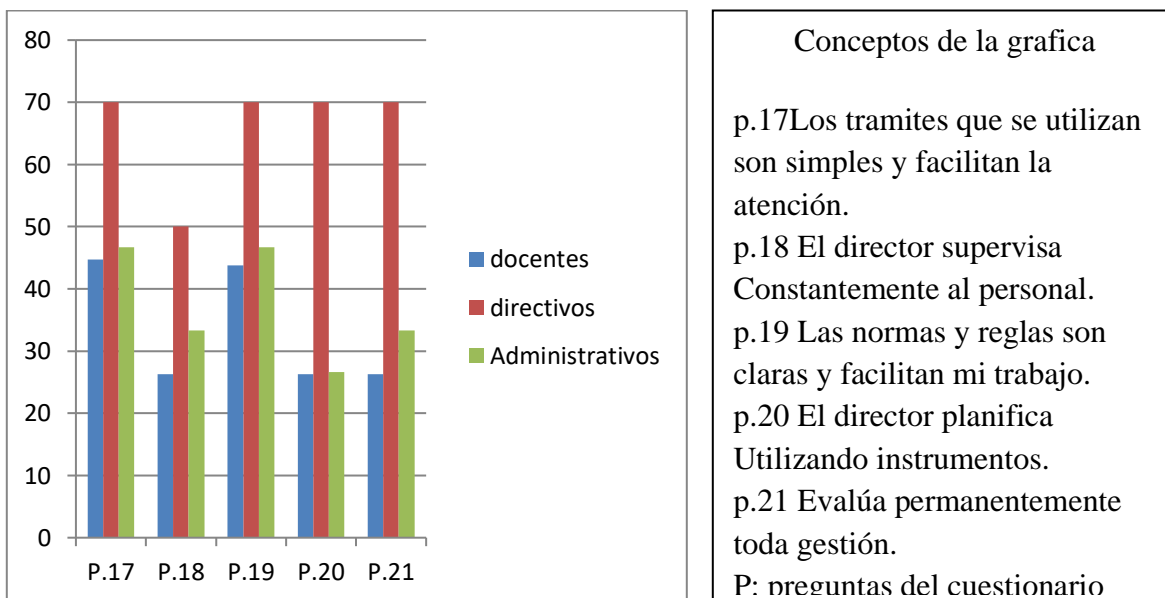


**Fuente:** cuestionario para medir el clima de y las habilidades sociales elaborado y aplicado a los docentes, directivo y administrativo de la Institución Educativo Primario de Menores “Carlos Augusto Salaverry”, Centro Poblado de la Pareja Morropón.

Los docentes Responden preguntas 14, 16 con el 35% que están de acuerdo en que estos porcentajes reflejan una situación negativa. Pero también con algunos aspectos favorables que podrían ayudar mejorar estos aspectos. En la respuesta 15 con un 44% expresan que se sienten satisfechos en su ambiente de trabajo. Estos reflejan una situación que contemplan aspectos tanto positivos como negativos que manifiestan una situación regular, susceptible de ser mejorada. Los administrativos con respecto a la pregunta 15 con un 10% reflejan no sentirse satisfecho con su ambiente de trabajo. Con respecto a la pregunta 14 un 30% está de acuerdo que no existe un ambiente organizado en su trabajo, pero con algunos aspectos favorables que podrían mejorar. Con respecto a la pregunta 16. Un 50% contemplan aspectos tanto positivos como negativos que manifiestan una situación regular de la distribución del ambiente que permite trabajar cómodamente, susceptible de ser mejorada. El directivo con

un 70% refleja una situación favorable en la existencia de un ambiente organizado, se siente satisfecho y la distribución física de su aula le permite trabajar cómodamente.

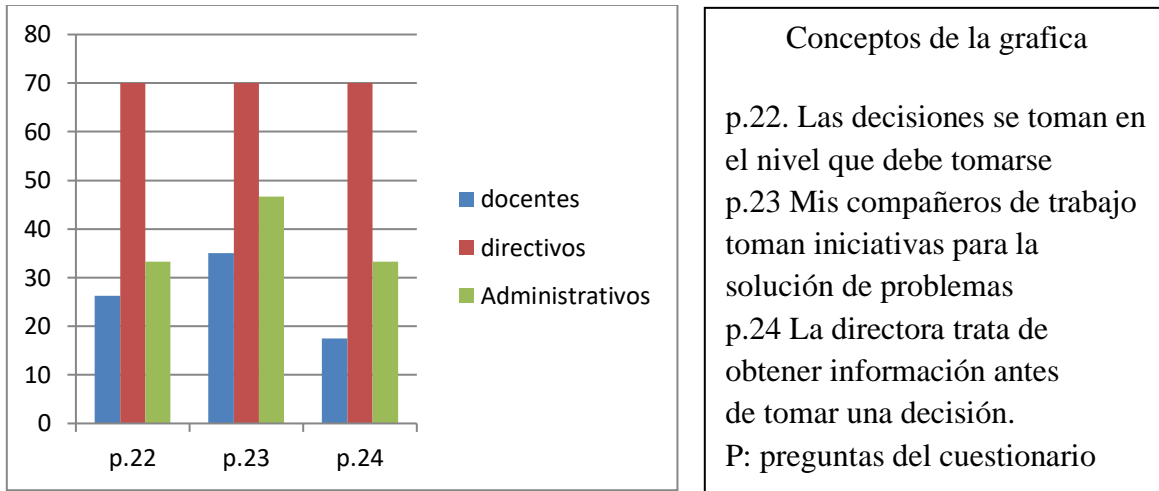
**Tabla N° 06: Presencia de Estructura en la institución Educativo**



**Fuente:** cuestionario para medir el clima de y las habilidades sociales elaborado y aplicado a los docentes, directivo y administrativo de la Institución Educativo Primario de Menores “Carlos Augusto Salaverry”, Centro Poblado de la Pareja Morropón

Los docentes responden a las preguntas con el promedio de un 33.4% y los administrativos con un 37.3 % Estos porcentajes reflejan una situación negativa con respecto a las cualidades gerenciales sobre todo a la planificación y evaluación y con algunos aspectos favorables que podrían mejorar para el clima de trabajo. Sin embargo, la apreciación del directivo arroja un 66% como promedio. Refleja una situación favorable en la existencia de una estructura adecuada, Pero es consciente al reconocer con un 50% su carencia en cuanto a la evaluación permanente de cada gestión.

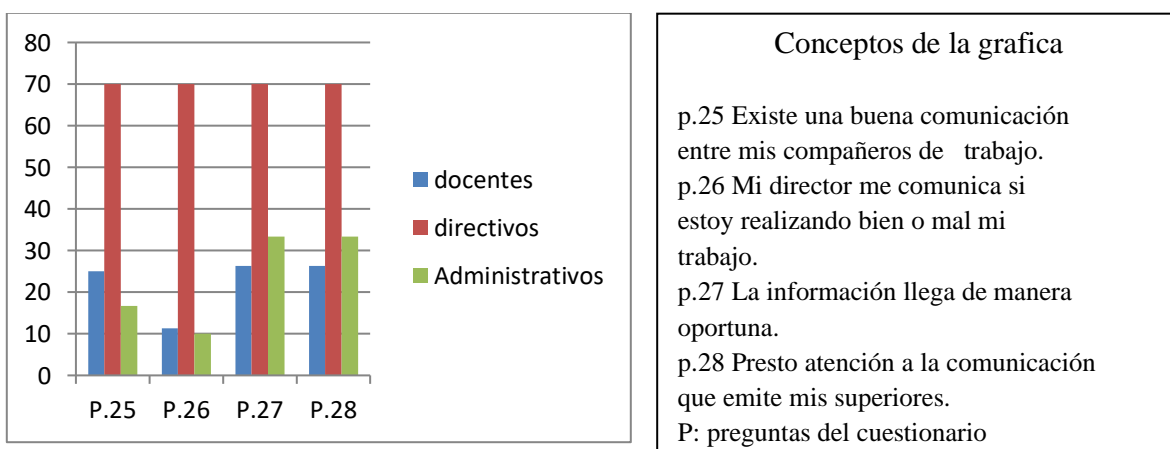
**Tabla N° 07: Presencia de Toma de decisiones en la institución Educativo**



**Fuente:** cuestionario para medir el clima de y las habilidades sociales elaborado y aplicado a los docentes, directivo y administrativo de la Institución Educativo Primario de Menores “Carlos Augusto Salaverry”, Centro Poblado de la Pareja Morropón

Los docentes responden a las preguntas con el promedio de un 26.3% y los administrativos con un 37.8 % Estos porcentajes reflejan una situación negativa con respecto a la toma de decisiones y con algunos aspectos favorables que podrían mejorar para el clima de trabajo. Sin embargo, la apreciación del directivo es de un 70% refleja una situación favorable.

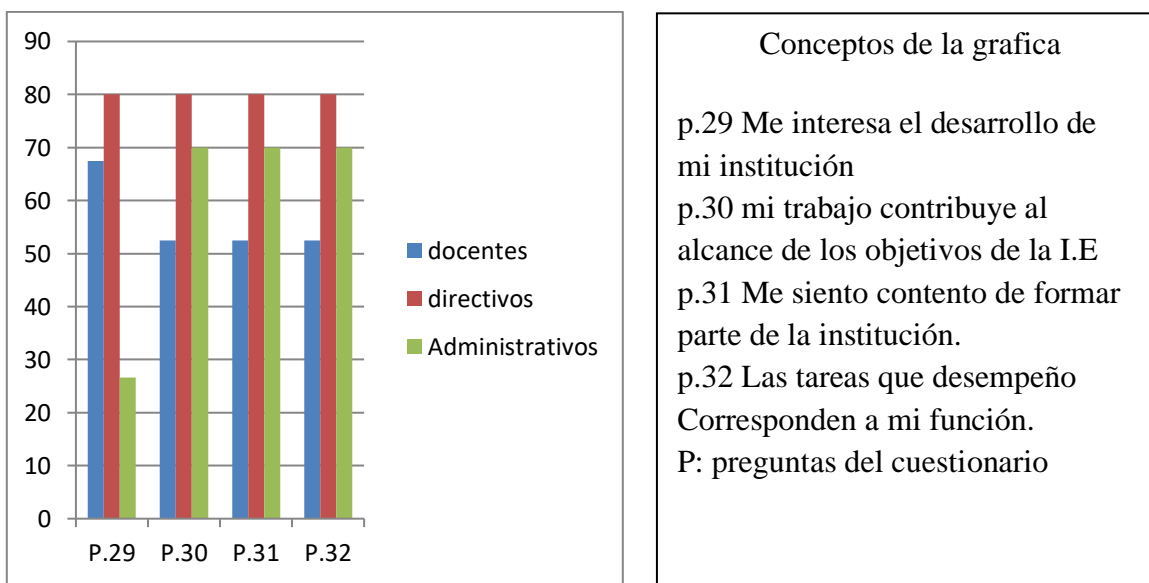
**Tabla N° 08: Presencia de comunicación organizacional en la institución Educativo**



**Fuente:** cuestionario para medir el clima de y las habilidades sociales elaborado y aplicado a los docentes, directivo y administrativo de la Institución Educativo Primario de Menores “Carlos Augusto Salaverry”, Centro Poblado de la Pareja Morropón.

