

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

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



**TESIS**

**Desarrollo de habilidades sociolaborales del recurso humano para mejorar la gestión institucional en la institución educativa N° 10181 “César A. Vallejo Mendoza” –La Estancia –Olmos,2019**

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

**Autor (a):** Santisteban Cajusol, César Humberto

**Asesor (a):** Dr. Sevilla Exebio, Julio César

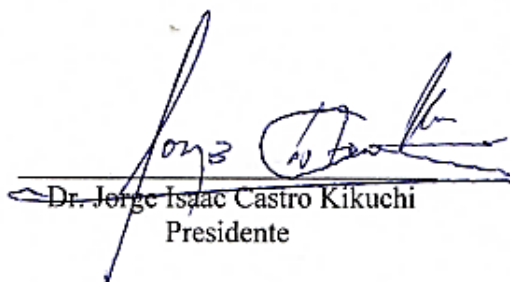
**Lambayeque - Perú  
2024**

**Desarrollo de habilidades sociolaborales del recurso humano para mejorar la gestión institucional en la institución educativa N° 10181 “César A. Vallejo Mendoza” –La Estancia –Olmos,2019**

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



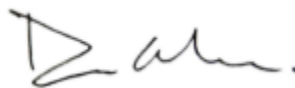
César Humberto Santisteban Cajusol  
Autor



Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
Presidente



Dr. Juan Diego Dávila Cisneros  
Secretario



Dr. Daniel Edgar Alvarado León  
Vocal



Dr. Julio César Sevilla Exebio  
Asesor

## ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



### **ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 254-2024**

Siendo las 10:00 horas, del día 12 de julio de 2024 en los Ambientes de la FACHSE: Ambiente docente 03, por mandato de la Resolución N° 0994-2024-D-FACHSE de fecha 04 de julio de 2024 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N° 3021-2019-UP-D-FACHSE de fecha 20 de diciembre de 2019; y sus modificatorias la Resolución N° 1134-2021-V-D-NG-FACHSE de fecha 01 de setiembre de 2021 y la Resolución N° 0582-2024-D-FACHSE de fecha 24 de mayo de 2024; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a) : Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
Secretario(a) : Dr. Juan Diego Dávila Cisneros  
Vocal : Dr. Daniel Edgar Alvarado León  
Asesor(es) : Dr. Julio César Sevilla Exebio




Con la finalidad de evaluar la(es) Tesis titulada(o): "DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOLABORALES EN EL RECURSO HUMANO DOCENTE PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA I.E. N°1081 "CÉSAR A, VALLEJO MENDOZA" LA ESTANCIA-OLMOS". Presentada por CÉSAR HUMBERTO SANTISTEBAN CAJUSOL para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

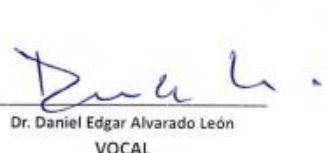
Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, obteniendo el calificativo de 18 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de MUY BUENO

Siendo las 11:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

  
Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
PRESIDENTE(A)

  
Dr. Juan Diego Dávila Cisneros  
SECRETARIO(A)

  
Dr. Daniel Edgar Alvarado León  
VOCAL

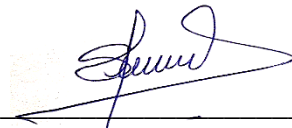
OBSERVACIONES:

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20°, 33°, 46°, 54° o 66° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo, César Humberto Santisteban Cajusol, investigador principal, y el Dr. Julio César Sevilla Exebio asesor del trabajo de investigación “Desarrollo de habilidades sociolaborales del recurso humano para mejorar la gestión institucional en la institución educativa N° 10181 “César A. Vallejo Mendoza” –La Estancia -Olmos, 2019” , 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 hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, (fecha) setiembre de 2022



César Humberto Santisteban Cajusol  
Investigador principal



Dr. Julio César Sevilla Exebio  
Asesor

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se la dedico a mi familia, ya que es mi soporte para continuar adelante en mis proyectos, y por haberme formado como la persona y profesional que actualmente soy.

**César Santisteban Cajusol**

## AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento muy especial a Dios por fortalecerme, guiarme y no abandonarme durante el logro de mis metas.

A mi familia, por su apoyo sin condiciones, por entender y respetar el cumplimiento de mis sueños y darme fuerzas al flaquear.

Al Dr. Julio César Sevilla Exebio, por apoyarme con su asesoría en la elaboración de mi trabajo de investigación.

**César Santisteban Cajusol**

## ÍNDICE

### Tabla de contenido

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>i</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo I. Diseño teórico .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Antecedentes del problema.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1. Internacionales .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2. Nacionales .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.3. Locales.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Base teórica.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1. Estrategias de aprendizajes.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2. Los talleres.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.3. Las habilidades.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.4. La gestión de habilidades en el recurso humano.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.5. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.6. La gestión.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.7. La gestión institucional.....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo II. Métodos y materiales.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Tipo de investigación .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. Diseño de investigación .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3. Instrumento de recolección de datos.....</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo III. Resultados y discusión .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1. Presentación de los resultados .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. Discusión de los resultados .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3. Talleres para desarrollar habilidades sociolaborales en el recurso humano docente .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.1. Taller para desarrollar la comunicación asertiva.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3.2. Taller para desarrollar las buenas relaciones interpersonales.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3.3. Taller para desarrollar el trabajo en equipo.....</b>	<b>52</b>

<b>3.3.4. Taller para desarrollar el liderazgo .....</b>	<b>53</b>
<b>Capitulo IV. Conclusiones .....</b>	<b>54</b>
<b>Capitulo V. Recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografía referenciada .....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>60</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Equipo directivo y la gestión institucional .....	29
<b>Tabla 2</b> Equipo directivo y recursos económicos.....	29
<b>Tabla 3</b> Usos de recursos económicos.....	29
<b>Tabla 4</b> Compromiso de inculcar valores en los estudiantes .....	30
<b>Tabla 5</b> Convivencia escolar adecuada en la I.E.....	30
<b>Tabla 6</b> Participación de los padres de familias en la I.E.....	30
<b>Tabla 7</b> Práctica de habilidades sociales por el equipo directivo.....	31
<b>Tabla 8</b> Funciones del personal administrativo y auxiliar.....	31
<b>Tabla 9</b> Padres de familias y aprendizajes de su hijos.....	32
<b>Tabla 10</b> Informe a padres de familias sobre los aprendizajes en la I.E.....	32
<b>Tabla 11</b> Servicio de calidad que brinda la I.E.....	32
<b>Tabla 12</b> Educación basada en necesidades e intereses del educando.....	33
<b>Tabla 13</b> La educación y expectativas de la comunidad.....	33
<b>Tabla 14</b> Capacitación al personal docente.....	33
<b>Tabla 15</b> Comunicación entre los directivos y docentes.....	34
<b>Tabla 16</b> Clima laboral en la I.E.....	34
<b>Tabla 17</b> Liderazgo directivo.....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura n°01 Diseño de investigación.....</b>	<b>26</b>
---	-----------

## **RESUMEN**

En la institución educativa N° 10181 César A. Vallejo Mendoza, La Estancia –Olmos, la misma que cuenta con un personal directivo, 20 docentes, 06 del nivel primaria, de los cuales 05 son mujeres y un varón; y en el nivel secundaria existen 14 profesores, donde 10 ellos son mujeres y 04 varones. Asimismo, esta escuela alberga un total de 206 educandos en los dos niveles que atiende. De estos , en el nivel primaria hay 44 niños y 52 niñas; y en el nivel secundaria hay 62 varones y 58 mujeres .Pues en esta escuela se logra evidenciar deficiencia en la gestión institucional , la cual se ve reflejada en lo siguiente: La institución educativa no tiene una infraestructura pertinente para llevar a cabo las actividades de aprendizajes , también existe carencia de material didáctico , el cual imposibilita el desarrollo de las actividades de aprendizaje de manera interactiva .La realidad que afronta la I.E., con respecto a la gestión institucional es deficiente , y todo ello repercute también en los aprendizajes de los discentes ,en vista que los resultados de aprendizajes obtenidos cada año , no son los mejores .Se logra percibir que el factor que está fallando es el recurso humano, ya que no está desarrollando a plenitud las habilidades sociolaborales , que le permitan ser un profesional competente.

Por lo tanto, si el recurso humano no logra desarrollar este tipo de habilidades, pues no va a estar en la capacidad de poder ayudar a sus estudiantes en la solución de cualquier situación adversa a ellos.

Por otro lado, las relaciones interpersonales no son las adecuadas, ya que últimamente se vive un clima laboral de tensión , y se evidencian en algunas acciones que los maestros manifiestan , critican sin fundamento el trabajo que el maestro realiza , y esto hace que se miren con resentimiento, y en el peor de los casos que no se dirijan la palabra .También es de mucha necesidad manifestar que la I.E., no cuenta con los documentos de gestión de manera actualizada, y ello se debe a que el equipo directivo y los maestros desconocen la estructura de estos para su respectiva elaboración.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión institucional y habilidades sociolaborales

## **ABSTRACT**

In the educational institution No. 10181 César A. Vallejo Mendoza, La Estancia -Olmos, the same one that has a managerial staff, 20 teachers, 06 of the primary level, of which 05 are women and one man; and at the secondary level there are 14 teachers, where 10 of them are women and 04 are men. Also, this school houses a total of 219 students in the two levels it serves. Of these, at the primary level there are 44 boys and 52 girls; and at the secondary level there are 62 men and 58 women. Well, in this school it is possible to demonstrate a deficiency in institutional management, which is reflected in the following: The educational institution does not have a relevant infrastructure to carry out learning activities There is also a lack of didactic material, which makes it impossible to develop learning activities in an interactive way. The reality faced by the I.E., with respect to institutional management, is deficient, and all this also affects the learning of the students. given that the learning results obtained each year are not the best. It is possible to perceive that the factor that is failing is the human resource, since it is not fully developing the social and labor skills that allow it to be a competent professional.

Therefore, if human resources fail to develop this type of skills, they will not be able to help their students in solving any adverse situation for them.

On the other hand, interpersonal relationships are not adequate, since lately there is a tense work environment, and they are evidenced in some actions that teachers manifest, they criticize without foundation the work that the teacher does, and this makes them look at each other with resentment, and in the worst case, that they do not speak to each other. It is also very necessary to state that the I.E. does not have updated management documents, and this is due to the fact that the teachers do not know the structure of these for their respective elaboration.

**KEYWORDS:** Institutional Management and socio-laboral Skills

## INTRODUCCIÓN

La Gestión institucional en las escuelas no se está poniendo en práctica por medio de la ejecución de políticas y formas adecuadas por parte de los Recursos Humanos. De ello se llega a colegir que, en su mayoría, los profesores son improvisados dentro de las facultades que el Sector Educación exige en relación a la realidad del estudiantado dentro de su comunidad educativa; es por ello que actualmente no se cuenta, en su mayoría, con instituciones educativas realmente contextualizadas a la realidad en que sus miembros viven y se desenvuelven. O en otros casos, los recursos humanos redundan con su quehacer diario de acuerdo a lineamientos educativos pre fabricados, los cuales buscan mejorar la calidad del servicio educativo de la escuela; un óptimo desenvolvimiento de los trabajadores, asimismo mejores oportunidades para el personal, a través de óptimas relaciones interpersonales, lo cual hace del trabajo de una adecuada alternativa para poner en práctica valores de respeto, convivencia armónica y de buena acogida.

Es por ello que hablar de la gestión institucional, es hacer referencia a la labor de conducir a la institución educativa desde un compromiso formal de autoridad, ejecutar formas estratégicas, y hasta asegurar acciones operativas que ayuden al desempeño óptimo del personal que la conforman. En palabras de Elera (2010) afirma que la gestión de la institución educativa es la acción de direccionar del recurso humano que labora dentro de una escuela, pues dicha conducción busca encaminarlos para lograr los objetivos y metas planteados, y así tener un adecuado servicio educativo en beneficio de las futuras generaciones de nuestra sociedad.

Teniendo este paradigma, podemos decir que la gestión escolar se redefine en cada colegio. Cabe mencionar también que no hay un perfil de líder pedagógico ideal, así como también no existe la escuela ideal, sino una escuela mejor o peor de acuerdo a las necesidades de los estudiantes. El perfil correcto se elabora en relación de la misión y visión de la I.E., de su propósito fundacional y de las variables que marcan el sentido de la labor pedagógica en ellas. No podemos encontrar una acepción exacta de “escuela”. Sabemos qué es una escuela y, realmente, cómo se direcciona. A la vez, cada realidad es la encargada de caracterizarla como única, y de ahí se desprenderá que dos escuelas cercas geográficamente tienen sus propias identidades y formas culturales.

Si vemos la perspectiva a nivel nacional, pues nos damos cuenta que no es distinto al descrito. Se sabe que las habilidades sociolaborales del recurso humano docente contribuyen a dejar de lado los obstáculos que se pueden suscitar en un salón de clases o en un colegio, debido a que favorecen una óptima comunicación de las necesidades entre quienes conforman la comunidad educativa ,además ayudan a que exista un mejor respeto , y busca soluciones racionales a los problemas suscitados , previniendo que éstos se incrusten y dañen las buenas relaciones de convivencia entre profesor –profesor ; líder pedagógico - profesores, maestros-estudiantes, etc.

Otro rasgo que encontramos dentro de esta situación, es la poca importancia que las personas le dan al desarrollo de las habilidades sociolaborales, sin importar que estas son imprescindibles para su correcta función en la escuela.

La escuela y sobre todo los docentes que trabajan en las instituciones educativas, hoy en día carecen de habilidades sociolaborales y ello se ve evidenciados con las actitudes que revelan muchos de ellos en su desempeño en las instituciones educativas, pero muchas veces estas actitudes afectan directamente la gestión institucional.

En relación a ello, sabemos que las habilidades sociolaborales se pueden ir formando y trabajando con la ayuda de programas innovadores en lugares y horas establecidos dentro de la institución educativa, como un rubro más del currículum, para que así nos ayuden a revertir los problemas antes mencionados, y de tal forma cultivar una convivencia armoniosa dentro y fuera de la escuela.

En la región Lambayeque, el seguimiento que se le hace a las escuelas en función a la calidad de la gestión institucional y a los servicios brindados, constituyen partes esenciales para cerciorar el buen trabajo de las escuelas, y así asegurar la calidad en la gestión institucional. Pero a pesar de ello, dichos servicios han sido olvidados en cierta parte por responsables de hacer las políticas educativas, aún más cuando el presupuesto brindados a las escuelas empezó a minorar. Dicha realidad ha contribuido a que cada vez la calidad educativa se vaya deteriorando en muchas instituciones educativas, especialmente las que están ubicadas en las zonas rurales, ya que estas son muy poco supervisadas por los agentes encargados.

En la institución educativa N° 10181 César A. Vallejo Mendoza, La Estancia – Olmos, la misma que cuenta con un personal directivo, 20 docentes (06 nivel primaria, de los cuales cinco son mujeres y un varón, y con respecto a su estado civil 5 son casados y 1 soltera ; y en nivel secundaria existen 14 docentes ,los mismos que son 10 mujeres y 4 varones, existiendo nueve casados y cinco solteros ) .También la mencionada escuela tiene 206 estudiantes ,de los cuales en el nivel primaria existen 44 niños y 52 niñas ; y en el nivel secundaria hay un total de 110 estudiantes ,los mismos que son 62 varones y 58 mujeres. Pues, en esta I.E., se logra evidenciar deficiencia en el desarrollo de habilidades sociolaborales, problema que repercute negativamente en la gestión institucional de esta escuela.

En tal sentido el problema con respecto a las deficiencias en el desarrollo y manejo de las habilidades sociolaborales y emocionales en el recurso humano docente de la I.E., en estudio queda evidenciado de la siguiente manera:

El 75% de los docentes carecen del desarrollo de habilidades sociolaborales (PEI,2020), entendidas estas como la agrupación o unión de competencias, capacidades, actitudes y valores que todo ser humano debe poner en práctica para desempeñarse de manera exitosa en su centro de trabajo. Pues si este no las llega a desarrollar adecuadamente, no va a ser un profesional útil en la I.E., y en vez de ayudar a solucionar problemas en benéficos de sus estudiantes, los va a generar.

El 60% de profesores “presentan predisposición negativa para el trabajo en equipo. Sabemos que esta habilidad es importante porque nos permite plantearnos y lograr objetivos en común. A lo que Moreno (2014) afirma que trabajar en coordinación, involucra a más de una persona, lo cual quiere decir que para lograr los objetivos institucionales se necesita el involucramiento de todos los participantes, sin excluir a nadie”. Si en la I.E., los maestros carecen de esta habilidad, el problema aún es mucho mayor, ya que cada quien va a realizar un trabajo individualizado según su parecer.

También El 80% de maestros afirman que el líder pedagógico carece de liderazgo y desarrollo de habilidades sociales, entendidas estas como las acciones que se aprenden en nuestro entorno, las mismas que nos ayudan a relacionarnos con nuestros pares, a tener un

buen clima laboral e incluso permiten mejorar la productividad. Como, por ejemplo, la escucha activa, la comunicación asertiva, el liderazgo, la proactividad, la negociación. En palabras de Rodríguez (2021) podemos decir que somos seres básicamente “sociales”, nos relacionamos con nuestros semejantes, y que estamos en interacción con ello a lo largo de nuestras vidas. Por lo tanto, es de mucha necesidad comprendernos con los demás, y debemos aprender a interrelacionarnos pertinentemente en diversos contextos sociales. Mencionadas habilidades nos permiten tener y mejorar nuestras relaciones interpersonales”

Entonces, la primera parte de nuestro problema es demostrar que existe una deficiente gestión de habilidades sociolaborales en el recurso docente, el cual repercute negativamente en la gestión de la I.E. N° 10181 César A. Vallejo Mendoza.

El análisis minucioso de nuestro quehacer pedagógico, la recolección de los instrumentos de planificación, organización y control de la I. E. “N° 10181 César A. Vallejo Mendoza” – Olmos, nos permite realizar el siguiente diagnóstico en función a las deficiencias de la gestión institucional, el cual queda caracterizado por lo siguiente:

Hay ausencia de valores institucionales como la práctica de la ética, objetividad, democracia, creación e innovación. Ausencia en el liderazgo, el cual se ve remarcado en los siguientes: Escasez de empatía y asertividad, falta de capacidad de dirección, no se evidencia autonomía; todo ello a cargo del recurso humano. Dificultad en las relaciones interpersonales evidenciadas en estrés laboral, falta de comunicación y respeto por parte del recurso humano.

Siendo la hipótesis: Si se diseñan talleres para desarrollar habilidades sociolaborales en el recurso humano docente, fundamentado en la teoría del comportamiento y la motivación de David Mc Clelland, entonces influirá positivamente en el proceso de gestión de la Institución Educativa N° 10181 “César A. Vallejo Mendoza”-Olmos

Esta es una tesis descriptiva – propositiva, por lo tanto, no se va a probar hipótesis, en base al diagnóstico se plantea la propuesta. En estudios posteriores ésta propuesta puede ser aplicada.

Y los Objetivos



Proponer talleres para desarrollar habilidades sociolaborales en el recurso humano docente, en la Institución Educativa N<sup>a</sup> 10181 “César A. Vallejo Mendoza”, del centro poblado La Estancia- Olmos.

Y los Objetivos específicos

- a. Describir y analizar el proceso de gestión institucional, de la Institución Educativa N<sup>a</sup> 10181 “César A. Vallejo Mendoza” –Olmos.
- b. Realizar un diagnóstico para determinar las causas de la falta de desarrollo de habilidades sociolaborales en el recurso humano docente.
- c.-Diseñar estructura teórica para comprender el problema y diseñar la propuesta.

El trabajo de tesis fue diseñado en cuatro capítulos:

En el Capítulo I, se analiza el Marco teórico

En el Capítulo II, se plasma la metodología trabajada en la tesis

En el Capítulo III, se discuten los resultados y diseña la propuesta

En el Capítulo IV, se redactan las conclusiones y recomendaciones

Se culmina con las Referencias Bibliográficas y los Anexos.

## **I. CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes Bibliográficos**

#### **1.1.1. Internacional**

**Mendo (2019)**, Considera que el hombre puede adquirir aprendizajes de diversas maneras, para ello se utilizan diversas metodologías activas que van a repercutir en contextos sociales de aprendizajes. Entonces si se desea prepara al hombre para desenvolverse en diversos escenarios sociales, se le tiene que dar un entrenamiento para que adquiera estas habilidades sociales, para su óptimo desempeño.

**Aristimuño (2015)**, en su tesis aduce que hay una concatenación directa entre los componentes de la gestión institucional, los mismos que van a permitir responder a los intereses y necesidades de las instituciones educativas, teniendo como bases sus propósitos a lograr. Asimismo, para tal fin de debe proponer sistemas de evaluación integral que haga seguimiento al cumplimiento de dichos procesos.

#### **1.1.2. Nacional**

**Hurtado (2017)**, nos permite entender que la gestión de las escuelas tiene una relación significativamente con la calidad de la enseñanza que brinda toda I.E., y ello va a depender de la forma como se conduce al recurso humano que integra la institución educativa, y de la forma como están dirigidos para lograr determinados objetivos y metas trazadas. Llega a la conclusión que hay correspondencia directa entre las variables de gestión institucional y calidad de servicio, por otro lado, hay correspondencia moderada entre la planificación estratégica y la calidad de servicio educativo, y también existe una reciprocidad notoria entre la capacitación del recurso humano de la Gestión educativa y la calidad de servicio en la I.E.

**Cabrera (2017)**, nos manifiesta que la gestión institucional es relevante, ya que es imprescindible en el cumplimiento de las actividades de aprendizajes en las diferentes escuelas, asimismo es un componente básico para establecer la influencia positiva o negativa en el desempeño de los docentes. Por otro lado, aduce que la gestión es función del líder pedagógico donde este llega a tomar las decisiones administrativas conjuntamente con su personal docente para encaminar los distintos procesos de la IE.

También nos dice que, dentro de sus parámetros de la gestión de la escuela, el desarrollo de un buen clima institucional es de suma importancia, ya que este va a permitir tener un buen trabajo en equipo con todo el recurso humano involucrado en trabajo institucional

### **1.1.3. Local**

**Marín (2019)**, en sus tesis afirma que la gestión del recurso humano por medio de diversas estrategias como de comunicación, involucramiento y promoción de desarrollo de habilidades sociales, constituyen piezas fundamentales para tener una exitosa gestión dentro de las Instituciones Educativas, además que permite lograr todas las metas propuestas en la IE.

## **1.2.MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1. ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJES**

Podemos definir al aprendizaje como el proceso de elaboración de ideas que sigue el ser humano para acrecentar sus conocimientos en relación a un tema determinado, pero para que este pueda construir adecuadamente su aprendizaje es necesario que usen pertinentemente estrategias que les permita desarrollar habilidades cognitivas y sociales.

En virtud a ello, Monereo et al. (1999) las define como la agrupación de acciones que la persona ejecuta con el propósito de obtener un óptimo aprendizaje. Y es muy cierto ya que para lograr un determinado propósito el ser humano ejecuta varias acciones que le van a permitir ir de a poco al logro de lo planificado.

Estas acciones van acompañadas de los llamados procesos cognitivos, los cuales van a permitir a la persona conocer sus capacidades, habilidades, técnicas y estrategias de estudios. En palabra de Monereo et al. (1999), manifiesta que la capacidad se puede definir como el conjunto de recursos que van a ayudar al ser humano a obtener un conocimiento; y habilidad, como la destreza que se desarrolla a través de la práctica constante. Sabemos también que, para desarrollar esta habilidad, la persona debe poseer la capacidad (innata) y con la ayuda de un conjunto de ideas pueda desarrollar la habilidad de manera óptima.

Tenemos la siguiente clasificación de las estrategias de aprendizajes según varios autores.

Meza (2013), nos muestra las estrategias para comprender textos: De codificación: mencionar, repetir, encontrar palabras claves. Generativas: elaborar textos con nuestras propias palabras, realizar inferencias, y resumir textos. Constructivas: aplicar la inducción y deducción, realizar síntesis.

Las estrategias de repaso nos permiten destacar información relevante que nos van ayudar a tener mejor comprensión de los leído. Meza (2013), clasifica como estrategias de repaso: destacar información y resumirla. De elaboración Simple (encontrar y destacar palabras claves, códigos, etc.) y compleja (Encontrar similitud entre la información). De organización: Jerarquizar información para una mejor comprensión y aprendizaje.

### **1.2.2. LOS TALLERES**

El proceso de aprendizaje del paradigma del sistema educativo busca de una u otra manera enriquecer significativamente el aprendizaje en los educandos al insertar ideas importantes y significativas, al desarrollar actividades que faciliten la cooperación, una proactividad del estudiante para el aprendizaje, así como también una guía hacia mejores actitudes para el desarrollo de una buena ética. Cada aspecto se puede lograr utilizando diversas estrategias de aprendizajes, siendo uno de ellos los talleres como estrategia didáctica, el cual va a permitir desarrollar habilidades cognitivas. Mencionadas habilidades se pueden llegar a obtener a través de un plan educativo donde intervengan principalmente cuatro habilidades: hablar, oír, leer y escribir, las mismas que ayudarán al ser humano a obtener un buen aprendizaje y a realizarse como persona.

Según Ander (s.f.) afirma que la estrategia metodológica usada; es decir el taller, posibilita que dichas habilidades converjan entre sí y se complementen con el propósito de poner en práctica el pensamiento creativo, y así poder interpretar la realidad de su contexto que lo alberga.

En realidad, lo afirmado por dicho autor es relevante, ya que una de las estrategias más pertinentes es para obtener resultados óptimos es el taller, el cual va a permitir desarrollar habilidades que el ser humano va a poner práctica en cualquier contexto que se desenvuelva.

Por otro lado, teniendo como base al diccionario de la RAE, se colige que un taller es el lugar en el que unos conjuntos de personas se interrelacionan y trabajan en relación a un determinado tema, todo ello con la guía y supervisión de un maestro. En el aspecto pedagógico su función es el mismo, ya que busca una forma de enseñar, y compartir aprendizajes, a través de la ejecución de diversas actividades que se desarrollan de manera conjunta.

### **1.2.2.1.EL TALLER PEDAGÓGICO**

Se concibe al taller pedagógico como una oportunidad de aprendizaje que permite a los maestros intercambiar experiencias de aprendizaje. En palabras de Alfaro y Bodilla (2015) lo conceptualizan como un espacio de trabajo importante que busca compartir aprendizajes útiles entre todos los que lo conforman. Asimismo, es un espacio de aprendizaje que posibilita desarrollo de actividades que contribuyen a fortalecer una indagación más participativa y efectiva. Esta estrategia pedagógica favorece el intercambio de conocimientos entre los docentes y que a la vez estos contribuyen a la mejora de su quehacer pedagógico cotidiano.

Una acepción más próxima sobre taller pedagógica es que se entiende al conjunto de actividades académicas, las mismas que son direccionadas por un facilitador y que buscan mejorar la práctica pedagógica (Alfaro y Bodilla ,2015).

Un taller pedagógico se nutre por las distintas interacciones de los participantes. También este espacio de aprendizaje es un proceso acogedor de actividades significativas que van ayudar a formar actitudes científicas, reflexivas y críticas en los docentes.

### **1.2.2.2.Características del taller pedagógico**

Podemos caracterizar un taller pedagógico de la siguiente manera:

- a) Se planifica con antelación, no se debe improvisar.
- b) Se ejecuta teniendo en cuenta un cronograma de trabajo, no debe excederse de cuatro horas.
- c) Se debe presentar las actividades, con sus días y fechas de ejecución.

- d) Se debe contar con diversos materiales que ayuden y faciliten las actividades en ejecución.
- e) Se debe contar con un soporte teórico y práctico.
- f) Es recomendable trabajar los talleres con un número reducido de participantes.
- g) El taller puede tener hasta tres guías, pero cada uno de ellos debe asumir roles distintos que contribuyan al desarrollo del mismo de manera exitosa.
- h) Este taller es una actividad acogedora, dinámica, y de aprendizaje.
- i) Se puede dividir en tres momentos: inicio, desarrollo del taller y cierre.

### **1.2.2.3. Actividades que se pueden ejecutar en un taller pedagógico**

Para el desarrollo de las actividades dentro de un taller pedagógico, se debe seguir un cierto orden que posibiliten los propósitos del mismo. Alfaro y Bodilla (2015), nos brindan una propuesta que puede servir para tal fin. Veamos la propuesta:

**Acciones de introducción:** Esto facilita una familiarización entre los conductores del taller y los participantes. Aquí podemos encontrar el saludo, dinámicas de presentación de los asistentes, asimismo se brindará los propósitos del trabajo a ejecutar, y también se les brinda el material a utilizar.

**Acciones para la motivación:** La motivación dentro del proceso de interacción juega un rol muy importante, ya que va generar el interés de los participantes para seguir ejecutando cada una de las actividades propuestas dentro del taller. Los facilitadores deben buscar y proponer actividades motivadoras según el tema que se está desarrollando.

**Acciones observables:** Se debe aplicar una guía de observación para el recojo de información, que nos permita conocer si los participantes están logrando los propósitos establecidos.

**Acciones intelectuales:** Son las que nos van a permitir fortalecer los conocimientos de los participantes, y así se capaciten en relación a las necesidades que tienen, y en tal sentido se formen como seres humanos competentes en base a un tema de trabajo.

**Acciones para evaluarse:** Como en toda situación de aprendizaje, la evaluación es un paso o proceso que no debe faltar, ya que nos permitirá conocer los logros alcanzados. En el taller

pedagógico, la evaluación entre los participantes involucrados nos facilita conocer los logros obtenidos y las deficiencias presentadas en cada una de las actividades propuestas durante el desarrollo.

### 1.2.3. HABILIDADES

Se entiende una habilidad como una competencia esencial del ser humano, y se manifiesta a través de formas de comportamientos, que engloban diversos contextos y que tienen una duración de un periodo largo. En términos de la RAE, se entiende como la capacidad para ejecutar una determinada actividad. Asimismo, se puede decir que esta destreza facilita el desarrollo de acciones por parte del hombre.

En palabras de Barriga et al. (s.f.), las habilidades son las capacidades son las destrezas que tiene el ser humano, y que le facilita a cumplir exitosamente y con mucha facilidad de las funciones encargadas dentro de un puesto.

Es relevante ver que, en nuestra vida diaria, más aún en diversos sectores del campo laboral, las habilidades no se muestran disgregadas, sino que el mismo contexto le exige al trabajador utilizar varias en el mismo momento. La organización de las habilidades se realiza con miradas pedagógicas, de forma que el profesor debe buscar, de forma deliberada, su adiestramiento en las actividades a ejecutar.

En trabajos de García (2012) aduce que, para desarrollar habilidades socioemocionales, se tiene que conocer formas de competencias que constituyen parte del conocimiento afectivo.