Con el promedio de un 22.1% y los administrativos con un 23.3 % Estos porcentajes reflejan una situación negativa con respecto a la presencia de comunicación organizacional y con algunos aspectos favorables que podrían mejorar para el clima de trabajo. Sin embargo, la apreciación del directivo es de un 70% refleja una situación favorable.

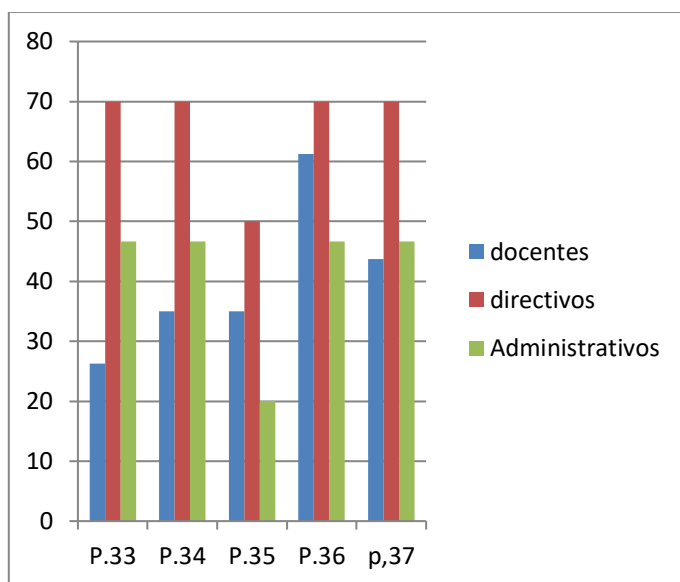
**Tabla N° 09: Presencia de Identidad en la institución Educativo**



**Fuente:** cuestionario para medir el clima de y las habilidades sociales elaborado y aplicado a los docentes, directivo y administrativo de la Institución Educativo Primario de Menores “Carlos Augusto Salaverry”, Centro Poblado de la Pareja Morropón

Los docentes responden a las preguntas con el promedio de un 56.3% y los administrativos con un 59.2.3 % Estos porcentajes reflejan una situación que contemplan aspectos tanto positivos como negativos que manifiestan una situación regular, susceptible de ser mejorada. Y el directivo con un 70% refleja una situación favorable.

**Tabla N° 10: Presencia de conflicto y cooperación en la institución Educativo**



Conceptos de la grafica

p.33 Los directivos realizan manejan los conflictos adecuadamente.

p.34 Son frecuentes las reuniones de coordinación con todos los miembros

p.35 las otras áreas o servicios me ayudan cuando lo necesito

p.36 puedo contar con mis compañeras de trabajo cuando lo necesito.

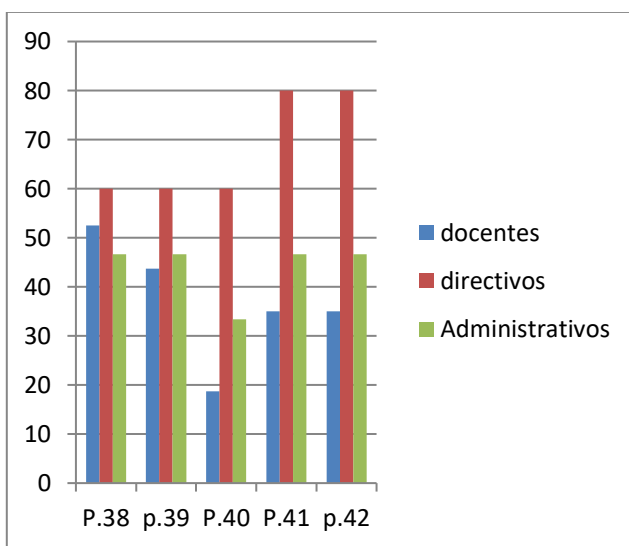
p.37 Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi trabajo.

P: preguntas del cuestionario

**Fuente:** cuestionario para medir el clima de y las habilidades sociales elaborado y aplicado a los docentes, directivo y administrativo de la Institución Educativo Primario de Menores “Carlos Augusto Salaverry”, Centro Poblado de la Pareja Morropón.

En esta novena tabla de la presencia de conflicto y cooperación en la institución Educativo Con el promedio de un 40.3% y los administrativos con un 41.4 % Estos porcentajes reflejan mínimamente una situación que contemplan aspectos tanto positivos como negativos que manifiestan una situación regular, susceptible de ser mejorada. Y el directivo con un 66 % refleja una situación favorable en la existencia de una estructura adecuada, Pero es consciente al reconocer con un 50% no cuenta con los compañeros cuando se les necesita, mostrando baja calidad en las relaciones interpersonales.

**Tabla N° 11: Presencia de Motivación en la institución Educativo**



Conceptos de la grafica  
 p.38 Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución  
 p.39 La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos  
 p.40 Estoy satisfecho con todo lo que realizo.  
 p.41 Participo en todas las reuniones y actividades.  
 p.42 Demuestro actitud positiva en todo momento.  
 P: preguntas del cuestionario.

**Fuente:** cuestionario para medir el clima de y las habilidades sociales elaborado y aplicado a los docentes, directivo y administrativo de la Institución Educativo Primario de Menores “Carlos Augusto Salaverry”, Centro Poblado de la Pareja Morropón.

Los docentes responden a las preguntas, Con el promedio de un 37% y los administrativos con un 44 % Estos porcentajes reflejan mínimamente una situación que contemplan aspectos tanto positivos como negativos que manifiestan una situación regular, susceptible de ser mejorada. Alcanzando un porcentaje muy bajo de 18.8 la respuesta de los docentes si están satisfechos en todo lo que realiza, este porcentaje reflejan una situación negativa y desfavorable para mejorar el clima de trabajo. A diferencia de los demás el directivo con un 68 % refleja una situación favorable en la existencia de una motivación.

## **3.2 Construcción de la Propuesta**

**3.2.1 Objetivo del Programa** La novedad del Programa consiste en la aplicación de las habilidades sociales, para mejorar el clima institucional que depende primordialmente de la dirección, de la plana docente y la plana administrativa. Este se constituirá en un aporte teórico-práctico para los beneficiarios del proyecto, de manera directa, de manera indirecta se beneficiarán, los alumnos y padres de familia, por ende, colaborará con el progreso y desarrollo de su caserío y por ende de su sociedad allí donde vaya el alumno egresado de estas aulas. La actualidad del programa reside en que se ubica en las exigencias educativas demandadas por los expertos en educación. La UNESCO (1996), en su *Informe Delors*, destaca el papel de las emociones y hace hincapié en la necesidad de educar la dimensión emocional del ser humano junto a su dimensión cognitiva. Son muchos los estudios y organizaciones que incorporan, trabajan e investigan acerca de las emociones y su importancia en muchos aspectos de la vida del sujeto. La Declaración de Bolonia (ministros de Educación de la Unión Europea, 1999) destaca la importancia de la educación en términos de adquisición, por parte del estudiante, de capacidades, habilidades, competencias y valores, adoptando una nueva metodología orientada al aprendizaje de competencias, entre ellas las socioemocionales.

### **3.2.2 Fundamentos**

#### **a) Pedagógicos**

García Hoz (1993) es uno de los autores, que se preocupa de la formación del sujeto, por ello afirma que la acción educativa, tiene como una de sus finalidades; el estímulo y el refuerzo de las posibilidades de relación entre los hombres, haciendo efectivo el espíritu de solidaridad en una colaboración consciente y libre.

Los seres humanos son uno para el otro, ya que desde el comienzo de la vida los niños están equipados con mecanismo de conducta que le hacen inmediatamente hábiles para la interacción humana. (Oden1982, citado por García 1993, p.25). Por ejemplo, en el gesto cotidiano de la vida humana, el dar, tiene el gran valor de dotar de sentido a la vida humana, el hombre se siente verdaderamente digno cuando da algo a los otros. En ese gesto se halla una de las respuestas a la gran pregunta de por qué y para qué vive el hombre.

Pues, la conciencia de que en cierto modo se es uno mismo con los demás, va incluido la convicción de que, así como una persona necesita de la vida de los otros, los otros necesitan también de la vida de uno.

También, la solidaridad se manifiesta en la comunicación y cooperación, que es participación de todos con beneficio para todos, del mismo modo se manifiesta en la ayuda que es entrega de uno en beneficio de los otros. Al contrario, la manifestación negativa de la solidaridad se expresa en la evasión o escape, en la oposición y conducta agresiva. En cambio, la libertad no expresa evasión sino es la máxima expresión de la autonomía, es la capacidad de gobierno de sí mismo. Por esto, educar para la libertad no es sólo desarrollar la capacidad de elección, decisión y ejecución, sino también aclarar y reforzar el reconocimiento de las propias limitaciones de la libertad humana.

Aunque, el ser humano en tanto que singular tiene un ser incomunicable, es él, quien es y no otro. Pero, al mismo tiempo tiene una necesidad existencial de apertura a los otros, de compartir las características de la naturaleza humana y por ello necesita la comunicación con ellos para vivir. En otros términos, el hombre no es un ser aislado, sino un ser en el mundo. Un ser naturalmente social, porque todo ser humano necesita la ayuda de los otros para poder vivir. Pues vivir para el sujeto es convivir con otros como él. (García Hoz 1993, pp.74 -185)

Tras el profundo cambio de los marcos tradicionales de la existencia, surge la exigencia de comprender mejor al otro, comprender mejor el mundo, llegar a un entendimiento mutuo, a un diálogo pacífico y armonioso. Siendo así una de las tareas esenciales de la educación, el ayudar a que cada persona pueda comprenderse a sí misma y a los demás, mediante un conocimiento del mundo. Para ello, el sujeto debe desarrollar un espíritu crítico frente a las corrientes de información.

Otra exigencia es la solidaridad a escala planetaria, que supone superar tendencias a encerrarse en la propia identidad, para dar lugar a una comprensión de los demás, basada en el respeto de la diversidad. Esta actitud de estar abierto a los otros y comprender a los



demás permite también, conocerse mejor a sí mismo. En conclusión, toda forma de identidad es de hecho compleja, porque cada individuo se define en relación con el otro, con los otros, y con varios grupos de pertenencia (Delors 1996, p.19).

Los sistemas educativos sufren una serie de tensiones, en la medida que tratan de respetar la diversidad de los individuos y de los grupos humanos, manteniendo al mismo tiempo el principio de homogeneidad que implica la necesidad de respetar reglas comunes.

Por esto, la educación debe asumir la difícil tarea de transformar la diversidad en un factor positivo de entendimiento mutuo entre los individuos y los grupos humanos. Del mismo modo propiciar una práctica cotidiana de la tolerancia ayudando a los docentes administrativos y directivos a tener en cuenta puntos de vista de los otros y favorecer el debate sobre dilemas morales, sobre casos que exigen decisiones de carácter ético. Porque la enseñanza de la tolerancia y el respeto al otro, es condición necesaria de la democracia.

Pero no puede contentarse con reunir a individuos, permitiendo adherirse a valores comunes. Más bien debe responder a la pregunta: vivir juntos, ¿con qué finalidad? ¿Para hacer qué? Y dar a cada persona la posibilidad de participar activamente durante toda la vida en un proyecto de sociedad, desarrollando así sus competencias sociales y fomentando el trabajo en equipo. Tampoco debe enseñar preceptos en forma de códigos rígidos, que pueden caer en adoctrinamiento, sino de hacer de la escuela un modelo de práctica democrática, que permita a los agentes entender a partir de los problemas concretos. Cuáles son sus derechos y deberes y cómo el ejercicio de su libertad está limitado por el ejercicio de los derechos y libertades de los otros.

Otro aprendizaje principal de la educación contemporánea es aprender a vivir juntos y con los demás. La educación tiene una doble misión: enseñar la diversidad del sujeto y contribuir a una toma de conciencia de las semejanzas y la interdependencia entre todos los seres humanos. También de fomentar la actitud de empatía en la escuela para favorecer los comportamientos sociales a lo largo de la vida; enseñar a los jóvenes adoptar en punto de vista de los otros para evitar incomprensiones generadoras de odio y violencia; propiciar el enfrentamiento mediante el diálogo y el intercambio de argumentos. Todas estas habilidades sociales serán los instrumentos necesarios de la educación del siglo XXI.

El siglo XXI se caracteriza por nuevas exigencias sociales, entre las cuales el arte de convivir aparece como la forma de cicatrizar estas múltiples heridas, fruto del odio y la intolerancia que ha imperado durante el siglo XX. Por ello, la educación ha sido y sigue siendo, una tarea social, que permite el desarrollo pleno de la personalidad, del fortalecimiento de la autonomía personal y de la construcción de una alteridad solidaria. De ella depende la construcción del orden social del siglo XXI. Por encima de todo, será una formación para la justicia la que permitirá reconstruir el núcleo esencial de una educación moral de las conciencias.

Tanto la justicia y los derechos como el cuidado y la responsabilidad, son dos orientaciones morales que se dirigen primordialmente a relaciones de obligación especial con la familia, los amigos y los miembros del grupo. Desde Freud hasta Piaget, la relación con el otro es considerada como la experiencia humanizadora que enseña a convertirse en adultos responsables y sociales. (pp.120 - 145). Del mismo modo Delors (1996) afirma, que “todo sujeto nace egocéntrico, pero, desde su más tierna edad, cada ser humano se va dando cuenta que debe coexistir con otros para sobrevivir”. (p. 279)

Sin embargo, la pertenencia al grupo, es una categoría social surgida con este siglo, ha cobrado mucha importancia en la vida del joven, del adulto, en esta época en donde familias, clanes, esbatimientos, y clases sociales, pierden su importancia o tienden a desaparecer. Pues hoy en la vida del sujeto, el grupo es el otro al que se pertenece y con el cual se tiene un vínculo que da seguridad e identidad, es decir, este otro posibilita la construcción del sujeto. (pp.106 -107)

Aunque la cohesión social y la solidaridad aparecen en la filosofía educativa a finales del siglo XX, relacionada con la dignidad de la persona humana: donde el respeto de los derechos del individuo va a la par con el sentido de la responsabilidad. La educación y la socialización están íntimamente ligadas durante toda la vida. (Delors 1996, pp.20 - 253)

Guilford (Marquette, Nebraska, Estados Unidos, 7 de mayo de 1897 - Los Ángeles, Estados Unidos, 26 de noviembre de 1987), Guilford representa a la corriente de los factores específicos de la inteligencia, según la cual la inteligencia es versátil, flexible y sujeta a desarrollo.

Gardner (Scranton, Pennsylvania, 11 de julio de 1943) es profesor de la Universidad de Harvard y psicólogo. En su "Teoría de la Inteligencias Múltiples", Gardner explica que la inteligencia no debe ser vista como algo unitario, sino como un conjunto de inteligencias múltiples diferentes e incluso independientes. Según esta teoría, la brillantez académica es sólo una parte del desarrollo personal.

## **b) Epistémico**

En lo referente a la trinidad racionalidad, afectividad y pulsión que también se relaciona con la trinidad anterior, se puede mencionar que la racionalidad puede ser dominada por la afectividad o la pulsión. La afectividad, invade las otras instancias de la trinidad que a su vez la invaden. (MORÍN, E. *El Método: La humanidad de la humanidad*. Cátedra, 2008, 138p.) La afectividad interviene en los desarrollos y manifestaciones de la inteligencia. (135p). Se mencionaba que las pasiones pueden confundir, es preciso saber igualmente que pueden esclarecer. Así ocurre con el amor, que puede mostrarse extra lúcido y totalmente ciego. Por tanto, hay no sólo antagonismo sino complementariedad entre la pasión y la razón". (136p).

No debemos olvidar que esta trinidad también se relaciona con las anteriores, así mismo, la racionalidad, afectividad y pulsión se relacionan entre sí y que afectan las respuestas de la mente y las funciones del propio cerebro. Los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual dan lugar al despertar parasimpático: el opuesto fisiológico de la movilización "lucha o huye" que comparte el miedo y la ira. (GOLEMAN, Daniel. *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Vergara, 2000, 25p) Por otra parte la tristeza produce una baja de energía y el entusiasmo por las actividades de la vida y, a medida que se profundiza se acerca a la depresión, que influye para que el metabolismo sea más lento.

La experiencia emocional provoca una conmoción manifestada en todo el cuerpo, con alteraciones en la tensión muscular y la presión sanguínea, en la respiración y el pulso, en fin. Claro que estas alteraciones fisiológicas varían según el grado e índole de las emociones. El sistema nervioso no sólo se conecta con el sistema inmunológico, sino que es esencial para una función inmunológica adecuada. Otra parte que relaciona las

emociones y el sistema inmunológico es la influencia de las hormonas que se liberan con el estrés. Las emociones han sido importantes desde hace años, Aristóteles señala, por ejemplo, que la mera conciencia de una amenaza no basta para impulsar a uno a huir, a menos que el “corazón sea conmovido” (Enciclopedia Barza. Tomo 16, 63p).

Pero hasta hace poco se perfeccionaron técnicas y aparatos para medir el grado de las perturbaciones fisiológicas. Emociones, ideas, temores, deseos, espiritualidad y tantos otros aspectos de nuestra vida que nos caracterizan como seres humanos dependen de las complejísimas operaciones de nuestro cerebro. (CERQUEDA, García, L. Irlanda. Citando a Morín, en: *El método: La humanidad de la humanidad*, Documento de trabajo del Seminario de Filosofía de las Ciencias del Doctorado en Ciencias de la Educación del IESE, mayo del 2009, 10p.). No se debe confundir con un nuevo término; inteligencia espiritual, que difiere de la inteligencia emocional en su capacidad de transformación.

### **c) Filosófico**

Laín (1968) en su obra *Teoría y Realidad del Otro*, realiza un estudio profundo sobre la importancia del otro en la vida del sujeto, recorriendo por varios autores y en especial por las obras de Hegel quién nos dice, que la relación entre el yo y el otro, es la relación entre la conciencia de sí y otra conciencia de sí, distinto de ella. Por lo tanto, el yo existe libremente para el otro yo, siendo éste el proceso de reconocimiento. Pues esta dialéctica es ante todo la lucha con el otro, que aspira al reconocimiento de la propia libertad. De modo que el hombre, no puede ser libre sin la viviente existencia de los demás, así como no podría volar la paloma sin la resistencia del aire.

Estas luchas se resolverán cuando las dos conciencias así contrapuestas se realicen y se reconozcan en su existencia corpórea e inmediata (en su ser para otro), como lo que en sí mismas son, es decir, como seres libres. Sólo así puede actualizarse la verdadera libertad del espíritu humano. Sin embargo, esta áspera y peligrosa lucha por el reconocimiento no es una necesidad permanente del espíritu humano; es tan sólo un momento necesario en la evolución histórica de la convivencia entre los hombres.