- a. **Habilidad cognitiva:** es la capacidad para hacer uso de las ideas (conocimiento) de una forma exitosa en diversas situaciones. Contiene procesos mentales entendimiento, abstracciones, solución de conflictos, aprendizaje de una situación y ajuste al contexto. De una forma muy especial, la autoevaluación, la misma que sirve para tener los pensamientos de la misma cognición y manejarla. En relación a la inteligencia afectiva la capacidad cognitiva se identifica por una actitud de complementariedad, ya que el conocimiento y la habilidad se juntan para desarrollar una buena convivencia en el contexto.

- b. **Habilidad afectiva:** se entiende como la fortaleza que tienen las personas para identificar, manifestar y conducir su vida emocional. En esta habilidad tiene gran importancia el equilibrio personal, la empatía y la denominada autoestima. Cabe resaltar también la importancia de la metafectividad, entendida esta como la habilidad para identificar y controlar las emociones que causan los procesos afectivos. Este elemento hace referencia a las competencias para entender la afectividad, y por efecto fortalecer la propia vida.
- c. **Habilidad conductual:** se le puede definir como las gestiones que ejecuta el ser humano, teniendo como base al pensamiento y la afectividad. Esto le va a permitir ejecutar acciones positivas o negativas en diversos aspectos de la vida personal y profesional.

#### **1.2.3.1.Las habilidades sociales**

Este tipo de habilidades, las podemos definir como la agrupación de competencias, capacidades, actitudes y valores que el ser humano tiene para lograr y desenvolverse de manera satisfactoria en cualquier espacio productivo. También podemos decir que la adquisición de estas habilidades contribuye en el proceso de preparación de la persona para cuando este decide iniciar su formación en un centro de preparación técnica o universitaria, ya que fortalece la estructura cognitiva de los educandos.

En palabras de Bisquerra (2007) expresa que las habilidades sociales se asimilan, y manifiestan por medio de comportamientos lingüísticos y no lingüísticos entre los seres humanos, y se evidencian por medio de acciones apropiadas con otras personas.

En los infantes, estas habilidades las ayudan a desarrollar los padres y los docentes, pues son ellos los que enseñan los valores, normas y actitudes, los cuales van a contribuir a tener una armoniosa convivencia con los demás, aquí cabe mencionar el asertividad y la empatía (Aranda ,2007)

Todas las habilidades sociales cumplen funciones trascendentales en la vida del hombre, y son estas las que enmarcan su actuar cotidiano. Tenemos las siguientes:

1. Autoconocimiento y conocimiento de los otros: si bien es cierto los niños cuando interactúan con sus semejantes aprenden conocerse así mismo, a descubrir su



identidad, y con la comunicación que emprenden en el proceso de interacción, les ayudan a formar su autoestima y autoconcepto.

2. Identificación de las conductas y emociones de los otros, las mismas que salen a relucir cuando empieza la interrelación entre ellos. Dentro de la identificación de estas conductas tenemos la reciprocidad, la misma que consisten en dar y recibir equitativamente. Podemos mencionar también la empatía, la ayuda mutua, etc., todas ellas favorecen, y nos llevan a desarrollar un trabajo en equipo.
3. Autocontrol y autorregulación de nuestras actitudes por medio del feedback, el cual es hecho por los otros participantes, en otras palabras, los demás cumplen un rol de retroalimentadores de conductas.
4. Ayuda emocional y principio de goce gracias a las exitosas relaciones interpersonales, las mismas que van a contribuir a desarrollar una buena relación afectiva.

Para entender ahora las habilidades sociolaborales, veamos las siguientes ideas:

**Habilidades gerenciales:** Se entiende como las competencias que los gerentes desarrollan, y que les permiten conducir una empresa u organización para la adquisición de recursos económicos y de desarrollo personal. Estos dos elementos que encaminan a un gerente a tomar decisiones adecuadas y de tal manera obtener al máximo la eficiencia y una mejor calidad en los servicios prestados. En términos de Silva (2020) manifiesta que todo gerente en este contexto globalizado debe desarrollar estas habilidades, en vista que ellas van a repercutir favorablemente en el éxito de la organización, mañana. Debe hacerse un autorreflexión del sentido de su experiencia laboral y así conocer y aprender la forma de valer y resaltar sus cualidades.

**Habilidades intelectuales:** Este tipo de habilidades involucran las etapas del pensamiento que el educando hace uso con un fin determinado, como por ejemplo para tomar una decisión a un tema determinado, buscar soluciones a los inconvenientes que atraviesa, plantear soluciones creativas y dar solución a diversos problemas. En este aspecto se incluyen también las habilidades tecnológicas, las mismas que le permiten al profesional utilizar la tecnología en diversos aspectos de su entorno laboral.

**Habilidades sociales:** Son aquellas que favorecen al ser humano al insertarse en diversos contextos del aspecto laboral, relacionándose armoniosamente con sus compañeros y que le va permitir trabajar en equipo, ser proactivo, tener liderazgo, desarrollar una comunicación asertiva. En términos de Calvo et al. (2006) manifiestan que el ser humano por características o rasgos peculiares somos seres sociales, en tal sentido que la mayor parte de nuestras vidas lo pasamos en constante interacción con nuestros semejantes. Entonces es de vital importancia aprender a relacionarse con nuestros semejantes, y a convivir adecuadamente en diversos contextos sociales.

**Habilidades emocionales:** Son aquellas que permiten al hombre a tener un reconocimiento y manejo de su vida emocional. Este tipo de habilidades son importantes porque ayudan el trabajo en equipo, el asertividad, control del estrés. Asimismo, tienen que ver con la motivación intrínseca y extrínseca, las cuales mueven al ser humano en su accionar cotidiano.

#### **1.2.4. La gestión de habilidades en el recurso humano**

En todo centro de labores, el gerente, conocedor de sus funciones debe desempeñar cuatro roles administrativos, los mismos que forman parte del proceso de la administración: planeación, organización, conducción y control. En toda empresa las áreas de recursos humanos contribuyen ayudar al gerente a desempeñar todos estos roles, ya que todos forman un equipo y están encaminados en relación al logro de los propósitos que favorecen la eficiencia de la organización.

Asimismo, cabe mencionar que las organizaciones productivas (colegios), actualmente vienen experimentando diversos cambios, los cuales han sido originados por la competitividad de este mundo globalizado y tecnológico. Pues en la actualidad se necesita de empresas (colegios) que pongan en práctica el trabajo en equipo e inserten las tecnologías dentro de sus procesos de enseñanzas- aprendizajes para su planificación de las mismas, consideren las necesidades de aprendizajes de los discentes. Con ello podemos resaltar que las organizaciones productivas de ahora, necesitan un recurso humano docente que respondan a las demandas de este contexto globalizado. En tal sentido el líder pedagógico debe ser competente en la gestión del recurso humano, ya que este necesita estar preparado y capacitado en temas relacionados al uso y manejo de las TICs. Chiavenato (2008) afirma que

los seres humanos son los recursos que la empresa tiene, son el capital principal de inversión que necesita ser bien conducido para la adquisición de los objetivos planteados.

Por otro lado, Chiavenato (2008), nos muestra los siguientes objetivos para tener una adecuada gestión del recurso humano en la empresa.

1. El recurso humano debe contribuir para la obtención de los objetivos determinados. Es por ello que todas las áreas del recurso humano están enfocados a una meta o propósito en común.
2. Se debe brindar competitividad al recurso humano; en otras palabras, el recurso humano debe crear, planificar y ejecutar acciones donde pongan en evidencias en desarrollo de sus habilidades.
3. Proveer a la empresa de personal idóneas y con predisposición para trabajar, ya que ello facilitará la obtención de metas propuestas.
4. Generar la autoactualización y el bienestar del recurso humano en el trabajo. Sabemos por psicología, que actualmente toda empresa busca el bienestar del personal, para que de esta manera sean personas productivas en su función que desarrollan dentro de la organización.
5. Facilitar el desarrollo de la calidad de vida. Esto hace referencia a las diferentes formas de experiencia que el recurso humano vivencia en la empresa, y tiene que ver con el clima laboral, la forma de tomar decisiones, el bienestar en el trabajo, a la cantidad de horas que pasa cumpliendo sus funciones, etc.
6. Incentivar al cambio. Según los paradigmas actuales pide que el recurso humano debe estar entrenado para cumplir cualquier función o rol que se le encomiende, entonces se debe tener actitudes de cambio para la preparación y/o capacitación. Todo esto va a contribuir a que la empresa continúe en marcha.
7. Se debe asumir una ética responsable dentro de la organización, ya que los derechos del recurso humano deben estar garantizado, y así evitar cualquier tipo de práctica discriminatoria.

Hay que tener en claro, que hablar de gestión del recurso humano, es hacer referencia a logros de objetivos que anteriormente se veían como inalcanzables. La gestión se idealiza como un panorama amplio de las posibilidades concretas de una empresa para dar

solución a algún problema o para llegar a un propósito fijado. También se le puede definir como la agrupación de acciones interrelacionadas que buscan o persiguen un determinado logro en un plazo establecido.

Chiavenato (2008), nos presenta cinco importantes procesos fundamentales, que van a contribuir a la eficiente gestión del recurso humano. Los cuales quedan detallados a continuación:

- a. La atracción, persigue tres importantes actividades. La indagación del mercado del personal disponible, el reclutamiento y la clasificación del mismo; todo ello para que forme parte del staff de trabajadores que se desempeñarán una labor dentro de la empresa.
- b. Organización, hace referencia a lo que desempeñarán cada integrante dentro de la empresa. Presenta actividades como reunión del personal, creación de puestos, presentación de característica de cada puesto, y la evaluación de las funciones.
- c. Retención, pretende mantener al recurso humano que trabaja en la empresa. Presenta actividades como el sueldo e incentivos al personal, ofrecimientos de servicios, limpieza y cuidado en la empresa y relaciones laborales.
- d. Desarrollo, el mismo que pretende capacitar y desarrolla al personal. Abarca actividades como capacitaciones y fortalecimiento de competencias.
- e. Evaluación, busca ver los avances y dificultades del recurso humano. Tiene actividades de control, base de datos e información, etc.

A partir de lo citado, se puede llegar a concluir que estos procesos se interrelacionan en sí, generando una acepción recíproca de este proceso. Es necesario mencionar que, si un proceso falla o está mal gestionado, perjudica a todo el proceso o por el contrario si todo marcha correctamente, entonces todo el proceso se verá favorecido.

#### **1.2.5. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo**

Para comprender a profundidad esta teoría, primero debemos saber sobre su aparición. La teoría se desarrolla en Estados Unidos, y surge gracias al resultado del experimento de Hawthorne y en contradicción a la teoría clásica de la administración, en

vista que esta teoría solo buscaba la mayor productividad dentro de la empresa y el eficiente desempeño del trabajador, descuidando otros aspectos importantes del personal.

Se sabe que la teoría clásica tenía un poder absoluto en la empresa, y hasta ese entonces ninguna teoría de la administración había sido capaz de contradecirla; pero a pesar de ello, sus postulados no se seguían de manera rigurosa. Lo que sí estaba claro era que esta teoría clásica deshumanizaba al trabajador, ya que pretendía poner en práctica métodos inflexibles, científicos y puntuales, a los cuales todo empleador tenía que acatar rigurosamente.

Entonces con el surgimiento de esta teoría, se pretendía destacar la importancia que debe tener el personal dentro de la organización, y así entender que este no solo se mueve por incentivos económicos, sino que también busca satisfacer otro tipo de necesidades como las sociales y psicológicas. Pulido et al. (2019) plantean que toda empresa debe constituir una solidaria familia, que la realización de su personal depende de las satisfacciones personales de cada empleador.

Es de mucha necesidad mencionar que los cuatro aspectos causante del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Deshumanización del trabajo en la teoría clásica, la cual pretendía dejar de lados los métodos rigurosos y científicos que limitaban al trabajador; planteando los nuevos postulados que la teoría de las relaciones humanas proponía, donde se buscaba la democratización de las acepciones de la gestión.
2. Desarrollo y aplicación de las ciencias humanas, donde se pueden mencionar a la psicología y la sociología. Gracias a las propuestas de estas ciencias, se llegó a demostrar los postulados inadecuados que proponía la teoría clásica de la administración.
3. Pensamientos de John Dewey, Lewin y Pareto; los aportes de estos eruditos fueron pieza clave para sentar la base del humanismo dentro de la administración, y de tal forma se vea al personal como un ser social, que piensa, que posee sentimientos, necesita ser parte de un grupo y de tener reconocimientos que contribuyan a su realización.

4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, el mismo que se ejecutó entre los años 1927-1932, y que ayudó a Elton Mayo a elaborar sus ideologías contradictorias en relación a la teoría clásica de la administración

Por otro lado, es relevante mencionar que, con la aparición de esta moderna teoría, se tienen otras acepciones sobre la naturaleza del ser humano, las que se detallan a continuación:

- El empleador es un ser social que posee diversas necesidades, tiene emociones y sentimientos; y que su proceder dentro de la organización va a depender de la motivación extrínseca que se le dé.
- Los seres humanos tienen necesidades que se satisfacen en los grupos sociales, cuando estos se interrelacionan. Si se presentan factores adversos que imposibiliten estas interacciones los niveles de desempeños van disminuyendo, trayendo consigo que la productividad baje.
- Las actitudes de los grupos sociales van a depender de agente que asuma el liderazgo y la supervisión. El líder eficaz va a hacer que el comportamiento del personal sea el mejor, trayendo consigo el mejor desempeño de los mismos y por ende una mejor productividad.
- Las normas que se acuerdan en el grupo van a influir en los niveles de producción. Este tipo de control adopta acciones negativas o positivas dependiendo del accionar de los trabajadores.

### **Características de la teoría de las relaciones humanas**

- Se fundamenta en las ciencias humanas, por ejemplo, la psicología y la sociología. La psicología entra a tallar con el estudio del comportamiento de las personas dentro de la empresa y en otros ambientes.
- Favorece la confianza y respeto entre las personas dentro y fuera de la organización.
- Estudia a la empresa como un grupo de trabajadores que se desempeñan en esta y que comparten espacios en común.
- Brinda al trabajador la oportunidad de desarrollar su autonomía con la finalidad que este pueda desempeñarse sin presión o supervisión de sus superiores.

- Considera las relaciones que existe en los trabajadores para de esta manera favorecer las dinámicas en equipo.

#### **1.2.6. La gestión**

En toda empresa u organización, la gestión es pieza fundamental para mejorar la productividad. Es por ello que la gestión abarca las orientaciones o pautas para direccionar las operaciones, previsiones y uso de los recursos, asimismo las acciones o actividades a ejecutar y los tiempos en que se deben concretar con el único fin de hacer realidad las metas planteadas. En términos de Huergo (2003) la gestión se puede entender como las formas mediante el cual un grupo de trabajadores se plantean metas comunes, las organizan, las relacionan y unen esfuerzos para llegar obtener los mejores resultados de productividad dentro de la organización.

Es de necesidad mencionar los tipos de gestión. Según Bisquerra (2011), podemos citar la siguiente clasificación:

- Gestión tecnológica: hace referencia al proceso de acciones en los que se inserta el uso de la tecnología dentro de las políticas de la empresa, para ello debe considerar la tomar decisiones en el manejo de las mismas.
- Gestión social: involucra a diversas actividades y toma de decisiones, con el análisis, estudio y propuesta para buscar alternativas de solución a un óbice social.
- Gestión de proyectos: es el área que busca diseñar, organizar y gestionar los recursos, con el propósito de concretizar todas las actividades que se necesitan para ser realidad un proyecto en el tiempo establecido.
- Gestión de conocimiento: hace alusión al proceso en que un nuevo conocimiento, como recurso disponible debe ser volcado en la empresa con el fin de que contribuya a solucionar los problemas que dificultan los logros de objetivos en la empresa.
- Gestión ambiental: se concibe como el conjunto de actividades que buscan el mejor manejo del sistema ambiental para lograr un avance sostenible. Este tipo de gestión involucra estrategias que sirven para programar acciones antrópicas para revertir las malas acciones que perjudiquen el ambiente, y así tener una mejor calidad de vida.
- Gestión estratégica: se le concibe como la gestión de los planes de acción y objetivos definidos que buscan lograr que la empresa sea exitosa. En este tipo de gestión, se

elaboran proyectos y se plantean estrategias, asimismo se monitorea y gestiona lo que se implementado en la empresa.