En una sociedad civil el estado garantiza a los hombres el mutuo reconocimiento de su libertad, es reconocido y tratado como ser racional y libre; y cada individuo se hace digno de ese reconocimiento venciendo lo que en su conciencia de sí es “naturaleza”, obedeciendo lealmente leyes de validez general y tratando al otro según lo que esas leyes prescriben, por tanto, como persona. Pues el estado es una de las instituciones sociales en que la coexistencia humana de los hombres llega a ser conciencia de sí general y razón. (Laín 1968, pp. 121-134)

Del mismo modo Valls (1994) en su obra *del Yo al nosotros señala*, que la conciencia de sí general, es sustancia y fundamento de todas las agrupaciones interpersonales, verdaderamente comunitarias y superiores como la familia, la patria y la sociedad civil; Todas las virtudes de la vida en comunidad como el amor, la valentía y el sacrificio en favor del interés general, la moralidad, la magnanimidad y el honor. Esta conciencia de sí, se afirma frente al otro para el reconocimiento de su ser individual y concreto, y reclama del otro los derechos universales. La vida misma del individuo es posible por la estructura social del espíritu. Pues cuando él cree estar ocupado en el conocimiento y en el análisis de las cosas mundanas, en el fondo se está formando para la autoconciencia y para salir en busca del reconocimiento de su personalidad en la sociedad.

En conclusión, la autoconciencia es en, y para sí, para otra autoconciencia, es decir, está mediada constitutivamente por otra, es lo que es, a través de otra autoconciencia, de esta manera sólo es, en cuanto es reconocida. Más aún la perfecta libertad e independencia de los sujetos, se realiza en el reconocimiento mutuo y alcanza la certeza de sí, a través del otro. Esta relación del reconocimiento es compleja, pues la conciencia humana busca siempre la unidad y sólo en ella puede descansar. (Valls 1994, pp. 70 -110)

Merleau Ponty en su obra *la Fenomenología de la Percepción* señala, que el punto de vista que de sí mismo se tiene, entra ya la posible cualidad del “otro”; y que el punto de vista que se adopta del otro va implicado la cualidad del ego. Por ello, la vida de una persona tiene sentido en cuanto es constituida por el otro, dándose así la intersubjetividad. Pero, si

los otros son para el sujeto desconocido totalmente, tendrá miedo de reconocerlos, por lo tanto, es necesario que la estructura del Para el otro sea ya la dimensión del Para sí.

Spinoza en su libro *La Ética* indica, que el hombre no puede vivir sin tener algún comercio con las cosas que están fuera de él, entre ellas, las excelentes son las que concuerdan por completo con la propia naturaleza. Y así, nada es más útil al hombre que el hombre; quiere decir, que nada puede desear los hombres que sean mejores para la conservación de su ser, que el concordar todos en todas las cosas, los hombres que buscan su utilidad bajo la guía de la razón no apetecen para sí, nada que no desean para los demás y por ello son justos, dignos de confianza y honestos.

Nietzsche, en su obra *la Gaya Ciencia* (1977) señala, que, para aprender a amar, lo primero es aprender a oír, percibir un motivo, distinguirlo, aislarlo, limitarlo, hallando en él su vida propia. Después se necesita trabajo y buena voluntad para soportar lo que tenga de extraño, ejercita la paciencia para con su aspecto y expresión; la caridad con su rareza. Luego llega el momento en que se acostumbra a él, se le espera y se le echa de menos si faltase.

Sartre en su obra *Existencialismo es un Humanismo* aporta, que el otro es condición de la existencia del sujeto. Para obtener una verdad cualquiera sobre sí mismo, es necesario que pase por el otro, el cual es indispensable a la existencia del sujeto, tanto como el conocimiento que tenga de sí mismo. En estas condiciones, el descubrimiento de la intimidad del sujeto manifiesta, al mismo tiempo, al otro una libertad colocada frente a él, que no piensa, que no quiere y no por o contra mí. Así se descubre enseguida un mundo que se llamará la intersubjetividad y en este mundo el hombre decide lo que es y lo que son los otros.

### **3.2.3 Características del Programa**

Este programa está planteado en base a la investigación recogida de la Institución a través de un cuestionario realizado a administrativos, docentes y un directivo. Donde se señala la carencia de un buen clima trabajo por un manejo inadecuado de las habilidades sociales, expresada en las relaciones interpersonales y de las aptitudes personales y sociales.

Este programa se desarrollará en la institución Educativa los días programados como jornadas pedagógicas. El tiempo que se estima es por un año, pero en la medida que se vea se puede ampliar y seguir trabajando este tema, debido que los cambios personales y de mentalidad es lento y complejo como todo ser humano en relación consigo mismo, con los demás, con el mundo. Somos un todo y si se quiere trabajar al ser humano en su totalidad, necesita satisfacer sus necesidades básicas como nos lo dice Abraham Maslow. Para poder realizar la labor educativa satisfactoriamente. El facilitador debe manejar perfectamente las tres teóricas. Cada taller puede durar de 3 a 4 horas con un intermedio de descanso, los medios de técnicas e instrumentos. Materiales: de escritorio, fotocopias, libros de la inteligencia emocional en la empresa, fotocopias, computadora, y proyector dependiendo del lugar. Porque este taller está pensando para todos los ámbitos del país y sobre todo para la zona rural donde los profesores tienen menos posibilidad de salir a la ciudad para capacitarse. Es un taller pensado solo para aplicarse dentro de una institución educativa. Para que sea práctico y eficaz.

#### **a) Teorías**

El Programa planteado se justifica y se torna pertinente por la intención del trabajo. Se busca desarrollar un buen clima de trabajo, hay menos tolerancia, poca capacidad de convivir con los otros, que los siente sus adversarios en esta carrera de la vida, donde se va acentuando más la competición y el individualismo por este mundo globalizado en el que se encuentra sumergida la humanidad y la competición, características que se va penetrando en los ambientes y en la práctica educativa. La sociedad necesita que las instituciones educativas donde estudia el futuro de la sociedad sean lugares con un clima institucional favorable y fundamental para un funcionamiento adecuado e eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa

El Clima de trabajo en una institución hoy necesario porque la escuela tradicional aún persiste. Se asienta en un clima cerrado, dirigida a un profesorado oyente, pasivo, estableciendo una comunicación impersonal y funcional. El cultivar las habilidades sociales, permitirá desarrollar un buen clima institucional en la Institución, mejorando el ambiente, permitirá un mejor desempeño de los docentes, unas relaciones armónicas entre todos los

actores, director, docentes, administrativos y alumnos, padres de familia. Una mejor calidad en la educación, un mejor rendimiento escolar, creando un espíritu de familia y así poder hacer frente a cualquier dificultad, trabajando de manera coordinada, delegando responsabilidades y cumpliendo cada uno con su papel. El mejorar el clima de trabajo puede tener en las instituciones educativas una serie de ventajas, no sólo en el aspecto emocional, sino en el cognitivo y en el desarrollo de las habilidades sociales, más aún si tenemos en cuenta que uno de los objetivos de la educación a largo plazo es el desarrollo de la autonomía y la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes, Suscitando en cada uno un espíritu de cambio, de innovación. Permitirá solucionar muchos inconvenientes que usualmente pueden llegar a afectar a los actores, y subsanar estos inconvenientes para así poder crear un ambiente óptimo en las instituciones educativas

En este programa se pretende desarrollar y aplicar las aptitudes de la inteligencia emocional en la administración de un Institución Educativa.

En la actualidad este tema es importante, la gente siente la necesidad de vínculos, de empatía, de comunicación abierta. Por el nuevo clima de las empresas donde todo empleo cuenta, los grandes cambios son una constante, las innovaciones técnicas, la competencia global. Y sobre todo la reducción de personal y la carga de mayor responsabilidad que se hacen que se note más un temperamento irritable o tímido, ahora cuenta más las aptitudes como el control de las emociones, el manejar bien los enfrentamientos, el trabajo de equipo y el liderazgo, la adaptación al cambio.

Las habilidades sociales son importantes sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad.

El trabajo en equipo, es estar dispuesta a quedarse fuera de la hora a ayudar a sus colegas a terminar un proyecto, y en vez de reservarse los atajos que descubren, los comparte con otros. Por lo tanto, los rasgos más comunes de fracaso son: la rigidez. Incapaces de adaptarse a los cambios de la cultura o de aceptar la crítica constructiva, no sabían escuchar ni aprender. Malas relaciones. Ser demasiado áspero en la crítica, insensibles o exigente, al punto de enemistar a quienes trabajan con ellos.



Este programa toma como base fundamental el crear un ambiente de relaciones humanas adecuadas entre todos los actores de una institución educativa basada en la teoría de Elton Mayo que descubrió en sus investigaciones la siguiente afirmación “que la integración social del individuo en su grupo de trabajo incrementaba la producción”.

Es urgente volver a la preocupación del ser humano en su integridad, en relación con el mismo, con los demás, con mundo y con su ser transcendental.

Por lo tanto, la educación preocupada hoy de alcanzar los estándares de calidad, no debe perder de vista este aspecto fundamental del ser humano que es un ser complejo de relaciones y no es meramente productivo.

Como dice Manes: “De esta manera una institución educativa podrá encontrar nuevas respuestas para su mejor accionar. Conservando la premisa de enseñar para formar hombres de bien, estimular la motivación para aprender y desde un ideario de valores humanos, que son los pilares para construir una mejor educación, pensando en un futuro mejor para nuestros hijos. p17”

## **b) Objetivos**

Objetivo general

Aprender las Habilidades Sociales en la gerencia integral priorizando las relaciones humanas para mejorar el clima de trabajo en la I.E y lograr una educación de calidad.

Objetivos específicos

- Aplicar las habilidades sociales a través del desarrollo de las aptitudes personales y sociales.
- Favorecer mediante las habilidades interpersonales: la motivación, la asesoría y la comunicación.
- Desarrollar en sus actividades destrezas de la gerencia integral en lo cotidiano del que hacer educativo. Para creara condiciones para mejorar el clima de trabajo.

## **c) Contenidos de los talleres**

Están relacionados básicamente con el desarrollo de las aptitudes dentro de las habilidades sociales. Y los talleres prácticos se basado en la aplicación de están aptitudes sobre todo aplicando las destrezas para manejar conflictos, y mejorar así las relaciones interpersonales,

efectuando el liderazgo gerencial compartido y sobre todo una buena planificación y coordinación sin olvidar la evaluación periódica de cada taller y actividad realizada y trimestral para ver las dificultades y plantear mejoras. Finalmente, la valoración y el reconocimiento del esfuerzo realizado por todo el personal. Entrevista personal con cada trabajador y escuchar sus necesidades Todo ello contribuirá a mejorar el clima de trabajo y sobre todo un desempeño de calidad de todo el personal. Como nos lo dice Elton Mayo.

**Taller N° 1:** Importancia del clima institucional.

**Taller N° 2:** El timón interior: conciencia emocional autoevaluación y confianza

**Taller N° 3:** Auto regulación: adaptabilidad innovación

**Taller N° 4:** Elaboración del proyecto de vida personal y evaluación de proceso

**Taller N° 5:** Motivación – compromiso

**Taller N° 6:** Empatía

**Taller N° 7:** Elaborar un proyecto común y evaluación operacional

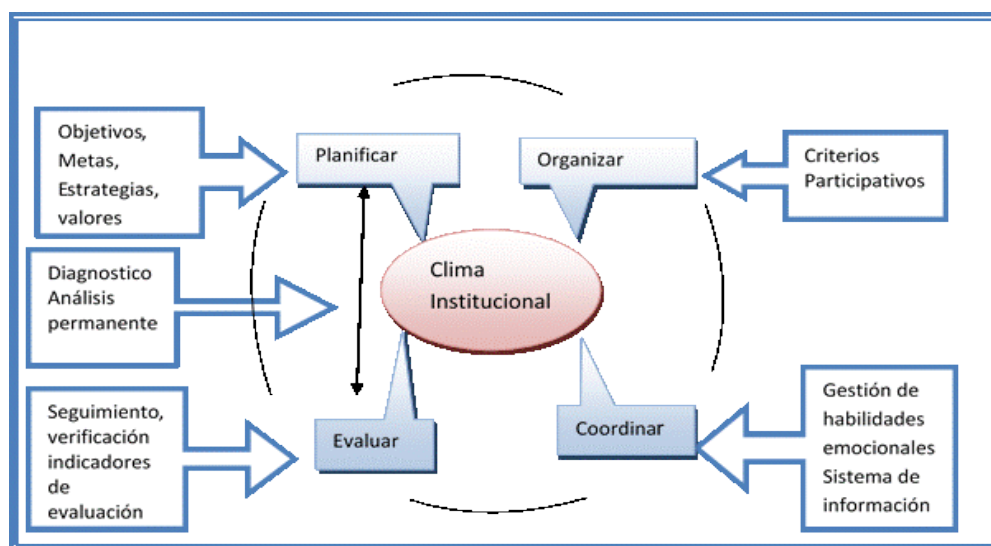
**Taller N° 8:** Habilidades sociales

**Taller N° 9:** Habilidades de equipo

**Taller N° 10:** Elaboración de un proyecto con la AMPAFA y evaluación de impacto.

**d) Esquema:** habilidades sociales para incrementar el clima institucional

**Figura N° 02: Habilidades sociales para incrementar el clima institucional**



**Fuente:** Elaborado por el tesista

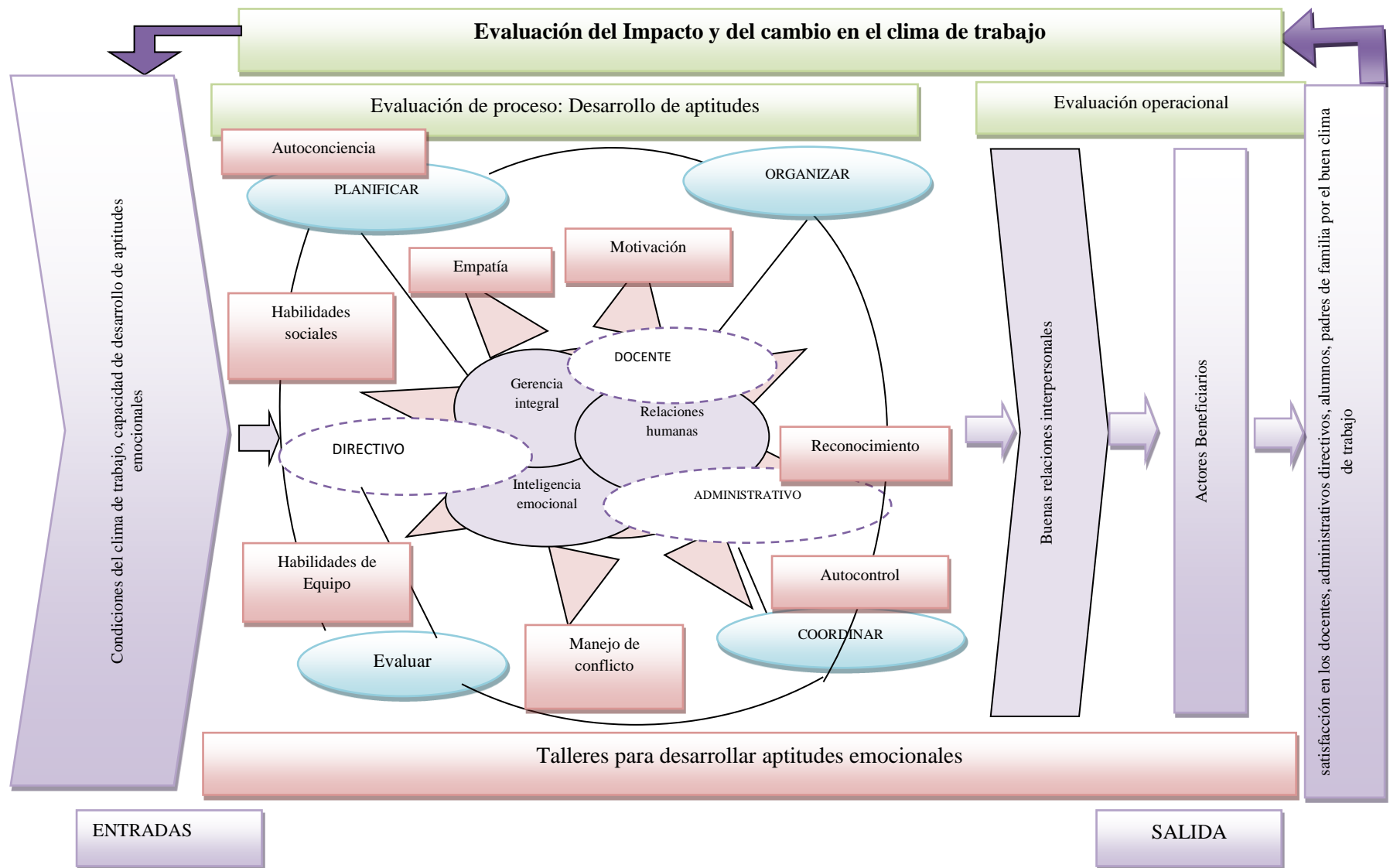
Primero nuestro este programa me permite aplicar e interactuar las habilidades sociales con el clima, sí que quiere tener docentes exitosos, esta relación necesaria de cuidar el aspecto humano, físico, psicológicos, sociológico si se quiere tener una educación de calidad.

Basados en el análisis de la investigación se señala que al directivo carece de estrategias de planificación, coordinación, organización y sobre todo evaluar, hacer seguimiento de las diferentes actividades que se realizan en la institución educativa, causando todo ello malestar, malos entendidos, en no sentirse tomados en cuenta en la opinión que ellos pueden tener, o el no ser escuchados. Por lo tanto, este modelo de gestión que planteo toma en cuenta en entorno de la persona, la efectividad comunitaria y transcendencia cultural.

El desarrollo taller práctico permitirá capacitar no solo al directivo sino a todos, es un cambio de mentalidad pasar de lo tradicional de que todo se espera del director a un trabajo de equipo donde todos participan en la planificación que consiste en definir los objetivos y metas, establecer estrategias para lograr las metas desde unos valores que desea vivir la institución. La organización que permitirá el reparto de responsabilidades con el acuerdo de todos. El director asume la coordinación, motiva dirige las actividades, establece canales de comunicación, impulsa el liderazgo de los otros, practicando las habilidades emocionales. Y finalmente lo más importante si algo se quiere mejorar y tener éxitos en el cumplimiento de las metas es la evaluación desde unos criterios y respetando el espacio y tiempo ex fijados necesario.

**Propuesta:** elaborado como enfoque sistémico, basada en el desarrollo de las habilidades sociales y el clima institucional.

**Figura N° 03: Evaluación de Impacto y del cambio en el clima de trabajo**



*Fuente: Elaborado por la tesista*

En este segundo esquema desarrolla todo el programa, en base a las teorías de. Partiendo del majo de las habilidades sociales. Para ello se desarrollará siete talleres basados en habilidades sociales y clima institucional, con el desarrollo de las aptitudes y tres talleres prácticos donde se planificara teniendo en cuenta lo ya desarrollado en el grafico anterior, los aspectos de la planificación, organización y coordinación deben seguirse paso a paso y cuidando que se de cada aspecto de manera adecuada por ello se le dedicará todo el tiempo necesario para planificar, experimentar, vivir el procesos y la evaluación de proceso, operacional y de impacto a través de unos instrumentos, criterios porque ello es la concretización de los otros talleres más temáticos y reflexivos. Se realizará un monitoreo permanente a través de una ficha de observación

#### **e) Metodología de los talleres**

Metodología Experiencial: he elegido está metodología porque creo que es la más adecuada para hacer de estos talleres una experiencia de todo lo que se va recibiendo y no quede como un mero curso teórico. Que al terminar se guarda y queda en el olvido sin ningún provecho ni para el que lo recibe ni para su entorno.