- Gestión administrativa: este tipo de gestión es clave, ya que de ello va a depender que las empresas salgan exitosas o fracasen. Asimismo, cabe destacar que para la empresa logre exitosamente sus metas va a tener ejecutar muy cuidadosamente sus actividades propuestas para ello deben de haber monitoreo constante de las mismas.
- Gestión gerencial: se le entiende como el conjunto de acciones o actividades que buscan o persiguen la producción o elaboración de bienes o el brindar servicios dentro de la empresa.
- Gestión financiera: es la encargada de generar u obtener y utilizar los recursos de finanzas en la organización o empresa.
- Gestión pública: este tipo de gestión se le define como un grupo de procesos y actividades por medio del cual las entidades buscan obtener sus metas y objetivos por medio de la gestión de políticas, recursos y programas.

#### **1.2.6.1.La gestión institucional**

Empecemos diciendo que la gestión de los colegios involucra actividades de índoles administrativas, gerenciales, de planificación, presupuestales, control, seguimiento, de guía, etc. Esta gestión es un proceso que orienta a la eficiente dirección de los proyectos y del grupo de actividades que están interrelacionadas, y que promueven las administraciones para ayudar la consecución del propósito pedagógico y por ende al quehacer educativo-administrativo. De acuerdo con Flores (2012), aduce que la gestión institucional es el impulso del cual toda institución debe tener para el logro de los objetivos planteados teniendo como base la planificación educativa.

Debemos saber que la gestión institucional involucra ideas, competencias, y vivencias de los seres humanos sobre el contexto en el cual se desempeñan, también de los componentes y actividades utilizadas en el quehacer educativo. Hay que tener en claro que esta clase de gestión tiene que ser acorde a un contexto nacional, ya que debe implicar a todos los componentes de la estructura del ámbito educativo, por lo que es de mucha necesidad tener acciones de cooperación para el cumplimiento de las metas propuestas.



Cassasus (2000) nos manifiesta que tener una gestión institucional adecuada es uno gran reto que deben tener las estructuras administrativas federativas y gubernamentales para emprender vías y facilitar cambios hacia una mejor transformación educativa. Más aún si comprendemos la gestión como una pieza clave para tener eficacia, ya que este nuevo sistema educativo requiere de acciones donde el principal beneficiado sea el estudiante.

Por ello, la gestión institucional educativa se transforma en una actividad o acción estratégica, que quiere el progreso del ámbito educativo, y busca tener resultados positivos en el rubro de calidad y que inserta una cultura de evaluación como pieza fundamental para el soporte o fortalecimiento de la institución.

La bibliografía en relación a la gestión institucional es vasta, pero es de mucha necesidad recalcar que las personas que lideran y toman acuerdos y decisiones, se les reconoce como los notables gestores de la calidad educativa, entonces a partir de ello, es primordial guiar a la toma adecuada de decisiones, la elaboración de políticas, y propuestas de estrategias pertinentes que faciliten la mejora de los logros educativos.

De acuerdo con Elera (2010), aduce que la gestión institucional es de vital valor ya que sus fortalezas tienen un rol estratégico e importante frente a la tradicional gestión. Pues al hacer una comparación entre ambos modelos de gestión se llega a concluir que forma tradicional nos ha mostrado a un estudiante pasivo y no participativo en su aprendizaje, distante con su contexto social, y quien toma rol protagónico y autoritario es el profesor. Mientras que la gestión institucional moderna nos presenta a un educando quien es el gestor de su aprendizaje, donde a través de la indagación esclarece sus dudas y se forma una visión crítica de este contexto globalizado.

Al hablar de gestión institucional según Cortegana (2017), nos muestra las siguientes características que están involucradas:

1. Liderazgo: definido como el grupo de habilidades que contribuyen para dirigir y acompañar a un grupo de seres humanos dentro de la organización, con el fin de lograr los objetivos que la institución se ha planteado.
2. Reingeniería: se entiende como la reorganización que se hace a determinados procesos de la organización por la finalidad de adquirir sustanciales cambios en la

calidad educativa. A esta estrategia de reingeniería se le puede llamar como la parte innovadora que la empresa pone en marcha.

3. Dirección creativa: Se le entiende como el desarrollo de la creatividad, la misma que debe hacer uso el director y su equipo de trabajo para obtener una mejor calidad en el servicio educativo.

Teniendo como base estos planteamientos se puede certificar que la gestión de las escuelas es de suma relevancia debido a que sus aportes contribuyen al fortalecimiento de este tipo de gestión, para de tal forma se vaya dejando de lado la gestión tradicional. También es necesario mencionar que buen el clima institucional influye positivamente en todo proyecto que se plantee dentro de la organización.

Para el éxito de una adecuada gestión institucional es necesario contar con instrumentos de gestión que posibiliten o dirección la eficiente conducción de la empresa o institución, cabe mencionar al PEI, el PCI, el PAT y todos los proyectos innovadores que se estipulen por la institución. Todos estos documentos deben elaborarse con el involucramiento de toda la comunidad educativa, ya que son ellos quienes a partir de diagnósticos se insertan en el contexto o realidad que alberga la escuela y son ellos los que proponen alternativas de solución pensando que el beneficiario principal es el educando.

Dimensiones de la gestión institucional

Según Cabrera (2017), cabe mencionar:

1. Liderazgo directivo: Se concibe como liderazgo a la habilidad que pone en práctica el ser humano para dirigir o conducir una organización o institución en función a objetivos estipulados.

Los líderes deben ser detectados porque son ellos, los que las empresas necesitan para todas sus áreas de trabajo.

En palabras de Chiavenato (2008), aduce que todo administrador debe necesariamente ser líder para conducir exitosamente la empresa, relacionarse asertivamente con el personal a su cargo, y así también pueda tomar decisiones compartidas con sus subordinados.

Según Naranjo y Giraldo (2014) todo líder debe tener características que los identifican como tal, de las cuales podemos mencionar:

- ✓ Predisposición para el trabajo en equipo
- ✓ Tomar iniciativas (proactivo)
- ✓ La toma de decisiones
- ✓ Muy participativo y eficiente
- ✓ Creativo e innovador

2. Clima institucional: Hace referencia al ambiente que se forma a partir de las interrelaciones entre el recurso humano que labora dentro de una institución. El generar un ambiente apropiado (clima institucional) es una ardua labor que todo directorito debe buscar, en otras palabras, se pretende generar un espacio donde las personas se sientan a gusto y todo ello redundará en el compromiso del recurso humano hacia el logro de los objetivos institucionales.

Elera (2010), afirma que, para tener un ambiente grato y acogedor, están inmersos una serie de elementos como, por ejemplo: las relaciones interpersonales, la adecuada solución a los conflictos, manejo de habilidades sociales, el adecuado trabajo en equipo.

3. Capacitación del personal: En esta dimensión se busca que todo líder brinde desarrolle las capacidades de su personal para un óptimo desempeño dentro de la organización. Choquehuanca (2018), nos resalta la importancia de las capacitaciones para los trabajadores, ya que esta acción pretende dotarlos de herramientas para que su desempeño sea el mejor, y por ende el servicio que se brinde sea de calidad. Entonces el líder pedagógico dentro de las instituciones educativas debe promover la actualización pedagógica, o buscar estrategias para que sus discentes estén en constante preparación y así mejorar el servicio educativo.

4. Valores institucionales: En palabras de Cabrera (2017), aduce que son las nociones éticas esenciales que convocan a todos los integrantes de las escuelas a ponerlos en práctica para un buen funcionamiento de la misma.

Todo valor institucional implica el compromiso de sus integrantes a ponerlos en práctica encaminarse todos juntos hacia el logro de los propósitos institucionales. De estos podemos mencionar

- ✓ Honestidad: se concibe como un valor en que los miembros de las escuelas actúan verazmente en sus acciones.
- ✓ Eficiencia: Pretende aprovechar óptimamente a los trabajadores, recursos, la economía, materiales, etc.
- ✓ Compromiso: Busca asumir con mucha responsabilidad las funciones encomendadas al recurso humano, considerando lo que se pretende alcanzar.
- ✓ Creatividad: Es un valor que busca crear nuevas formas de ofrecer un servicio que sea novedoso y llamativo a la sociedad.

## II. CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.

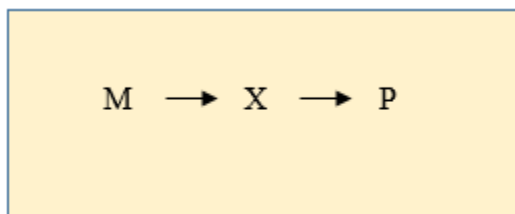
### 2.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación contempla una investigación de tipo propositiva en vista que buscan detallar que está sucediendo con el objeto de estudio, es decir, parte del análisis previo de una realidad problemática para posteriormente proponer soluciones.

**Población:** Se ha considerado como población a los profesores de los niveles primaria y secundaria de la I.E N°10181 “César Abraham Vallejo Mendoza”, del centro poblado La Estancia-Olmos.

**Muestra:** Está conformada por 20 docentes de ambos niveles.

### 2.2. Diseño de la investigación



**Figura N°01**

**Donde:**

**M=** Muestra usada para el estudio (Docentes)

**X=** Instrumento para la recolección de datos (cuestionario)

**P=** Propuesta de talleres para desarrollar habilidades sociolaborales en el recurso humano docente para mejorar la gestión institucional en la I.E. N° 10181 “César A. Vallejo Mendoza”, del centro poblado La Estancia- Olmos.

### **2.3.Instrumento de recolección de datos**

Para el recojo de datos se ha empleado la técnica de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario, el mismo que ha sido elaborada considerando a la variable dependiente, que es la gestión institucional. Dicho cuestionario ha sido elaborado para ser desarrollado de manera anónima y escrita por la totalidad del grupo en estudio debido al tamaño reducido de la población.

Se usaron los siguientes métodos de investigación:

- **Deductivo-inductivo:** dicho método sirvió para la sistematización de la información durante el proceso de investigación, asimismo para establecer la relación que existe entre el problema de investigación, sus objetivos propuestos, la hipótesis, la operacionalización de las variables de estudios, la población y muestra, el diseño de la investigación, técnicas y los instrumentos de investigación y los resultados, también ayudó para la elaboración de las conclusiones y sugerencias.
- **Histórico:** el cual ha contribuido a encontrar el vínculo de los fenómenos estudiados en el tiempo. Este método ayudo a comprender evolutivamente el problema de estudio, objeto de la investigación, de las tendencias en el campo educativo, de las teorías que sirven de soporte para la propuesta del trabajo.
- **Sistémico:** en vista que este modelo busca modelar el objeto a través de sus partes o elementos y la interrelación que existe entre ellos.

Para analizar los datos adquiridos en el proceso de recolección de información se hizo la tabulación en cuadros estadísticos de doble entrada, mostrando en cada uno de estos las frecuencias simples y porcentuales, para luego hacer el análisis estadístico. Cabe mencionar que dichos cuadros estadísticos permitieron tener una mejor comprensión del problema existente en la investigación.

### III. CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

#### 3.1.RESULTADOS.

**Tabla N. ° 01.** *El equipo directivo realiza una gestión institucional en relación con las necesidades de la I.E.*

Valoración	N°	%
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>A veces</b>	3	15%
<b>Nunca</b>	17	85%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 01, nos muestra que el 85 % de maestros encuestados afirman que no hay una gestión institucional en función a las necesidades de la IE. Mientras que el 15% afirman que a veces. En palabras de Helera (2010), aduce que para que haya una eficiente gestión institucional se requiere del compromiso del directivo, ya que este va a planificar y ejecutar acciones estratégicas que den solución a las necesidades de la I.E.

**Tabla N° 02.** *El equipo directivo comunica eventualmente sobre los recursos económicos que tiene la I.E.*

Valoración	N°	%
<b>Siempre</b>	2	10%
<b>A veces</b>	18	90%
<b>Nunca</b>	0%	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 02, se logra evidenciar que el 90% de docentes afirma que el equipo directivo no rinde cuentas de los ingresos con los que cuenta la IE. En cambio, el 10% afirma que sí.

**Tabla N° 03.** *El equipo directivo utiliza adecuadamente los recursos económicos que se le designa para la I.E.*

Valoración	N°	%
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>A veces</b>	5	25%
<b>Nunca</b>	15	75%

<b>TOTAL</b>	20	100%
--------------	----	------

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 03. Cuando se les preguntó a los maestros sobre si el equipo directivo usaba, de una forma adecuada, los ingresos económicos asignados a la I.E., el 75% afirmó que nunca; mientras que 25 % dio por respuesta que a veces y nadie manifestó que siempre.

**Tabla N° 04. *El equipo directivo asume responsablemente el compromiso de inculcar valores en los estudiantes de la I.E.***

<b>Alternativas</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	4	20%
<b>A veces</b>	10	50%
<b>Nunca</b>	6	30%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 04, se aprecia que 20% afirma que sí hay interés por parte de los directivos de inculcar valores en los estudiantes, mientras el 50% a veces, y el 30 % nunca.

**Tabla N° 05 *El equipo directivo prioriza una convivencia escolar adecuada en la I.E., para favorecer el trabajo educativo.***

<b>Valoración</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	10	50%
<b>A veces</b>	10	50%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 05 se observa que, del total de profesores encuestados, el 50% afirma que el equipo directivo no prioriza la convivencia escolar en la I.E, mientras que la otra mitad (50%) lo respalda.

**Tabla N° 06 *Los padres de familias intervienen en la generación de un cómodo ambiente de trabajo en la I.E.***

<b>Valoración</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
-------------------	-----------	----------

<b>Siempre</b>	7	35%
<b>A veces</b>	13	65%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 06, muestra que solo el 35% de docentes aducen que los padres sí generan un ambiente como en la I.E., mientras que 65% a veces. Entonces se logra colegir que un factor que imposibilita la eficiente gestión institucional es la falta de respaldo que tiene el equipo directivo por parte de los padres de familia.

**Tabla N° 07 *El equipo directivo pone en práctica habilidades sociales ante cualquier situación adversa que se presenta en la I.E.***

<b>Valoración</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>A veces</b>	6	30%
<b>Nunca</b>	14	70%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 07. Cuando se les preguntó a los profesores sobre la práctica de habilidades sociales en los directivos, el 70% afirma que nunca lo ponen en práctica, mientras el 30 % adujo que algunas veces. Con ello queda demostrado que otro factor trascendental que imposibilita la eficiente gestión instituciones, es la ausencia de la práctica de este tipo de habilidades. En palabras de Rodríguez (2021) afirma que somos seres básicamente sociales, que nos interrelacionamos con nuestros semejantes, y que estamos en constante relación con ellos a lo largo de nuestras vidas. Por ello, es de mucha necesidad comunicarnos asertivamente, y a interrelacionarnos pertinentemente en diversos contextos sociales. Mencionadas habilidades nos permiten tener y mejorar nuestras relaciones interpersonales”

**Tabla N°08 *El personal auxiliar y administrativo, cumple eficientemente sus funciones.***

<b>Valoración</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	8	40%
<b>A veces</b>	12	60%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado



En el cuadro N° 08, El 60% dice no reconocer no observar un eficiente desempeño por parte de este personal, mientras que el 40% manifestó que sí lo cumplen.

**Tabla N° 09** *Los padres de familia son informados sobre los propósitos de aprendizajes de sus hijos por medio de las reuniones convocadas*

<b>Valoración</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	10	50%
<b>A veces</b>	10	50%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 09, se logra ver que de la muestra encuestada el 50 % aduce que los padres de familias sí conocen los propósitos de aprendizajes de sus menores hijos, por otro lado, el 50% afirma que a veces.

**Tabla N° 10** *Los padres de familias se sienten satisfechos de los aprendizajes adquiridos por parte de sus menores hijos.*

<b>Valoración</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	12	60%
<b>A veces</b>	8	40%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 10, se muestra que 60% de docentes contestaron que los padres de familias sí están satisfechos, y un 40 aduce que a veces.

**Tabla N° 11** *Los padres de familia consideran que el servicio que brinda la I.E., es de calidad.*

<b>Valoración</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	7	35%
<b>A veces</b>	7	35%
<b>Nunca</b>	6	30%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 11, cuando se les pregunto a los profesores sobre si están convencidos sobre opiniones de los padres sobre la calidad de este servicio educativo, el 35% afirma sí, por otro lado, otro 35% dice que a veces, mientras que el 30% aduce que no están satisfechos con la calidad de este servicio.

**Tabla N° 12** *La educación brindada en la I.E., responde a los intereses y necesidades de los estudiantes.*

<b>Valoración</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	4	20%
<b>A veces</b>	13	65%
<b>Nunca</b>	3	15%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 12, se logra evidenciar que 20% de docentes de la muestra de trabajo, afirman que este servicio educativo sí cumplen con los intereses y necesidades de los discentes, el 65 % dice que a veces y 15 % manifiesta que no.

**Tabla N° 13** *La educación brindada en la I. E., cubre las expectativas de la comunidad escolar*

<b>Valoración</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	3	15%
<b>A veces</b>	3	15%
<b>Nunca</b>	14	70%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N° 13, se observa que el 70% afirman que el servicio no cumple con las expectativas de los padres de familias, mientras que un 15% aducen que a veces, asimismo el 15% afirma que sí.

**Tabla N° 14** *El equipo directivo realiza capacitaciones o emplea otra estrategia para mejorar el servicio educativo*

<b>Valoración</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	2	10%
<b>A veces</b>	4	20%

<b>Nunca</b>	14	70%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N<sup>a</sup> 14, se observa que el líder pedagógico no gestiona capacitaciones para su personal docente, ya que el 70% afirman que nunca los capacitan, también 20% aducen que a veces los capacitan, mientras que el 10% siempre reciben capacitaciones. Choquehuanca (2018), nos dice que las capacitaciones dotan de herramientas a los docentes para mejorar su desempeño en el aula.

**Tabla N<sup>a</sup> 15** *Existe una adecuada comunicación entre el equipo directivo y su personal ante cualquier situación problemática.*

<b>Valoración</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	4	20%
<b>A veces</b>	4	20%
<b>Nunca</b>	12	60%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N<sup>a</sup> 15, se puede percibir con respecto al tipo de comunicación que usa el equipo directivo, un 60 % afirma que el tipo de comunicación no es el adecuado, mientras que el 20% dice que a veces y el otro 20% aduce que siempre hay una adecuada comunicación en la I.E. En palabras de Calderón (2017) afirma que poner en práctica una buena comunicación (comunicación asertiva) contribuye a practicar las buenas relaciones entre los que forman parte de la empresa, manteniendo de tal forma un buen clima favorable.

**Tabla N<sup>a</sup> 16** *Existe un clima laboral positivo para el trabajo en equipo*

<b>Valoración</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	2	10%
<b>A veces</b>	6	30%
<b>Nunca</b>	12	60%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro N<sup>a</sup> 16, cuando se interrogó a los maestros sobre el clima de trabajo en equipo, el 10% afirma que siempre es positivo, el 30% manifiesta que a veces es positivo y por otro lado el 60% aduce que nunca lo es, quedando demostrado que el clima laboral para el trabajo

en equipo, es otro factor que no contribuye favorablemente en la gestión institucional. En palabras de Ayovi (2019) aduce que el trabajo en equipo es muy beneficioso, ya que genera en la empresa un ambiente agradable y de confianza, donde existe la colaboración, la ayuda mutua, donde todos contribuyen para la adquisición de las metas planteadas.

**Tabla Nª 17** *Se evidencia el liderazgo directivo en diversas situaciones que se viven en la I.E.*

Valoración	Nº	%
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>A veces</b>	4	20%
<b>Nunca</b>	16	80%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Nota: Resultados del cuestionario aplicado

En el cuadro Nª 17, se logra observar que el 80% de maestros encuestados dice que no existe liderazgo por parte del equipo directivo, mientras que 20% dice que sí. Entonces se logra colegir que si no hay liderazgo por parte del líder pedagógico entonces la gestión institucional siempre será deficiente. (Naranjo y Giraldo ,2014) nos dicen que esta habilidad contribuye a direccionar de manera adecuada una empresa u organización hacia el logro de las metas. Su ausencia repercute negativamente en el desarrollo de la empresa.

### 3.2.DISCUSIÓN

Actualmente se viene cuestionando la labor que cumple el recurso humano dentro de una escuela, y ello se debe a que no está cumpliendo a cabalidad su labor profesional. Se ha analizado los factores que originan este problema, y se ha podido colegir que son diversos. La ausencia de desarrollo de habilidades sociolaborales es uno de las principales causas que impide al profesional de la educación ser un recurso humano competente en su centro de trabajo.

Sabemos bien que todo docente que posee habilidades sociolaborales va a apoyar mucho en la gestión de la I.E., y en consecuencia la escuela va a lograr todos sus objetivos estratégicos planteados, en vista que la gestión institucional involucra fomentar la direccionalidad o la conducción de la escuela hacia ciertos objetivos a partir de lo previsto por dicha institución

educativa, para que esto sea posible es de mucha necesidad contar con ciertas habilidades, conocimientos y experiencias. De acuerdo con Alvarado citado por Elera (2010), aduce que este tipo de gestión se demuestra a través del uso y aplicación de diversas estrategias en la administración de los recursos y en la ejecución de actividades programadas por la escuela.

Asimismo, es relevante indicar que las habilidades sociolaborales permiten a todo trabajador fortalecerse en sus capacidades y actitudes, para lo cual este recurso humano debe poseer actitudes favorables para relacionarse con sus semejantes, comprenderse, ayudarse mutuamente, respetarse y sobretodo trabajar en coordinación para el logro de objetivos.

La gestión institucional actualmente se está descuidando, originando esto un retroceso para las instituciones educativas. En relación a los datos arrojados sobre la pregunta planteada en el cuestionario: El equipo directivo realiza una gestión institucional en relación con las necesidades de la I.E. Del total de los docentes encuestados el 85 % afirma que los directivos no gestionan considerando las necesidades propietarias de la I.E., y un 15 %, aduce que algunas veces. Con ellos se demuestra que no hay un compromiso y responsabilidad por del equipo directivo, truncando de esta manera los objetivos institucionales establecidos. Elera (2010) en su trabajo de investigación, al examinar la gestión institucional de una Institución Educativa pública del Callao, concluye que hay un nivel correlación directa entre el recurso humano y la gestión, pero dicha correlación es positiva, pero con un nivel medio, evidenciando de esta manera una satisfacción media por el servicio que se brinda en la I.E., es decir la escuela ha desarrollado políticas de gestión en su personal docente que favorecen la gestión de la escuela. Por otro lado, Cortegana (2020) efectuó su trabajo de investigación para determinar la relación entre la gestión Institucional y Calidad del Servicio de la Institución Educativa N° 0073 Benito Juárez, Zarate, San Juan de Lurigancho; llega a concluir que existe una relación directa entre la gestión y la calidad del servicio que brinda la institución educativa N° 0073 Benito Juárez, Zarate, y que las personas encuestadas se encontraban satisfechas con el servicio de calidad que brinda dicha escuela. Con ello se demuestra que dicho centro de formación ha puesto en práctica acciones que han contribuido a mejorar la calidad del servicio educativo. Sin embargo, en el trabajo de Cabrera (2017), al analizar las variables de estudios llega a conocer que hay relación negativa en -0.1 entre la gestión institucional y el desempeño de los profesores de la I. E. N° 0180 – Señor de los

Milagros, del distrito de Bellavista, provincia de Bellavista, todo ello en vista que los docentes desconocen sus tareas en las actividades que ejecutan. Pues esto se da, ya que algunos docentes son improvisados en su quehacer pedagógico diario, perjudicando de esta manera los aprendizajes de los estudiantes.

Por otro lado, es importante mencionar que el recurso humano docente que labora en una institución educativa en la mayoría de oportunidades no tiene inclinación para manejar sus emociones, quizá por falta de conocimiento de estas o porque no las desarrolló a plenitud. Las investigaciones han demostrado que la falta de práctica de este tipo de habilidades perjudica las buenas relaciones entre los miembros de una empresa u organización, imposibilitando, todo esto, los logros de las metas planteadas. O, por el contrario, si se ponen en marcha, se generará un clima favorable que favorezca el logro de los objetivos institucionales. En función a los datos arrojados en base a la pregunta del cuestionario: El equipo directivo pone en práctica habilidades sociales ante cualquier situación adversa que se presenta en la I.E. Del total de profesores encuestados, el 70 % afirma que este tipo de habilidades no está presente en el equipo directivo; mientras que un 30% expresa que sí. Con ello se evidencia que la ausencia de este tipo de habilidades perjudicará las buenas relaciones interpersonales, la comunicación asertiva, la presencia de valores institucionales, etc., todo ello imposibilitando un clima laboral no favorable para la gestión institucional. En palabras de Rodríguez (2021) menciona que somos seres humanos sociales, que estamos en constante relación con nuestros semejantes, y aprendemos de ellos a lo largo de nuestras vidas. Por ello, es de mucha necesidad poseer habilidades sociales para podernos insertar en varios escenarios sociales. Dichas habilidades nos ayudan a tener y mejorar nuestras buenas relaciones interpersonales”. Así también Mendo (2019), en su investigación sobre desarrollo de habilidades sociales y de trabajo en equipo en el contexto universitario: aprendizaje cooperativo y entrenamiento en habilidades sociales, concluye que el entrenamiento en habilidades sociales y la metodología en equipo son procedimientos eficaces para el desarrollo de habilidades sociales en los educandos universitarios. Con ello se evidencia que si se trabajan con estrategias donde involucre a todo el personal de una empresa, entonces se podrá ayudarlos a tener este tipo de habilidades fundamentales para el buen desempeño en la sociedad.

# **TALLERES PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOLABORALES EN EL RECURSO HUMANO PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA I.E N° 10181 “CÉSAR A. VALLEJO MENDOZA” LA ESTANCIA –OLMOS”**

## **I. PRESENTACIÓN:**

Una adecuada gestión institucional es imprescindible para que una escuela marche bien, por ende, quien la dirige debe poseer habilidades sociolaborales que contribuyan a su buen desenvolvimiento y conducción del personal que lo acompaña. Es por ello, que cuando no se cuenta con estas habilidades es necesario buscar estrategias que favorezcan el aprendizaje de las mismas, siendo una estrategia pertinente, los talleres.

En estos talleres se ofrecerán estrategias adecuadas, donde se detectará primero que habilidades necesita desarrollar el personal involucrado, luego se procederá al desarrollo de las mismas, a través de diversas actividades metodológicas, y por último se pondrá en práctica a través de diversos casos que se les presente.

## **II. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOLABORALES EN EL RECURSO HUMANO**

### **2.1. Objetivo general**

Desarrollar habilidades sociolaborales en el recurso humano para facilitar la gestión institucional de la I.E. N° 10181 “César a. Vallejo Mendoza” La Estancia –Olmos”.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Concientizar a los maestros sobre la necesidad de desarrollar habilidades sociolaborales para su labor profesional.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes, con énfasis en desarrollo de habilidades sociolaborales que favorezcan la gestión institucional.

## **III FUNDAMENTOS TEÓRICO**

### **3.1. La gestión institucional**

Empecemos diciendo que la gestión de los colegios involucra actividades de índoles administrativas, gerenciales, de planificación, presupuestales, control, seguimiento, de guía, etc. Esta gestión es un proceso que orienta a la eficiente dirección de los proyectos y del grupo de actividades que están interrelacionadas, y que promueven las administraciones para ayudar la consecución del propósito pedagógico y por ende al quehacer educativo-administrativo. De acuerdo con Flores (2012), aduce que la gestión institucional es el impulso del cual toda institución debe tener para la obtención de los objetivos establecidos, teniendo como base la planificación educativa.

Debemos saber la gestión institucional involucra ideas, competencias, y vivencias de los seres humanos sobre el contexto en el cual se desempeñan, también de los componentes y actividades utilizadas en el quehacer educativo. Hay que tener en claro que esta clase de gestión tiene que ser acorde a un contexto nacional, ya que debe implicar a todos los componentes de la estructura del ámbito educativo, por lo que es de mucha necesidad tener acciones de cooperación para el cumplimiento de las metas propuestas.

Cassasus (2000) nos manifiesta que tener una gestión institucional adecuada es uno gran reto que deben poseer las estructuras administrativas federativas y gubernamentales para emprender vías y ayudar a los cambios hacia una mejor transformación educativa. Más aún si comprendemos la gestión como una pieza clave para tener eficacia, ya que este nuevo sistema educativo requiere de acciones donde el principal beneficiado sea el estudiante.

Por ello, la gestión institucional educativa se transforma en una actividad o acción estratégica, que quiere el progreso del ámbito educativo, y busca tener resultados positivos en el rubro de calidad y que inserta una cultura de evaluación como pieza fundamental para el soporte o fortalecimiento de la institución.

La bibliografía en relación a la gestión institucional es vasta, pero es de mucha necesidad recalcar que las personas que lideran y toman las decisiones, se les reconoce como los notables gestores de la calidad educativa, entonces a partir de ello, es fundamental guiar a la toma adecuada de la decisión, la elaboración de políticas, y propuestas de estrategias pertinentes que faciliten la mejora de los logros educativos.



De acuerdo con Elera (2010), aduce que la gestión institucional es de vital valor ya que sus fortalezas tienen un rol estratégico e importante frente a la tradicional gestión. Pues al hacer una comparación entre ambos modelos de gestión se llega a concluir que forma tradicional nos ha mostrado a un estudiante pasivo y no participativo en su aprendizaje, distante con su contexto social, y quien toma rol protagónico y autoritario es el profesor. Mientras que la gestión institucional moderna nos presenta a un discente quien es el gestor de su proceso de su aprendizaje, donde a través de la indagación esclarece sus dudas y se forma una visión crítica de este contexto globalizado.

Al hablar de gestión institucional según Cortegana (2017), nos muestra las siguientes que están involucradas:

1. Liderazgo: definido como el grupo de habilidades que contribuyen para dirigir y acompañar a un grupo de seres humanos dentro de la organización, con el fin de lograr los objetivos que la institución se ha planteado.
2. Reingeniería: se entiende como la reorganización que se hace a determinados procesos de la organización por la finalidad de adquirir sustanciales cambios en la calidad educativa. A esta estrategia de reingeniería se le puede llamar como la parte innovadora que la empresa pone en marcha.
3. Dirección creativa: Se le entiende como el desarrollo de la creatividad, la misma que debe hacer uso el director y su equipo de trabajo para obtener una mejor calidad en el servicio brindado.