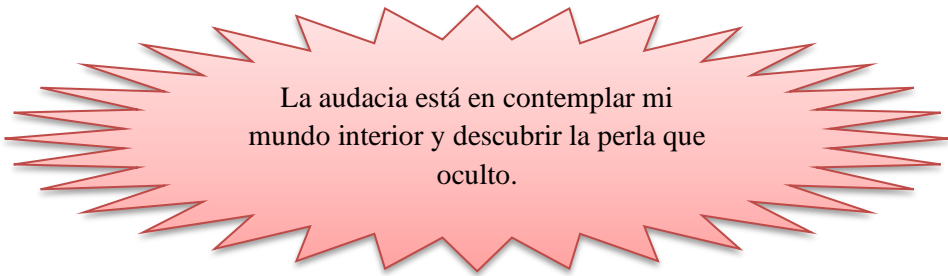
La secuencia metodológica es la siguiente:

- Frase motivadora
- Objetivo de del taller
- Motivación:
- Introducción de la actividad
- Explicación de la actividad
- Descripción de la experiencia
- Análisis de la experiencia
- Discernimiento de la experiencia
- Para profundizar y autoevaluación

## Desarrollo de un Taller Siguiendo la Secuencia Planteada

### Taller 01: El Porqué del Clima Institucional

#### *Frase motivadora*



La audacia está en contemplar mi mundo interior y descubrir la perla que oculto.

#### *Objetivo*

Reconocer la importancia del clima institucional y su implicancia en el siglo XXI

#### *Motivación*

##### **Introducción de la Actividad**

Relato: Una mujer demostró ser una estupenda negociadora o pacificadora, capaz de interpretar las corrientes de una situación tensa, en rápido cambio, e idear una reacción que uniera a la gente, envés de enfrentar a unos con otros.

##### **Explicación de la Actividad**

Se formaran 2 grupos, ninguno de los dos grupos conocen el contenido, se les explica por separado

- Un grupo representa un socio drama “dos jóvenes contratados en una empresa por un año, donde retienen a uno y al otro lo despiden sin comunicarles las razones. El que es despedido no entiende porque tiene las mejores calificaciones pero el otro tiene las mejores aptitudes. Y eso lo demostraron en su relación con su equipo de trabajo.
- El Otro grupo “observa” el socio drama y anota en tarjetas las respuestas a las siguientes preguntas:
  - Describe características de los dos jóvenes contratados ¿cómo desempeñan su trabajo y que aptitudes muestran en su trabajo y con sus compañeros?
  - ¿Qué criterios de selección maneja el equipo directivo? Y que explicación dieron al joven
  - ¿Por qué creemos que despidieron uno y contrataron al otro?
  - ¿Cuál fue la reacción del joven al verse despedido? ¿Cuál es nuestra reacción?

### *Descripción de la experiencia*

Plenario: el grupo de observadores presenta las tarjetas y se realiza una “lectura” del socio dramas, definiendo características que se han percibido de cada trabajador

A partir de estos datos podríamos definir ¿Qué criterios tienen las empresas hoy para contratar? ¿Dónde aprenden los trabajadores estas aptitudes?

Luego espontáneamente se pide que respondan:

¿Cómo se han sentido?

¿Qué han percibido? ¿Qué han aprendido?

### *Análisis de la experiencia*

Se utilizará la técnica Phillips es una técnica de dinámica de grupos que se basa en la organización grupal para elaborar e intercambiar información.

Lectura personal o grupal de los textos sobre clima institucional, se reparte un juego entero al grupo fijo el que a su vez se dividirán una parte cada uno y al administrativo tendrá un tema repetido de su grupo de vida, (de esto se encargará el facilitador, sabiendo que muchos de ellos solo tienen secundaria). Se reunirán a todos los que les ha tocado la misma lectura, competirán, se aclararán y harán su síntesis. Estos 3 grupos al terminar su lectura y hacer su síntesis se reagruparán los grupos fijos que se mantendrá durante todo el año de trabajo: que serán tres docentes y un administrativo escogidos por ellos mismos. Se reúnen para socializar la información recibida que ya han sintetizado en su grupo de anterior.

### **Discernimiento de la experiencia**

Reflexionamos a partir de los siguientes cuestionamientos:

Dinámica de relajación, música de fondo, respiración suave, silencio interior, nos hacemos conscientes de nuestro cuerpo, de nuestras emociones...etc.

Hacemos un ejercicio de contemplación, vamos a mirar con el corazón ¿cómo contemplo mi colegio, el clima de trabajo? ¿Cómo es mi relación con todos mis compañeros?

¿Cómo actuó yo en diferentes ocasiones y sobre todo cuando hay dificultad o malos entendidos o no estamos de acuerdo con alguna opinión, decisión o acción tomada?

### **Para profundizar**

- ¿Cómo podemos mejorar el clima de mi institución educativa?
- ¿Identifica tres aptitudes que impiden lograr un buen clima?
- ¿Cómo me siento? ¿Qué aprendí? ¿Qué aportes nuevos encontré?



**Tabla N° 12: Esquema de los Talleres**

<b>Taller</b>	<b>Título</b>	<b>Frase Motivadora</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento</b>
<b>01</b>	Clima Institucion al	La audacia está en contemplar mi mundo interior y descubrir la perla que oculto.	Reconocer la importancia de la inteligencia emocional y su implicancia en el siglo XXI	De reflexión y análisis	Socio drama
<b>02</b>	Autoconoc imiento	La facultad reside en el fondo del conocimiento de uno mismo.	Reconocer las propias emociones, capacidades y límites	Vivenciales	Técnica de relajación Guía de la Autobiografía
<b>3</b>	Autorregul ación	El enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación para corregir una injusticia.	Mantener bajo control las emociones e impulsos	La entrevista	La entrevista
<b>4</b>	Taller práctico	Evaluación de proceso	Elaboración del proyecto de vida personal	De organización y planificación	La banda de la planificación
<b>5</b>	Motivació n	No te des por vencido mira siempre adelante con optimismo	logar sus metas a pesar de los obstáculos	Escala de actitudes	La escala de Likert
<b>6</b>	Empatía	Comprender el mundo del otro es saber caminar con sus zapatos	Aprender a mirar desde el mundo del otro	Observación sistemática	Lista de cotejo
<b>7</b>	Taller practico	Evaluación operacional	Elaborar un proyecto común	De organización	Cooperación guiada y estructurada

				y planificación	
<b>8</b>	Habilidades sociales	Soy un ser en relación, el otro es mi espejo, el otro me construye	Manejar con destreza las emociones de otra persona	De reflexión y análisis	Estudio de casos
<b>9</b>	Habilidades de equipo	Fortalecer la identidad del equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso	Lograr un equilibrio entre las tareas y las relaciones personales	Vivenciales	Técnica de integración y confianza en el grupo
<b>10</b>	Taller práctico	Evaluación de impacto	Elaboración de un proyecto con la AMPAFA	comunicación	El rumor

*Fuente: Elaborado por la tesista*

#### **f) Evaluación del programa**

La evaluación como se ha señalado se realizará al largo de todo el taller. Los indicadores que se aplicarán serán los mismos que se formuló como dimensiones en el mismo cuestionario aplicado en la investigación. La evaluación del proceso será trimestral para constatar la efectividad del programa.

- 1. Proceso:** habilidad para conocerse a sí mismo y a los demás de manera asertiva.
- 2. Operacional:** es capaz de relacionarse con los demás actores, trabajo de equipo.
- 3. Impacto:** satisfacción en los docentes, personal administrativo, alumnos y el de los padres al mejorar el clima de trabajo en la institución educativa.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

1. Entre los resultados promedio de toda la investigación arroja un 47.2% reflejando estos porcentajes una situación que contemplan aspectos tanto positivos como negativos que manifiestan una situación regular, susceptible de ser mejorada., los administrativos y docentes con el 35.8% reflejan una situación negativa en cuanto a la carencia de un manejo de aptitudes de la inteligencia emocional y con algunos aspectos favorables que podrían mejorar para mejorar el clima de trabajo. Como la carencia de comunicación organizacional, la participación en la toma de decisiones y sana competencia ente compañeros de trabajo. Dando como resultado la carencia de un buen clima trabajo por un manejo inadecuado de la gerencia, de las relaciones interpersonales y de las aptitudes personales y sociales.

2. La propuesta del programa, se basa en las teorías de las habilidades sociales y el clima institucional. Partiendo del manejo de aptitudes. Y teniendo de fondo los componentes del clima institucional. Los talleres que se plantea dentro del programa son reflexivos y sobre todo Experiencial. Espacio práctico que ayudará aplicar las aptitudes emocionales sobre todo las destrezas para manejar conflictos, y mejorar así las relaciones interpersonales, efectuando el liderazgo gerencial compartido y sobre todo una buena planificación y coordinación sin olvidar la evaluación periódica de cada taller. Finalmente, la valoración y el reconocimiento del esfuerzo realizado por todo el personal. Todo ello contribuirá a mejorar el clima de trabajo y sobre todo un desempeño de calidad de todo el personal.

## **CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES**

1. Es importante la profundización de investigaciones de este tipo a fin de que se promuevan propuestas que permitan la transformación y mejora del clima de trabajo y de la calidad educativa del país.
2. Es urgente cambiar esquemas mentales, sobre todo en el Perú, respecto a la excesiva valoración que se da al coeficiente intelectual y al excelente rendimiento académico dejando de lado la inteligencia emocional. Puede tener excelentes calificaciones, pero incapaz de socializar con los demás. Se sabe que el éxito y el prestigio profesional lo determina la inteligencia emocional que es cuatro veces más que el cociente intelectual.
3. Esta Propuesta a través de taller está pensando para todos los ámbitos del país y sobre todo para la zona rural donde los profesores tienen menos posibilidad de salir a la ciudad para capacitarse. Es un taller pensado solo para aplicarse dentro de una institución educativa. Para que sea práctico y eficaz. Y no se quede en lo teórico como ocurre con tantas capacitaciones que reciben los docentes de la zona rural de parte del gobierno.
4. La propuesta nos permite mejorar las relaciones interpersonales y el clima que permite repensar la gestión de la escuela a través de una visión sistémica de la organización, que permite articular la mirada en torno a la concurrencia de los subsistemas de planificación, organización, dirección y control a fin de orientar su acción en los recursos humanos, otorgándole sentido y dirección estratégica. Con el objeto de mejorar el estado de la satisfacción laboral que es objeto de preocupación de toda gerencia, de igual modo que puede ser la motivación laboral, con la manifestación de la satisfacción de los individuos, los colectivos laborales se comprometen aún más con la organización, con los retos que tiene que enfrentar la misma, identificado esto como un elemento decisivo
- 5.- La tesis será presentada también a la Dirección de la UGEL y a la Dirección Regional de Educación, con el objeto de desarrollar talleres de capacitación a los Directores para que premunidos de las ciencias administrativas, y las ciencias del comportamiento, puedan conducir con éxito las entidades educativas, que les sean asignadas.

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

**Aguilar, M. (1997)**, «El clima social en los centros docentes». En GUIL, R. (coord.). Psicología Social de las Organizaciones Educativas. Sevilla: Kronos

**Arteaga C, Victoria (2006)**, Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa nacional “A” del Perú.

**Asensio Muñoz, I.; Fernández Díaz, M.J. (1991)**, «El clima de las instituciones de superior». Revista complutense de educación, 2 (3), p. 501- 518.

**Balam y Velázquez (2003)**, Clima Organizacional (Monografía) recuperad de <http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>

**Biagi, Marta Cristina (2010)**, “Investigación Científica: Guía práctica para desarrollar proyectos y tesis”. Lisboa: Jurua Ediciones.

**Biagi, Marta Cristina (2010)**, *Investigación Científica*: Guía práctica para desarrollar proyectos y tesis. Lisboa: Jurua Ediciones.

**Bonal, Xavier (2007)**, *Globalización y Educación*. Madrid: Miño Ediciones.

**Bonal, Xavier (2007)**, *Globalización y Educación*. Madrid: Miño Ediciones.

**Brunet, L. (1987)**, El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

**Cabrera, Dolors (2004)**, *Alumnado, Familias y Sistema Educativo*. Madrid: S.L. Ediciones Octaedro.

**Chiavenato, Idalberto (1999)**, *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, quinta Edición.

**Clement García, Alberto (2009)**, *Investigación Científica. Módulo II. Planeamiento estratégico para instituciones educativas*. UNPRG - Escuela de Post Grado - FACHSE. Lambayeque –Perú. Fondo editorial de la FACHSE.

**Delors, J. (1999)**, *La educación encierra un tesoro*. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana/UNESCO.

**Desantes Guanter, José María y López Yepes, José (1996)**, *“Teoría y técnica De La Investigación Científica”*. Madrid – España. Síntesis Ediciones.

**Drucker, Peter F. (2000)**, *Dirección de instituciones Educativas*. México: Editorial Norma.

**Drucker, Peter F. (2002)**, *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo Ediciones.

**El Ministerio de Educación (30 de Julio 2003)**, *Ley general de educación*. El Comercio. Recuperado de Publicado en [www.elcomercioperu.com.pe](http://www.elcomercioperu.com.pe).

**Espinoza Quiroz, Fernando V. (2009)**, *Relación del clima institucional con el rendimiento de los estudiantes de la facultad de ciencias administrativas maestría en ciencias de la educación con mención en docencia universitaria lima -universidad nacional de educación* Enrique Guzmán y Valle. Recuperado <http://www.buenastareas.com/ensayos/Relación-Del...El/398673.html>

**Gan, Federico (1998)**, *habilidades emocionales para vivir y trabajar mejor*, Edit. Apóstrofe.

**García Rada, Javier (2001)**. *El comportamiento humano en la organización*. Lima: Universidad del Pacífico, Biblioteca Universitaria.

**Girard, Kathryn y Koch, Susan J. (1997)**, *Resolución de Conflictos en las escuelas: Manual de conflictos en las escuelas*. Barcelona: Granica Ediciones.

**Goleman, Daniel (1996)**, *La inteligencia emocional- Porqué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Barcelona Ediciones.

**Goleman, Daniel (1999)**, *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos aires: Industria gráfica. S. A.

**Goncalves (1997)**, Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."(En red).<http://oscar9166.over-blog.es/article-31868669.html>.

**Graffe, Gilberto José. (2002)**, *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Revista. Pedagógica, Caracas. Recuperado de Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso)

**Guevara Ramos, E. (2008)**, *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*, recuperado de [www.eumed.net/libros/2008c/438/](http://www.eumed.net/libros/2008c/438/).

**Lamoyi Bocanegra, C.L.** “Clima Organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco” en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 111, 2009. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/cllb.htm>

**López Yepes, José (1995)**, “*La Aventura De La Investigación Científica: Guía del Investigador y del director de Investigación*”. Madrid – España. Síntesis Ediciones.

**Mamani Andrade,** Clima institucional Clima institucional (tesis de trabajo). Recuperadade  
es.scribd.com/doc./86531975/tesis-de-trabajo-UCV.

**Manes J. Manuel (2004),** Gestión estratégica para instituciones educativas Guía para  
planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Recuperado de  
<http://www.books.google.com.pe/books?isbn=9506411220>; 133p.

**Manes J. Manuel (2000-2008),** Marketing educativo, gestión estratégica y calidad total: un  
círculo virtuoso [jmmanes@2vias.com.ar](mailto:jmmanes@2vias.com.ar)

**Margarita Poggi. (2010),** informe sobre tendencias sociales y educativas en América Latina.  
IIPE-UNESCO Sede Regional Buenos Aires.

**Martín Bris, M. (1999),** Clima de trabajo y participación en la organización y  
funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC  
(1999). Dirección y gestión de centros educativos: planificación y calidad. Madrid:  
Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo.

**Martín Bris, M. (2000),** Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Revista Educar,  
27, 103-117.

**Martínez A. y Almaguer M. (2001),** Administración estratégica, Módulo III. Análisis  
histórico teórico del pensamiento gerencial Investigación Científica. UNPRG -  
Escuela de Post Grado –programa de Maestría FACHSE. Lambayeque –Perú. Fondo  
editorial de la FACHSE.

**Martínez Rodríguez, Juan Bautista (2006),** Educación para la ciudadanía. Barcelona: S.L.  
Ediciones Morata.

**Martínez Usarralde, María Jesús (2009),** Educación Internacional. Valencia: Padilla Libros  
Ediciones.



**Martínez, S. (1994)**, El clima de trabajo en diez centros de EGB. Universidad de Alcalá. Inédita.

**Maslow, Abraham, (1975)**, Motivación y personalidad. México: Edit. Sagitario.

**Maurice J. Elías, Steven E. Tobias, Brian S. Friedlander (1999).**, *Educación con inteligencia emocional*. España: Edit. Plaza & Janés.

**Mayer, Richard, (1985)**, *El futuro de la psicología cognitiva*. Madrid: editorial Alianza Psicológica, S.A.

**Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James (1993)**, El trabajo de la administración: El proceso estratégico, La teoría de los “Seises de Mintzberg. Colpamex. Recuperado de [www.colpamex.org/Revista/Art5/27.pdf](http://www.colpamex.org/Revista/Art5/27.pdf).

**Morin, E (1999)**, Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Francia: Publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

**Mújica de González, Marialida; Pérez de Maldonado, Isabel. (2009)**, *Clima Organizacional: un indicador de gestión universitaria*. Biblioteca Las casas.

**Munive. G. (2010)**, "Clima organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva de los docentes. Estudio realizado en una Institución Educativa Pública". Tesis de Maestría) Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/category/3096/blog/1192>.

**Ojembarrena, R. (1997)**, «Cuestionario sobre clima escolar». En Estrategias e Instrumentos para la Gestión Educativa. Barcelona: Praxis, p. 376.

**Oyague Vargas, Manuel y Sevilla Exebio, Julio Cesar**, Módulo II. Investigación científica – metodología de la investigación científica – taller de investigación científica.

UNPRG - Escuela de Post Grado - FACHSE. Lambayeque –Perú. Fondo editorial de la FACHSE.

**Ramírez de Sánchez, Eliana (1996)**, Hacia una propuesta de educación primaria para el Perú: alternativa pedagógica y de gestión. Lima: Foro educativo.

**Roca Villanueva, Elia (2005)**, *Como mejorar tus habilidades sociales: Programa de Asertividad, Autoestima e Inteligencia Emocional*. Valencia: Acde Ediciones.

**S S. Brockert y G. Braun**, *los tests de la inteligencia emocional*. Barcelona: Edit. Robin Book.

**Sallanave, Jean-paul (2002)**, La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogotá: Editorial Norma.

**Santiago de Chile, Laboratorio Latinoamericano**, de Evaluación de la Calidad de la Educación Estudio cualitativo de escuelas con resultados destacables en siete países latinoamericanos LLECE UNESCO, septiembre de 2002.

**Senge, P. (1990)** La Quinta Disciplina, Ediciones Granica/Vergara, Buenos Aires. Nueva bibliografía Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Edgar Morin Publicado en octubre de 1999 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - 7 place de Fontenoy - 75352 París 07 SP - Francia © UNESCO 1999

**Senge, Peter (1992)**, *la quinta disciplina en la práctica*. Barcelona. Edit. Granica, S.A.

**Shapiro, Lawrence (2000)**, *La inteligencia emocional de los niños*. Buenos Aires: Edit. Javier Vergara.

**Simmons, John y Simmons Steve (2002)**, *Cómo medir la inteligencia emocional*, Madrid: Edit. Edaf.

**Steiner, Claude (2000)**, *La educación emocional*, Buenos Aires: Edit. Javier Vergara.

**Tagiuri, R. (1968)**, «The concept of organizational climate». En TAGIURI, R.; LITWIN, G.H. (eds.). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard Bussiness Administration.

**Tedesco, Juan Carlos (2003)**, *Los pilares de la educación del futuro*. En: Debates de educación (2003: Barcelona) [ponencia en línea]. Fundación Jaume Bofill; UOC. [24 de septiembre 2011: dd/mm/aa]. Recuperada de <http://www.uoc.edu/dt/20367/index.html>.

**Uribe Macías, Mario Enrique (2009)**, *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. Madrid: Ediciones De La U Ltda.