Teniendo como base estos planteamientos se colige que la gestión de la escuela es de suma relevancia debido a que sus aportes contribuyen al fortalecimiento de este tipo de gestión, para de tal forma se vaya dejando de lado la gestión tradicional. También es necesario mencionar que buen el clima institucional influye positivamente en todo proyecto que se plantee dentro de la organización.

Para el éxito de una adecuada gestión institucional es necesario contar con instrumentos de gestión que posibiliten o dirección la eficiente conducción de la empresa o institución, cabe mencionar al PEI, el PCI, el PAT y todos los proyectos innovadores que se estipulen por la institución. Todos estos documentos deben elaborarse con el involucramiento de toda la

comunidad educativa, ya que son ellos quienes a partir de diagnósticos se insertan en el contexto o realidad que alberga la escuela y son ellos los que proponen alternativas de solución pensando que el beneficiario principal es el educando.

#### Dimensiones de la gestión institucional

1. Liderazgo directivo: Se concibe como liderazgo a la habilidad que pone en práctica el ser humano para dirigir o conducir una organización o institución en función a objetivos estipulados.

Los líderes deben ser detectados porque son ellos, los que las empresas necesitan para todas sus áreas de trabajo.

En palabras de Chiavenato (2008), aduce que todo administrador debe necesariamente ser líder para conducir exitosamente la empresa, relacionarse asertivamente con el personal a su cargo, y así también pueda tomar decisiones compartidas con sus subordinados.

Según Naranjo y Giraldo (2014) todo líder debe tener características que los identifican como tal, de las cuales podemos mencionar:

- ✓ Predisposición para el trabajo en equipo
- ✓ Tomar iniciativas (proactivo)
- ✓ La toma de decisiones
- ✓ Muy participativo y eficiente
- ✓ Creativo e innovador

2. Clima institucional: Hace referencia al ambiente que se forma a partir de las interrelaciones entre el recurso humano que labora dentro de una institución. El generar un ambiente apropiado (clima institucional) es una ardua labor que todo directorito debe buscar, en otras palabras, se pretende generar un espacio donde las personas se sientan a gusto y todo ello redundará en el compromiso del recurso humano hacia el logro de los objetivos institucionales.

Elera (2010), afirma que, para tener un ambiente grato y acogedor, están inmersos una serie de elementos como, por ejemplo: las relaciones interpersonales, la adecuada solución a los conflictos, manejo de habilidades sociales, el adecuado trabajo en equipo.

3. Capacitación del personal: En esta dimensión se busca que todo líder brinde desarrolle las capacidades de su personal para un óptimo desempeño dentro de la organización. Choquehuanca (2018), nos resalta la importancia de las capacitaciones para los trabajadores, ya que esta acción pretende dotarlos de herramientas para que su desempeño sea el mejor, y por ende el servicio que se brinde sea de calidad. Entonces el líder pedagógico dentro de las instituciones educativas debe promover la actualización pedagógica, o buscar estrategias para que sus discentes estén en constante preparación y así mejorar el servicio educativo.
4. Valores institucionales: En palabras de Cabrera (2017), aduce que son los principios éticos esenciales que convocan a todos los integrantes de las escuelas a ponerlos en práctica para un buen funcionamiento de la misma.  
Todo valor institucional implica el compromiso de sus integrantes a ponerlos en práctica encaminarse todos juntos hacia el logro de los propósitos institucionales. De estos podemos mencionar
  - ✓ Honestidad: se concibe como un valor en que los miembros de las escuelas actúan verazmente en sus acciones.
  - ✓ Eficiencia: Pretende aprovechar óptimamente a los trabajadores, recursos, la economía, materiales, etc.
  - ✓ Compromiso: Busca asumir con mucha responsabilidad las funciones encomendadas al recurso humano, considerando lo que se pretende alcanzar.
  - ✓ Creatividad: Es un valor que busca crear nuevas formas de ofrecer un servicio que sea novedoso y llamativo a la sociedad.

### **3.2. Las habilidades sociales**

El ser humano durante desde muy temprana edad va adquiriendo ciertos rasgos característicos que lo diferencian de los seres sobre la tierra. Estos rasgos son las habilidades, las mismas que le van a permitir ser un recurso humano productivo para la sociedad. De acuerdo con Bances (2019), nos dicen que este tipo de habilidades se le puede entender como la agrupación de capacidades y destrezas interpersonales que nos ayudan a la persona a llevarse bien con sus semejantes en cualquier contexto, teniendo la capacidad para para

comunicar de forma correcta sus sentimientos, ideas, pensamientos, etc., sin manifestar ningún tipo de emociones negativas.

Según Sánchez (s.f.), se puede entender como habilidades sociales a la aptitud social y asertividad, en otras palabras, quien posee este tipo de habilidades tiende a tener actitudes asertivas. Dichas actitudes asertivas se entienden como la unión de conductas que expresa una persona en diversos contextos en donde se desenvuelve, sin ofender a nadie y las cuales va a permitir tener un buen clima institucional dentro de una institución.

### **3.3. Las habilidades laborales**

Lo podemos definir como la agrupación de conocimientos, destrezas, actitudes y valores que todo trabajador profesional debe poseer para poderse desempeñar de manera eficiente en su contexto laboral. Ojeda y Hernández (2012) consideran que este tipo de habilidades son fundamentales y de gran importancia dentro del proceso de acreditación e intercompetitividad empresarial, ya que del uso de estas va a depender el nivel de productividad dentro de la empresa.

Asimismo, las habilidades laborales en el mundo toman gran importancia por la mejora de producciones en las empresas poniendo énfasis en la observación y selección del personal y evaluar su rendimiento. En el sector educación las competencias laborales vienen siendo tomadas en cuenta por algunos países sustentándose en las competencias que deben poseer los sujetos al culminar su educación básica y su posterior enfrentamiento en la sociedad.

#### **3.3.1. Elementos de las habilidades laborales**

**a. Los conocimientos:** En palabras de Ojeda y Hernández (2012) aducen que todo conocimiento es la información que todo ser humano tiene en relación a una determinada área. Este conociendo caracteriza a toda persona por lo que puede realizar, mas no por lo debe realizar. Así también sabemos que todo conocimiento es significativo cuando este es aprendido y aplicado en su entorno circundante del individuo, los conocimientos que el hombre cuenta son: actitudinales y académicas que han sido aprendidas en algún momento de la vida y a la vez aplicadas de cierto modo que sean útiles para lo que vea conveniente y le sea beneficioso. El conocimiento atribuye a la posibilidad de tener conocimiento (saber)

de ciertos aspectos, temas o tareas que se adquieren por experiencia o preparación académica, que en algún momento nos son útil.

**b. Las habilidades:** Se les entiende como las actitudes aprendidas que todo ser humano hace uso para dar solución a cualquier situación problemática en la cual se encuentra inmerso. Gutiérrez y Moscos (s.f.) manifiestan que estas habilidades se obtienen a partir de una preparación intencional o teniendo como base la imitación o el modelado. desempeñan funciones importantes.

Por otro lado, se le puede definir como las distintas competencias que posee el hombre al momento de ejecutar algo. El hombre desde su nacimiento va descubriendo todas aquellas que le permitan desempeñarse, o simplemente utilizarla para su beneficio. La habilidad conforma un nivel de competencia del individuo para alcanzar un objetivo, meta o fin específico ya que se posee habilidades comunicativas, estratégicas, empáticas, actitudinales, en donde predominan la asertividad, responsabilidad, actualización y otros aspectos esenciales que pueden ser innata o se va adquiriendo durante el desarrollo humano.

El tener muy bien desarrolladas nuestras habilidades nos favorece en:

- Tener un buen liderazgo.
- Capacidad para trabajar en equipo, desempeñando un rol de motivador dentro del grupo.
- Actitudes favorables para solucionar cualquier tipo de problema interpersonal.
- Tomar las mejores decisiones en el equipo.
- Tener una autoestima adecuada.
- Poner en práctica la comunicación asertiva para solucionar cualquier inconveniente.
- Lograr los mejores resultados dentro del entorno profesional y personal.
- Evaluar los usos de los recursos para utilizarlos adecuadamente.
- Impartir actitudes proactivas que ayudan al logro de las metas trazadas.

**c. Capacidad:** Se entiende por capacidad al conjunto de condiciones, actitudes que facilita la obtención de algo, el desempeño de una labor, etc. Las capacidades se relacionan con la interrelación de los aspectos culturales ya establecidos, así como con la objetivación de estas mismas, al mostrar la base del objeto en relación a sus ideas y transformaciones. También se

les entiende como el acto de construir nuevos conceptos, enfoques a través de más habilidades o conocimientos, lo cual le permitirá a la persona construir otros nuevos enfoques y/o actuar de distinta forma.

- d. **Actitudes y valores:** Las actitudes hace referencia a las conductas, acciones que se reflejan en el individuo. Las actitudes se ven reflejadas en las actividades motivacionales que realiza el individuo. Al referirnos de valores hacemos alusión a los principios que contribuyen a reorientar el accionar de las personas. También se les puede definir como las creencias que ayudan a seleccionar o a distinguir lo bueno de lo malo, teniendo como soporte lineamientos que se nos inculcan.
- e. **Manejo de emociones:** Empecemos definiendo a las emociones como aquellas respuestas que nuestro cuerpo experimenta a partir de un estímulo. En palabras de Melamed (2016), lo define como los impulsos que llevan a la persona a actuar de manera favorable o desfavorable a partir de un estímulo. Asimismo, las emociones están referida al manejo de nuestra personalidad en los distintos aspectos y actitudes de la vida. Ello implica que cada día de nuestras vidas experimentamos la forma de vivir en el contexto que nos rodea y somos partes de ella, por la emoción es que disfrutamos de nuestras acciones, ella nos permite tomar decisiones adecuadas a nuestro favor que pueden ser adecuadas o inadecuadas. La emoción nos permite vivir realizando pensamientos con objetivos a cumplir planes, objetivos o metas.

Según Melamed (2016), los componentes son:

- **Fisiológicos:** Hace referencia a los sentimientos y reacciones que tiene nuestro organismo ante un estímulo; como, por ejemplo, si experimentamos tristeza, esto se evidencia con un dolor en el pecho; por otro lado, si vivenciamos el enojo, se presente como un dolor en el estómago.
- **Conductual:** Se manifiesta a partir de las formas como reaccionamos, y se evidencias a partir de los rasgos verbales y no verbales que expresamos.
- **Cognitivo:** Se le puede definir como la interpretación que realizamos a una determinada situación, la misma que genera una respuesta conductual.

### **3.4. Teoría del comportamiento y la motivación de David McClelland**

Con respecto a esta teoría consideramos a McClelland (1961) estableció que la motivación de un individuo por el esfuerzo del trabajo se debe a la búsqueda de tres aspectos dominantes para él: necesidades del poder, la necesidad de logro y la afiliación; la primera referida al poder personal al dirigir e influenciar a otras personas y el poder institucional organizando y sumando esfuerzos a la adquisición de los objetivos, metas de la institución, poniendo énfasis en aquel que posee alto poder de gozar de un estatus teniendo predominio y control sobre los otros, el segundo a la necesidad de lograr tareas metas desafiantes, toma presión de sí misma al exigirse para tener éxito e impresionar con los logros obtenidos, básicamente se enfoca en hacer bien las cosas asumiendo triunfos y fracasos y por último la afiliación de relaciones interpersonales con los demás, donde busca: ser acogido y gustar, acepta las reglas del grupo, busca confianza y comprensión mutua, coopera más allá de competir, demuestra buen desempeño en su labor asignada y es servicial con todos.

McClelland asegura que estas tres necesidades se encuentran inmersas en la vida laboral de cada ser humano. Son adquiridas con el paso del tiempo y la vivencia cultural, las experiencias de su vida laboral, utilizando el entrenamiento, capacitación y preparación para modificar un perfil o necesidad. En este sentido esta teoría está demostrada hasta la fecha en distintos ámbitos de la vida laboral más aun en labores de profesionales pertenecientes a grupos, organizaciones, instituciones o comercios en donde cada individuo desempeña una función específica bajo ciertas reglas con objetivos establecidos.

En el sector Educación el comportamiento y la motivación está ligada básicamente a la relación del docente y alumno en los momentos que se imparte aprendizajes, la motivación hacia el aprendizaje se ve enfocado en el entusiasmo del docente en su empeño de lograr objetivos y propósitos propuestos por el currículo peruano. Al mismo tiempo la motivación y el comportamiento en los docentes están enfocados en el desempeño pedagógico, en la valoración de la entidad superior y en todo aquello que lo haga sentir satisfecho de cumplir sus objetivos personales y laborales.

#### IV. Talleres para el desarrollo de habilidades sociolaborales en el recurso humano docente para mejorar la gestión institucional

COMPETENCIAS	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	DURACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE
<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA:</b> Es una habilidad que favorece las relaciones interpersonales a partir de la interacción verbal, teniendo como soporte el respeto y la empatía, y que buscan mantener un buen clima favorable. (Calderón ,2017)	Desarrollo de habilidades comunicativas del recurso humano docente	1. Taller de Comunicación Asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica adecuadamente comportamientos comunicacionales en diversas situaciones comunicativas.</li> <li>- Sugiere acciones viables para mejorar la comunicación asertiva. Así también, refuerza fortalece el comportamiento asertivo.</li> <li>- Comparte una experiencia comunicativa, donde haya participado, cuyo comportamiento</li> </ul>	02 Semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sala de profesores</li> <li>- Proyector</li> <li>- Papelotes.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Cinta adhesiva.</li> <li>- Fichas de trabajo</li> <li>- Tarjetas</li> <li>- Cartulinas</li> <li>- Televisión</li> <li>- Video educativo</li> </ul>	A cargo del líder pedagógico.



			comunicativo no fue el adecuado. Asimismo, muestra cómo este problema repercute perjudicialmente en su medio laboral.		-Radio o equipo de sonido.	
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Habilidad que ayuda a mantener las buenas relaciones entre los que forman un equipo de trabajo, procurando que todos se sientan útiles en la función que desempeñan dentro de la institución. (Valdez,2019)	Fortalecimiento de las competencias de las buenas relaciones entre los que forman parte de una I.E	<b>2. Taller de relaciones interpersonales</b>	- Reconoce si las relaciones interpersonales de los integrantes de la escuela son adecuadas. - Da a conocer situaciones en las que las relaciones interpersonales no fueron las mejores. Además, reconoce las causas que lo originaron. - Establece compromisos para encaminar las buenas relaciones de manera pertinente.	02 semanas		

<p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Facilita el desarrollo de las actitudes interindividuales que favorecen la obtención de resultados positivos en la institución educativa.( Ayoví,2019)</p>	<p>Involucramiento de todos los docentes a trabajar en equipo</p>	<p>3. Taller de Trabajo en Equipo</p>	<p>- Involucrarse en los equipos de trabajo para docentes fomentando compromisos de participación de equipo, que favorezca las buenas relaciones para la obtención de las metas propuestas por la I.E.</p>	<p>02 semanas</p>		
<p><b>LIDERAZGO :</b> Habilidad que permite conducir una organización de manera eficiente para la obtención de los objetivos establecidos (Naranjo y Giraldo ,2014)</p>	<p>Fortalecimiento de las habilidades de liderazgo para la ejecución óptima de tareas</p>	<p>4. Taller de liderazgo</p>	<p>- Reconoce sus habilidades laborales que posee, asimismo las que le faltan desarrollar. - Brinda experiencias sobre situaciones que logro observar en la ausencia de habilidades laborales. - Sugiere que habilidades laborales debe desarrollar para ser verdaderamente un líder.</p>	<p>02 semanas</p>		

## Taller N° 01 “DESARROLLAMOS LA COMUNICACIÓN ASERTIVA”

Objetivo	Descripción de Contenidos	Recursos	Indicador de Evaluación	Duración
Desarrollar las habilidades sociales con énfasis en la comunicación asertiva para obtener una adecuada comunicación entre todos los miembros que conforman la I.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación: Procesos, elementos, barreras</li> <li>- La asertividad: características. Elementos</li> <li>- Etapas de la conducta asertiva</li> <li>- Actitud asertiva frente a los conflictos en la empresa.</li> <li>- Habilidades que favorecen el desarrollo de la comunicación asertiva</li> <li>- Habilidades comunicativas. La inteligencia emocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- Papelotes.</li> <li>- Marcadores.</li> <li>- Limpiatipo</li> <li>- Fichas</li> <li>- Tarjetas</li> <li>- Cartulinas</li> <li>- Celular</li> <li>- Laptop</li> <li>- Videos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencia el desarrollo de habilidades de comunicación en una situación conflictiva presentada, evidenciando sus conocimientos obtenidos sobre la comunicación asertiva.</li> <li>- Demuestra la adquisición de las habilidades de comunicación asertiva, a través de la solución de conflictos laborales presentados.</li> </ul>	15 horas cronológicas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación en la organización: tipología</li> <li>a. Coercitivo directo</li> <li>b. Coercitivo indirecto</li> <li>c. No coercitivo directo</li> <li>d. No coercitivo indirecto</li> <li>e. Escucha activa. Casuística</li> </ul>			
--	--	--	--	--

### **Taller N°02 “Mejorando las relaciones interpersonales”**

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción de Contenidos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador de Evaluación</b>	<b>Duración</b>
Desarrollar habilidades sociales docentes orientadas a las buenas relaciones interpersonales a partir de situaciones simuladas o contextualizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las relaciones interpersonales: definición e importancia y</li> <li>- Habilidades sociales que involucra las relaciones interpersonales</li> <li>- Cómo mejorar, prevenir y solucionar problemas en las relaciones interpersonales del sector público: Elementos y pasos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- Papelotes.</li> <li>- Marcadores.</li> <li>- Cinta masking.</li> </ul>	- Evidencia el desarrollo de habilidades de relaciones interpersonales en situaciones simuladas, demostrando la aplicación de sus conocimientos logrados sobre relación interpersonal e intrapersonal.	15 horas cronológicas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de cómo vivir buenas relaciones interpersonales.</li> <li>- Casos simulados : soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichas de trabajo</li> <li>- Imágenes</li> <li>- Cartulinas</li> <li>- Laptop</li> <li>- Videos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pone en práctica las habilidades interpersonales adquiridas a través del taller ,en situaciones difíciles suscitados en la institución educativa</li> </ul>	
--	---	---	--	--

### Taller N°03 “Trabajamos en equipo”

Objetivo	Descripción de Contenidos	Recursos	Indicador de Evaluación	Duración
Reunir y conducir equipos de maestros, de caracterización distinta, cerciorando la cohesión de los integrantes y su orientación a la obtención de metas comunes con otras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajo en equipo: Definición. Ventajas.</li> <li>- Diferencia entre trabajo en equipo y grupo.</li> <li>- La personalidad del trabajo en equipo.</li> <li>- El trabajo en equipo entre docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- Papelotes.</li> <li>- Marcadores.</li> <li>- Cinta masking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asume funciones encomendadas en el equipo de trabajo para la obtención exitosa de los objetivos planteados.</li> <li>- Participa en equipos de trabajo, de caracterización distinta , y encamina su accionar hacia logro de los objetivos comunes, concernientes con la gestión institucional.</li> </ul>	15 horas cronológicas

personas, áreas e instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los equipos de profesores de alto rendimiento</li> <li>- Sinergia en los equipos de maestros</li> <li>- El desarrollo de los equipos de trabajo</li> <li>- La comunicación e involucramiento en los equipos de docentes</li> <li>- La comunicación en los equipos de docentes.</li> <li>- Situaciones simuladas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichas de trabajo</li> <li>- Videos</li> <li>- Hojas de colores</li> <li>- Laptop</li> </ul>		
----------------------------------	---	---	--	--

#### Taller N°04 “Soy un líder”

Objetivo	Descripción de Contenidos	Recursos	Indicador de Evaluación	Duración
Fortalecer las habilidades de liderazgo en el recurso humano para conseguir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura sobre el liderazgo “Qué es ser líder”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconoce si ha ejercido liderazgo a partir de situaciones</li> </ul>	

una eficiente gestión y consecución institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El liderazgo: definición y clases</li> <li>- Principales rasgos que debe poseer el líder en los equipos de docentes.</li> <li>- Situaciones simuladas: casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelotes.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Limpia tipo.</li> <li>- Hojas de trabajo</li> <li>- Tarjetas</li> <li>- Lecturas</li> <li>- Grabadora.</li> <li>- Video educativo</li> </ul>	simuladas en los equipos de trabajo.  - Manifiesta situaciones problemáticas suscitadas en la institución educativa y reconoce si ha ejercido liderazgo.	15 horas
--	--	--	--	----------

#### **IV. CAPITULO IV.**

### **CONCLUSIONES**

1. Considerando la revisión teórica y teniendo como base la teoría del comportamiento y la motivación de David McClelland, se propuso trabajar los talleres para desarrollar habilidades sociolaborales en el recurso humano docente de la I.E N°10181 “César. A. Vallejo M. –Olmos; ya que estos son una oportunidad de aprendizaje que permite a los docentes intercambiar experiencias, proponer alternativas de solución, analizar y desarrollar casos simulados, desarrollar sus actitudes, etc., y de esta manera dicho recurso humano se involucre y comprometa con la gestión de la I.E., para la adquisición de los objetivos establecidos.
2. . En el proceso de descripción y análisis de los procesos de la gestión institucional de la institución educativa ·N° 10181 “César A. Vallejo Mendoza”, se logró evidenciar que existen una deficiente gestión, y ello se debe a la ausencia del liderazgo directivo, a un clima institucional no adecuado, a la falta de capacitación al personal docente y a la escasa práctica de valores institucionales.
3. A partir de la aplicación del instrumento de recojo de información, se logró detectar que la principal causa que evidencia una deficiente gestión institucional, es el desconocimiento de las habilidades sociolaborales por parte del líder pedagógico, debido al escaso liderazgo directivo para conducir y direccionar a su personal; así también cabe mencionar, el poco compromiso de los docentes en el apoyo a la gestión de la I.E.
4. Teniendo como referente los antecedentes que imposibilitan una buena gestión institucional en la I.E N°10181 “César A. Vallejo M., se diseñó la estructura teórica, la misma que ayudó a comprender el problema y a diseñar la propuesta para el desarrollo de habilidades sociolaborales.



## **V. CAPITULO V:**

### **RECOMENDACIONES**

- Se debe buscar e implementar estrategias que favorezcan al logro de las metas institucionales; por ejemplo, los talleres son una de ellas, ya que ayudan al desarrollo de las habilidades sociolaborales en el recurso humano, logrando que estos desarrollen un trabajo eficiente y exitoso, y por ende mejoren la gestión de las escuelas.
- Las habilidades sociales y laborales son de gran relevancia en la vida personal y laboral del ser humano, y el tenerlas desarrolladas, van a contribuir a obtener los objetivos propuestos dentro de la escuela o en la organización, por ello los directivos deben buscar desarrollarlas en su personal.
- Se debe promover las buenas relaciones interpersonales entre el líder pedagógico y los docentes, con el propósito de tener espacios laborales que les ayuden a compartir experiencias y solucionar conflictos, donde pongan en marcha habilidades sociolaborales, que contribuyan a la buena consecución de las metas institucionales.
- Se tiene que promover la valoración y práctica de las buenas relaciones entre las personas, donde se evidencie el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva dentro de las instituciones educativas, con el fin de mejorar la gestión institucional, y todo ello redundado en el bienestar y en el óptimo aprendizaje del educando.

## REFERENCIAS.

Alfaro, A. y Badilla, M. (2015). El taller pedagógico, una herramienta didáctica para abordar temas alusivos a la educación ciudadana, Revista electrónica perspectivas, 2. <https://www.drea.co.cr/sites/default/files/Contenido/El%20taller%20pedag%C3%B3gico%20una%20herramienta%20did%C3%A1ctica.pdf>

Ander, E.(s.f.). El taller una alternativa de renovación, pedagógica. 2da edición. Editorial Magisterio del Río de la Plata Viamonte. <http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/Ezequiel-Ander-Egg-EL-TALLER-UNA-ALTERNATIVA-DE-RENOVACIO%CC%81N-PEDAGO%CC%81GICA.pdf>

Aranda, R. (2007). Evaluación Diagnóstica sobre las Habilidades Sociales de los Alumnos de Educación Infantil: Proyecto de Formación del Profesorado en Centros (Centro “La Inmaculada” de Hortaleza) –Primera parte. Tendencias Pedagógicas. 12-111. <file:///C:/Users/Cesar/Desktop/tesis/informacion/aranda%202007.pdf>

Aristimuño, M. (2015). Desarrollo de un modelo integral de evaluación para instituciones de educación superior y análisis en su impacto en la planificación y gestión institucional. [Tesis de doctoral, Universidad Politécnica de Madrid]. Archivo digital. [https://oa.upm.es/35043/1/MINERVA\\_DE\\_LOS\\_ANGELES\\_ARISTIMUNO\\_VASQUEZ.pdf](https://oa.upm.es/35043/1/MINERVA_DE_LOS_ANGELES_ARISTIMUNO_VASQUEZ.pdf)

Ayoví,J., (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. Revista Ciencias Económicas y empresariales, pp. 58-76. <file:///C:/Users/Cesar/Desktop/tesis/informacion/prouesta/trabajo%20en%20equipo%20AYOVI.pdf>

Bances, R (2019). Habilidades sociales: Una revisión teórica al concepto. [Trabajo de investigación de Bachillerato, Universidad Señor de Sipán]. Archivo digital. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6098/Bances%20Goicochea%20Rosa.pdf?sequence=1>

Barriga,L., Gómez., Sánchez, A., Cortes, R., Cruz, S., Martínez, M., Martínez, G.(s.f.).Habilidades para la vida. Guía para educar en valores. Centros de Integración Juvenil, A.C. <http://www.sev.gob.mx/prevencion-adicciones/files/2013/02/Libro-Habilidades-para-la-vida.pdf>

Bisquerra (2011). Las competencias emocionales. Educación XX1. Vol. 10, 2007, pp. 61-82. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601005.pdf>

Cabrera, Ch. (2017). “La Gestión Institucional y su relación con el desempeño de los docentes de la I.E. N° 0180 - Señor de los Milagros, del distrito de Bellavista, provincia de Bellavista en el 2017”. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Archivo digital. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12856/cabrera\\_rch.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12856/cabrera_rch.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Calderón, H. (2017). Asertividad y Comunicación Organizacional. [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Archivo digital. <file:///C:/Users/Cesar/Desktop/tesis/informacion/prouesta/asertividad%20%20CALDERO N.pdf>

Calvo, A., Campillo, M., García, J., Giménez, J., Linares, J., Lorenzo, J., (2006). Habilidades sociales para la mejora de la convivencia en los centros. <http://www.codajic.org/sites/default/files/sites/www.codajic.org/files/Habilidades%20sociales%20para%20la%20mejora%20de%20la%20convivencia%20en%20los%20centros.pdf>

Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). [https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/546118/mod\\_resource/content/1/GE.JUAN.pdf](https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/546118/mod_resource/content/1/GE.JUAN.pdf)

Cortegana, M (2017). Gestión Institucional y Calidad del Servicio de la Institución Educativa N° 0073 Benito Juárez, Zarate, San Juan de Lurigancho, 2018. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Archivo digital. <file:///C:/Users/Cesar/Desktop/tesis/informacion/prouesta/Amalia%20Esther%20CORTEGANA%20NAVARRO.pdf>

Chiavenato (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill. <file:///C:/Users/Cesar/Desktop/tesis/informacion/Nueva%20carpeta/chiavenato.pdf>

Choquehuanca, W (2018). Relación entre la gestión institucional y la cultura organizacional en la institución educativa 40631 Juan Pablo II, Jose Luis Bustamante y rivero, 2017 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa] .Archivo digital . <file:///C:/Users/Cesar/Desktop/tesis/informacion/ESTARTEGIA%20DE%20GESTION.pdf>

Elera, R (2010). Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de callao [tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Archivo digital. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/244c3dc3-cc10-4a97-b185-e3885b77f1b4/content>

Flores, M (2012). Gestión Institucional en Educación a Distancia.UDG Virtual. <file:///C:/Users/Cesar/Desktop/tesis/informacion/Gesti%C3%B3n%20institucional%20en%20educaci%C3%B3n.pdf>

García, J. (2012). La educación emocional, su importancia en el proceso de aprendizaje. Revista Educación. Vol. 36, núm. 1, 2012, pp. 1-24. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44023984007.pdf>

Gutiérrez, A. y Moscos. (s.f.). Habilidades para la vida: Manual de Conceptos Básicos para Facilitadores y Educadores. Editorial Cedro.

<http://www.cedro.org.pe/emprendimientojuvenil/images/pdf/habilidadesparalavidamanualdeconceptos16agosto.pdf>

Huergo, J. (2003). Los procesos de gestión. Material de lectura para los cursos de “Comunicación en las organizaciones públicas”. Pp 1-5.  
[https://scholar.google.com.ar/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=yT8JEmAAAAAJ&citation\\_for\\_view=yT8JEmAAAAAJ:UeHWp8X0CEIC](https://scholar.google.com.ar/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=yT8JEmAAAAAJ&citation_for_view=yT8JEmAAAAAJ:UeHWp8X0CEIC)

[Hurtado, C.\(2017\).](#) Gestión institucional y calidad de servicio en la institución educativa Tomas Alva Edison del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2017. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Archivo digital.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10849/Hurtado\\_ACR.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10849/Hurtado_ACR.pdf?sequence=1)

Marín,R.(2019). Gestión de recurso humano basado en planes estratégicos para mejorar las habilidades sociales entre los alumnos y docentes del programa de LEMM-UNPRG. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Archivo digital.  
[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7619/Marin\\_Cojal\\_Rolly\\_Alexander.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7619/Marin_Cojal_Rolly_Alexander.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

McClelland ,D.(1961). Estudio de la motivación humana. Editorial Nargea S.A.  
<file:///C:/Users/Cesar/Desktop/tesis/informacion/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>

Mendo, S.(2019). Desarrollo de habilidades sociales y de trabajo en equipo en el contexto universitario: Aprendizaje cooperativo y entrenamiento en habilidades sociales. [Tesis de doctorado, Universidad de Extremadura]. Archivo digital.  
[https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/9276/1/TDUEX\\_2019\\_Mendo\\_Lazaro.pdf](https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/9276/1/TDUEX_2019_Mendo_Lazaro.pdf)

Melamed A.(2016). Las teorías de las emociones y su relación con la cognición: un análisis desde la filosofía de la mente. Revista Cuadernos, pp. 13-38.  
<https://www.redalyc.org/pdf/185/18551075001.pdf>

Meza, A (2013). Estrategias de aprendizaje. Definiciones, clasificaciones e instrumentos de medición. *Propósitos y representaciones*. Vol. 1, N° 2: pp.193-213  
<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2013.v1n2.48>

Monereo ,C.,Castello, M.,Palma,M. y Perez ,M .(1999). Estrategias de enseñanza y aprendizaje Formación del profesorado y aplicación en la escuela. Editorial Graó. Barcelona.  
[http://uiap.dgenp.unam.mx/apoyo\\_pedagogico/proforni/antologias/ESTRATEGIAS%20DE%20ENSEÑANZA%20Y%20APRENDIZAJE%20DE%20MONEREO.pdf](http://uiap.dgenp.unam.mx/apoyo_pedagogico/proforni/antologias/ESTRATEGIAS%20DE%20ENSEÑANZA%20Y%20APRENDIZAJE%20DE%20MONEREO.pdf)

Moreno, L., Blanco, A., Aguirre, S., y Herrero, M.(2014). Habilidades sociales para las nuevas organizaciones. Revista Psicología Conductual.  
[https://www.behavioralpsycho.com/wp-content/uploads/2019/08/11.Moreno\\_22-3oa-1.pdf](https://www.behavioralpsycho.com/wp-content/uploads/2019/08/11.Moreno_22-3oa-1.pdf)

Naranjo,J y Giraldo, D (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias.Bogota-Colombia.