**Valenzuela. D. (2012)**, bases de la administración, George Elton Mayo, Recuperado de [http://basesdelaadministracion.edublogs.org/files/2012/01/BA\\_ELTONMAYO\\_7-2bah2k9.pdf](http://basesdelaadministracion.edublogs.org/files/2012/01/BA_ELTONMAYO_7-2bah2k9.pdf)

**Valero García, José María (2009)**, *¿Analfabetos Emocionales?: Educar los Sentimientos en la Escuela*. Madrid: Icce Ediciones.

**Vera Guerrero Ninfa Georgina (2006)**, *Proyecto Educativo Institucional*. Institución Educativa “Hermógenes Mejía Solf” - Jaén – Perú.

**Vidal, Margarita (2004)**, *Crece y Aprende. Habilidades Sociales y Emociones*. Madrid: Icce Ediciones.

**Wrigley, T. (2007),** *“Escuelas para la esperanza: Una nueva agenda hacia la renovación”*.  
Madrid: Morata Ediciones.

**Zabalza, M.A. (1996),** «El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo». En DOMÍNGUEZ y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid: Escuela Española.

## **ANEXOS**

## ANEXOS

### Cuestionario para medir el Clima de Trabajo

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima de trabajo que se identifica en su institución educativa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

#### I. Datos Generales: Por favor, marque con una X su respuesta

<b>Sexo</b>	<b>Masculino</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Femenino</b>	<input type="checkbox"/>		
<b>Edad</b>	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a más	<input type="checkbox"/>
<b>Grado o nivel de estudios</b>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Magister	<input type="checkbox"/>
	Título pedagógico	<input type="checkbox"/>	Licenciado	<input type="checkbox"/>	Doctor	<input type="checkbox"/>
<b>Condición laboral</b>	Contratado	<input type="checkbox"/>	Nombrado	<input type="checkbox"/>	contratado por la municipalidad	<input type="checkbox"/>
<b>Tiempo de servicios</b>	De 1 a 10	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20	<input type="checkbox"/>	De 21 a más	<input type="checkbox"/>
<b>Cargo que desempeña</b>	Docente	<input type="checkbox"/>	Directivo	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>

#### II Indicaciones.

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

- |                                    |                           |
|------------------------------------|---------------------------|
| 1.- Totalmente en desacuerdo       | 2.- En desacuerdo         |
| 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo |                           |
| 4.-De acuerdo                      | 5.- Totalmente de acuerdo |

N°	Dimensiones	Items	1	2	3	4	5
1	<b>Liderazgo</b>	1. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución.					
		2. Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
		3. Los esfuerzos de los directivos se encaminan al logro de objetivos de la institución.					
		4. Mi jefe inmediato superior se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo.					
		5. Promueve la participación de todos los profesores y administrativos					
		6. Promueve en los demás trabajadores su capacidad de liderazgo					
2	<b>Innovación</b>	7. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
		8. Existe sana competencia entre mis compañeros.					
		9. La innovación es característica propia de nuestra organización.					
		10. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
3	<b>Recompensa</b>	11. Recibo buen trato en mi trabajo.					
		12. En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
		13. Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					
		14. Existe un ambiente organizado en mi trabajo.					

4	<b>Confort</b>	15. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
		16. Considero que la distribución física de mi aula me permite trabajar cómodamente.					
5	<b>Estructura</b>	17. Los trámites que se utilizan en mi institución son simples y facilitan la atención.					
		18. El director supervisa constantemente al personal.					
		19. Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo.					
		20. El director Planifica utilizando instrumentos.					
		21 evalúa permanentemente toda gestión.					
6	<b>Toma De Decisiones</b>	22. Las decisiones se toman en el nivel que deben tomarse.					
		23. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
		24. Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
7	<b>Comunicación Organizacional</b>	25. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
		26. Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
		27. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
		28. Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.					
		29. Me interesa el desarrollo de mi institución.					
		30. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi institución.					



8	<b>Identidad</b>	31. Me siento a gusto de formar parte de la institución.					
		32. Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
9	<b>Conflicto-Cooperación</b>	33. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.					
		34. Las reuniones de coordinación con los miembros de la institución son frecuentes.					
		35. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.					
		36. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
		37. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi trabajo.					
10	<b>Motivación</b>	38. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución.					
		39. La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos.					
		40. Estoy satisfecha con todo lo que realizo					
		41. Participo en todas las reuniones y actividades					
		42. Demuestro actitud positiva en todo momento					

## ANEXO: ACTA DE SUSTENTACIÓN

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

151

Siendo las 2:00 p.m. horas del día 13 de JUNIO del año Dos Mil VEINTY CINCO, en la Sala de Sustentaciones de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 2715-2014-EPG de fecha 30 DE ABRIL DE 2014, conformado por:

<u>DRA. ROSA SANZALES LLONTOP</u>	PRESIDENTE (A)
<u>DRA. JULIA LIZA SANZALES</u>	SECRETARIO (A) <input checked="" type="checkbox"/>
<u>DR. JUAN AGUINAGA MORENO</u>	VOCAL
<u>DR. JOSE GOMAZ CUMPI</u>	ASESOR (A) <input checked="" type="checkbox"/>

con la finalidad de evaluar la tesis titulada HABILIDADES SOCIALES PARA INCREMENTAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN DIRECTORES Y DOCENTES DEL INSTITUCIONAL EDUCATIVA CARLOS AUGUSTO STANLEY CENTRO POROTO DE LA PAREJA MORILLON. DURA 2013 presentado por el (la) tesista CECILIA CHINGUEL HUANCAS sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 3002-2014-EPG de fecha 19 DE MAYO DE 2014.

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 71 puntos que equivale al calificativo de ROBRO.

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA.

Siendo las ..... horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

CERTIFICO: Que la presente copia es fiel a su original, que tengo a la vista.  
Chiclayo,

03 JUN 2016





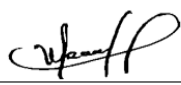
## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: . Cecilia Chinguel Huancas  
Título del ejercicio: Revisiones  
Título de la entrega: Habilidades sociales para incrementar el clima institucional ...  
Nombre del archivo: TESIS\_MAESTRIA\_HUANCAS\_CHINGUEL-21SET.docx  
Tamaño del archivo: 3.63M  
Total páginas: 107  
Total de palabras: 24,333  
Total de caracteres: 135,315  
Fecha de entrega: 22-sept.-2023 08:00p. m. (UTC-0400)  
Identificador de la entrega... 2174115367



  
Dra. Milagros del Pilar Cabezas Martínez  
Asesora  
RESOLUCIÓN N° 790-2023-EPG  
Lambayeque, 28 de agosto de 2023

Habilidades sociales para incrementar el clima institucional en director y docentes de la institución educativa Carlos Augusto Salaverry. Centro Poblado de la Pareja. Morropón. Piura. 2013.

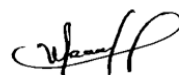
INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	19%	2%	11%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	vdocumento.com	4%
	Fuente de Internet	
2	www.psicocentro.com	1%
	Fuente de Internet	
3	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez	1%
	Trabajo del estudiante	
4	wiki2.org	1%
	Fuente de Internet	
5	www.zonapediatrica.com	1%
	Fuente de Internet	
6	krios2013.blogspot.com	1%
	Fuente de Internet	
7	Submitted to Universidad Senor de Sipan	1%
	Trabajo del estudiante	

8	Fuente de Internet	1 %
9	yerivega.blogspot.com Fuente de Internet	1 %
10	erizosdepsicologia.blogspot.com Fuente de Internet	1 %
11	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
12	qdoc.tips Fuente de Internet	1 %
13	Submitted to Fundacion Universitaria Juan de Castellanos Trabajo del estudiante	<1 %
14	Submitted to Ministerio de Educación de Perú - COAR Trabajo del estudiante	<1 %
15	gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante	<1 %
17	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	ethicadb.org Fuente de Internet	<1 %



Dra. Milagros del Pilar Cabezas Martínez

Asesora

RESOLUCIÓN N° 790-2023-EPG

Lambayeque, 28 de agosto de 2023

19 Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante <1 %

20 Submitted to William Carey University Trabajo del estudiante <1 %

21 tesis.ipn.mx Fuente de Internet <1 %

22 bibliotecavirtual.educared.fundaciontelefonica.com.pe Fuente de Internet <1 %

23 www.lafilosofiaparaninos.com.mx Fuente de Internet <1 %

24 jesuspsicouah.blogspot.com Fuente de Internet <1 %

25 1library.org Fuente de Internet <1 %

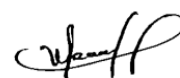
26 repositorio.comillas.edu Fuente de Internet <1 %

27 Submitted to Universidad Nacional San Agustin Trabajo del estudiante <1 %

28 scielo.sld.cu Fuente de Internet <1 %

29 psicoletrasblog.wordpress.com Fuente de Internet <1 %

30 www.paquebote.com



Dra. Milagros del Pilar Cabezas Martínez

Asesora

RESOLUCIÓN N° 790-2023-EPG

Lambayeque, 28 de agosto de 2023



<1 %

31

The World Council of Comparative Education Societies, 2014.

Publicación

<1 %

32

recursoshumanosblog.wordpress.com

Fuente de Internet

<1 %

33

aguasdebarrancabermeja.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

34

julioctellohualmay.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

35

repositorio.uss.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

36

eprints.ucm.es

Fuente de Internet

<1 %

37

repositorio.ftpcl.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

38

repositorio.usanpedro.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

39

www.degerencia.com

Fuente de Internet

<1 %

40

repositorio.up.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

41

slideplayer.es

Fuente de Internet

Dra. Milagros del Pilar Cabezas Martínez

Asesora

RESOLUCIÓN N° 790-2023-EPG

Lambayeque, 28 de agosto de 2023

<1 %

42

Submitted to Universidad de Oviedo

Trabajo del estudiante

<1 %

43

www.pmipr.org

Fuente de Internet

<1 %

44

experienciainformaticaeducativa.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

45

www.centro-pignatelli.org

Fuente de Internet

<1 %

46

repository.ucc.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

47

www.fmmeduccion.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

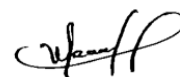
Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dra. Milagros del Pilar Cabezas Martínez

Asesora

RESOLUCIÓN N° 790-2023-EPG

Lambayeque, 28 de agosto de 2023