<file:///C:/Users/Cesar/Desktop/tesis/informacion/prouesta/liderazgo.pdf>

Ojeda, A. y Hernández. (2012). Las competencias laborales: Una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología. Vol. 17, pp. 171-187. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>

Pulido, A., Guerrero y M.,Celis, Y.(2019). Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. Revista UIS Ingenierías. Vol. 18, n.º 1, pp. 61-72. <https://www.redalyc.org/journal/5537/553762463006/553762463006.pdf>

Real Academia Española[RAE]. (2022, 12 de julio). Habilidades. <https://dle.rae.es/habilidad>

Rodríguez (2021). Desarrollo de habilidades sociales a través del trabajo colaborativo. Una intervención con estudiantes universitarios. [Tesis de maestría, Universidad de Guadalajara].Archivo

digital.[http://repositorio.cualtos.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1078/1/Adriana%20Rodr%C3%ADguez%20S%C3%A1inz\\_tesis.pdf](http://repositorio.cualtos.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1078/1/Adriana%20Rodr%C3%ADguez%20S%C3%A1inz_tesis.pdf)

Sánchez. (s.f.). Habilidades sociales. Editorial Síntesis. <https://www.sintesis.com/data/indices/9788490773208.pdf>

Silva ,E. (2020). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático. Digital Publisher. V6-N2, pp. 148-163. [file:///C:/Users/Cesar/Desktop/tesis/informacion/Nueva%20carpeta/revista%20sobre%20habiliddes%20gerenciales\(sanchez%20citado%20por%20silva.pdf](file:///C:/Users/Cesar/Desktop/tesis/informacion/Nueva%20carpeta/revista%20sobre%20habiliddes%20gerenciales(sanchez%20citado%20por%20silva.pdf)

Valdez, M. (2019). Relaciones interpersonales y habilidades sociales en estudiantes de cuarto y quinto año de secundaria de una Institución Educativa, 2018. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Archivo digital.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6411/Valdez%20Burgos%2C%20Mar%C3%ADa%20Elizabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXOS

### CUESTIONARIO PARA DOCENTES

I.E.: .....

NIVEL EDUCATIVO: .....FECHA: .....

**Estimado docente:** El presente cuestionario tiene el propósito de recoger su opinión sobre la gestión institucional de la I.E., donde labora. Le pido de favor responder con la mayor objetividad. La información es reservada. Quedaré muy agradecido por su colaboración.

**VALORACIÓN:** Nunca : 1  
A veces : 2  
Siempre : 3

N°	ITEM	1	2	3
<b>VARIABLE: GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>				
1	El equipo directivo realiza una gestión institucional en relación con las necesidades de la I.E.			
2	El equipo directivo comunica eventualmente sobre los recursos económicos que tiene la I.E.			
3	El equipo directivo utiliza adecuadamente los recursos económicos que se le designa para la I.E.			
4	El equipo directivo asume responsablemente el compromiso de inculcar valores en los estudiantes de la I.E.			
5	El equipo directivo prioriza una convivencia escolar adecuada en la I.E., para favorecer el trabajo educativo			
6	Los padres de familias intervienen en la generación de un cómodo ambiente de trabajo en la I.E.			
7	El equipo directivo pone en práctica habilidades sociales ante cualquier situación adversa que se presenta en la I.E.			
8	El personal auxiliar y administrativo, cumple eficientemente sus funciones.			
9	Los padres de familia son informados sobre los propósitos de aprendizajes de sus hijos por medio de las reuniones convocadas.			
10	Los padres de familias se sienten satisfechos de los aprendizajes adquiridos por parte de sus menores hijos.			
11	Los padres de familia consideran que el servicio que brinda la I.E., es de calidad.			
12	La educación brindada en la I.E., responde a los intereses y necesidades de los estudiantes.			
13	La educación brindada en la I. E., cubre las expectativas de la comunidad escolar .			
14	El equipo directivo realiza capacitaciones o emplea otra estrategia para mejorar el servicio educativo			
15	Existe una adecuada comunicación entre el equipo directivo y su personal ante cualquier situación problemática.			
16	Existe un clima laboral positivo para el trabajo en equipo			
17	Se evidencia el liderazgo directivo en diversas situaciones que se viven en la I.E.			

## JUICIO DE EXPERTOS

### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: **María Elena Cotrina Cabrera**

Centro laboral: **Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo / I.E 11014-Inmaculada Concepción**

Título profesional: **Licenciada en Educación**

Grado: **Doctora**

Institución donde lo obtuvo: **Universidad Cesar Vallejo**

### 2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente

### 3. Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORÍA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma(visión general)				x	
2. Coherencia entre dimensión e indicadores(visión general)					x
3. El número de indicadores , evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada(visión general)				x	
4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades(claridad y precisión)					x
5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)					x
6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto(pertinencia y eficacia)					x
7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido					x
8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas(control de sesgo)					x
9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)					x
10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)					x
11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)					x

12. Calidad en la redacción de los ítems(visión general)					x
13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)					x
14. Grado de relevancia del instrumento (visión general)					x
15. Estructura técnica básica del instrumento (organización)					x
<b>Puntaje parcial</b>					<b>73</b>
<b>Puntaje total</b>	<b>97</b>				

*Nota:* Índice de validación del juicio de experto (lvje) = [puntaje obtenido / 75] x 100=...97

#### 4. Escala de validación

Muy baja 00-20 %	Baja 21-40 %	Regular 41-60 %	Alta 61-80%	Muy Alta 81-100%
El instrumento de investigación está observado			El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación	El instrumento de investigación está apto para su aplicación
<b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

**5. Conclusión general de la validación y sugerencias** (en coherencia con el nivel de validación alcanzado): el instrumento **CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA**, obtuvo 97 en el índice de validación del juicio de experto (lvje). El instrumento de investigación está apto para su aplicación.

#### Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, **María Elena Cotrina Cabrera**, identificado con DNI. N° 16702840 certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el tesista

Santisteban Cajusol, César Humberto

En la investigación denominada: Desarrollo de habilidades sociolaborales del recurso humano para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 10181 "César A. Vallejo Mendoza" –La Estancia – Olmos.



-----  
DRA. MARIA ELENA COTRINA CABRERA  
DNI 16702840  
CÓDIGO VIRTUALSUNEDU 0000909162



## JUICIO DE EXPERTOS

### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Carlos Edmundo Ravines Zapatel

Centro laboral: UNPRG

Título profesional: Sociólogo

Grado: Dr. En Sociología

Institución donde lo obtuvo: UNPRG

### 2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente

### 3. Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORÍA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma(visión general)					X
2. Coherencia entre dimensión e indicadores(visión general)					X
3. El número de indicadores , evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada(visión general)				X	
4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades(claridad y precisión)				X	
5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)					X
6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto(pertinencia y eficacia)				X	
7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido					X
8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas(control de sesgo)				X	
9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)				X	
10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)					X
11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)					X
12. Calidad en la redacción de los ítems(visión general)					x

13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)				X	
14. Grado de relevancia del instrumento (visión general)				X	
15. Estructura técnica básica del instrumento (organización)					x
<b>Puntaje parcial</b>				28	40
<b>Puntaje total</b>	68				

**Nota:** Índice de validación del juicio de experto (Ivje) =  $[68 / 75] \times 100 = 90.7 \%$

#### 4. Escala de validación

Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
El instrumento de investigación está observado			El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación	El instrumento de investigación está apto para su aplicación
<b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

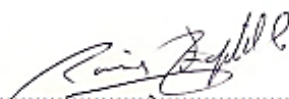
**5. Conclusión general de la validación y sugerencias** (en coherencia con el nivel de validación alcanzado: el instrumento CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA, obtuvo 90.7 en el índice de validación del juicio de experto (Ivje). El instrumento de investigación está apto para su aplicación.

#### 6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, Carlos Edmundo Ravines Zapatel identificado con DNI. N° 16477959  
certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el tesista.

1. Santisteban Cajusol, César Humberto

En la investigación denominada: Desarrollo de habilidades sociolaborales del recurso humano para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 10181 "César A. Vallejo Mendoza" –La Estancia – Olmos.

  
 .....  
**Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel**  
**16477959**

## JUICIO DE EXPERTOS

### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Dra. Yohana del Carmen Uriarte Latorre

Centro laboral: I.E. PNP FELIX TELLO ROJAS

Título profesional: Licenciada en Educación primaria

Grado: Doctora

Institución donde lo obtuvo: Universidad nacional Pedro Ruiz Gallo

### 2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente

### 3. Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORÍA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma(visión general)					x
2. Coherencia entre dimensión e indicadores(visión general)					x
3. El número de indicadores , evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada(visión general)				x	
4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades(claridad y precisión)				x	
5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)					x
6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto(pertinencia y eficacia)				x	
7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido					x
8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas(control de sesgo)				x	
9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)					x
10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)				x	
11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)					x
12. Calidad en la redacción de los ítems(visión general)					x

13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)					x
14. Grado de relevancia del instrumento (visión general)					x
15. Estructura técnica básica del instrumento (organización)					x
<b>Puntaje parcial</b>					<b>70</b>
<b>Puntaje total</b>	<b>93</b>				

*Nota:* Índice de validación del juicio de experto (Ivje) = [puntaje obtenido / 75] x 100=...93

#### 4. Escala de validación

Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
El instrumento de investigación está observado			El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación	El instrumento de investigación está apto para su aplicación
Interpretación: Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

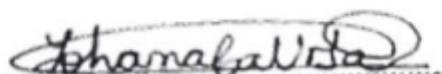
**5. Conclusión general de la validación y sugerencias** (en coherencia con el nivel de validación alcanzado): el instrumento CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA, obtuvo 93 en el índice de validación del juicio de experto (Ivje). El instrumento de investigación está apto para su aplicación.

#### 6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, Dra. **Yohana del Carmen Uriarte Latorre** identificada con DNI. N° 03700445, certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el tesista.

1. Santisteban Cajusol, César Humberto

En la investigación denominada: Desarrollo de habilidades sociolaborales del recurso humano para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 10181 "César A. Vallejo Mendoza" –La Estancia – Olmos.

  
**Carmen Uriarte Latorre**  
 DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 REGISTRO N° 414 D

DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOLABORALES DEL  
RECURSO HUMANO PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10181  
"CÉSAR A. VALLEJO MENDOZA" -LA ESTANCIA -OLMOS, 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.uta.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe:8080</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>



8	repositorio.uns.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
9	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
10	atenas.umcc.cu Fuente de Internet	<1 %
11	renatiqa.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Técnica Nacional de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1 %
13	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
15	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
16	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
17	redi.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad de Piura Trabajo del estudiante	<1 %

19	repository.upb.edu.co Fuente de Internet	<1 %
20	1library.co Fuente de Internet	<1 %
21	www.biblioteca.ueb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
23	Submitted to Universidad de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1 %
24	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
26	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1 %
27	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	revistas.javeriana.edu.co	

	Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	www.cevie-dgespe.com Fuente de Internet	<1 %
33	www.pinterest.com Fuente de Internet	<1 %
34	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
35	www.1000ideasdenegocios.com Fuente de Internet	<1 %
36	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1 %
37	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
38	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
39	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
40	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %



41	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
42	eduvirtual.cuc.edu.co Fuente de Internet	<1 %
43	Andreas Bruck. "Chapter 11 Erscheinungsformen: Ausprägungsmöglichkeiten sexueller Eifersucht", Springer Science and Business Media LLC, 1990 Publicación	<1 %
44	Antonio García Barberá. "Study of the Degradation of New Lubricant Oil Formulations with the Design and Demands of Current and Future Engines", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
45	dspace.utb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
46	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
47	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	Submitted to Universidad de Alcalá Trabajo del estudiante	<1 %

49	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://revista.terapia-ocupacional.org.ar">revista.terapia-ocupacional.org.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://tesis.luz.edu.ve">tesis.luz.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://www.theseus.fi">www.theseus.fi</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="http://dergipark.org.tr">dergipark.org.tr</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://repositorio.unasam.edu.pe">repositorio.unasam.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://www.iberoamericana.se">www.iberoamericana.se</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://www.mef.gob.pe">www.mef.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
58	<a href="http://www.mideplan.go.cr">www.mideplan.go.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://biblioteca.isfodosu.edu.do">biblioteca.isfodosu.edu.do</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://documents.mx">documents.mx</a> Fuente de Internet	<1 %

61	<a href="https://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="https://www.cuenca.gov.ec">www.cuenca.gov.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="https://www.educacionperu.org">www.educacionperu.org</a> Fuente de Internet	<1 %
65	<a href="https://www.scielo.org.mx">www.scielo.org.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
66	"Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020 Publicación	<1 %
67	<a href="https://edoc.pub">edoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
68	<a href="https://recil.grupolusofona.pt">recil.grupolusofona.pt</a> Fuente de Internet	<1 %
69	<a href="https://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
70	<a href="https://repository.pedagogica.edu.co">repository.pedagogica.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
71	<a href="https://sociologia-alas.org">sociologia-alas.org</a> Fuente de Internet	<1 %

72

[www.dspace.unitru.edu.pe](http://www.dspace.unitru.edu.pe)  
Fuente de Internet

&lt;1 %

73

[www.milegadodigital.com](http://www.milegadodigital.com)  
Fuente de Internet

&lt;1 %

74

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)  
Fuente de Internet

&lt;1 %

75

[www.theibfr.com](http://www.theibfr.com)  
Fuente de Internet

&lt;1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



Dr. Julio César Sevilla Exebio  
Asesor



## 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: Cesar Humberto Santisteban Cajusol  
Título del ejercicio: Tesis de Maestría  
Título de la entrega: DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIOLABORALES DEL RECUR...  
Nombre del archivo: CESAR\_SANTISTEBAN\_C..docx  
Tamaño del archivo: 301.71K  
Total páginas: 68  
Total de palabras: 16,377  
Total de caracteres: 92,474  
Fecha de entrega: 06-ago.-2022 12:08p. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 187948057



  
Dr. Julio César Sevilla Exebio  
Asesor

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dr. Julio César Sevilla Exebio, Docente /Asesor de tesis / Revisor del trabajo de investigador, del (los) estudiante(s), CÉSAR HUMBERTO SANTISTEBAN CAJUSOL

Titulada:

**“Desarrollo de habilidades sociolaborales del recurso humano para mejorar la gestión institucional en la institución educativa N° 10181 “César A. Vallejo Mendoza” –La Estancia –Olmos,2019”**, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 15% verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 23 de agosto de 2024



Dr. Julio César Sevilla Exebio  
DNI N° 17407478  
ASESOR