UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E N° 10063 "CRUZ DE YANAHUANCA" DEL CENTRO POBLADO PENACHI, DISTRITO DE SALAS. LAMBAYEQUE

TESIS

PRESENTADADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDCUACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

AUTOR:

Bach. BRAVO DÁVILA, CARLOS ENRIQUE

Lambayeque – 2019

PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E N° 10063 "CRUZ DE YANAHUANCA" DEL CENTRO POBLADO PENACHI, DISTRITO DE SALAS. LAMBAYEQUE.

PRESENTADA POR:

Bach: Carlos Enrique Bravo Dávila	Dr. Percy Morante Gamarra
AUTOR	ASESOR

APROBADO POR:

Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE DEL JURADO

MSc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIA DEL JURADO

MSc. Daniel Edgar Alvarado León
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis A DIOS, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por haber sido siempre el pilar más importante y por haberme demostrado siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mis hermanos, por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios de maestría.

Carlos E. Bravo Dávila

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieran sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis. Especialmente agradezco a mi asesor por el apoyo, paciencia y disponibilidad que nos ha brindado durante el proceso de elaboración de nuestro proyecto.

Carlos E. Bravo Dávila

RESUMEN

El presente estudio aborda la problemática presente en la Institución Educativo N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque, caracterizado por las deficiencias en las relaciones humanas, poca participación del personal docente en las actividades educativas extracurriculares y falta de identificación en la solución de los problemas priorizados en la planificación; así como la disminución de los niveles académicos en el rendimiento de los estudiantes y el ausentismo en las aulas; todo ello repercutiendo directamente en el deterioro del clima Institucional.

En consecuencia, el objeto de la investigación es el proceso de mejora del Clima Institucional, planteándose como objetivo: elaborar un plan de acción para mejorar el clima Institucional en la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque; y el campo de acción es el plan de acción para mejorar el Clima Institucional, llegando a proponer la siguiente hipótesis: “Si se elabora un plan de acción basada en la teoría de la Inteligencia Emocional, en las relaciones humanas y humanista de Carl Rogers, entonces se mejorará el Clima Institucional de la I.E. N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque.

La investigación fue de tipo cuantitativa, explicativa y propositiva, de diseño no experimental. Además, la población estuvo constituida por los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N°10063; a quienes se le aplicó la encuesta elaborada como instrumento de recolección de datos; donde se obtuvo que el 81% de docentes nunca o a veces muestra una actitud positiva frente a la Institución, el 50% nunca valoran su trabajo ni el de sus colegas, al 50% les gusta competir pero de manera negativa, 63% nunca generan confianza en ellos mismos ni en sus colegas, 88% nunca o a veces usan sus emociones como guía de comportamiento, 63% nunca maneja sus emocione cuando se dirige a otras personas, 56% nunca controla su manera de actuar en diferentes situaciones, 63% nunca trabaja en equipo.

Palabras Claves: Plan de acción, Clima Institucional

ABSTRACT

The present study addresses the problems present in Educational Institution N ° 10063 "Cruz de Yanahuanca" of the Penachi town center, Salas district - Lambayeque, characterized by deficiencies in human relations, little participation of teaching staff in extracurricular and educational activities. lack of identification in the solution of the problems prioritized in the planning; as well as the decrease of the academic levels in the performance of the students and the absenteeism in the classrooms; all this having a direct impact on the deterioration of the Institutional climate.

Consequently, the object of the investigation is the process of improvement of the Institutional Climate, with the following objective: to elaborate an action plan to improve the Institutional climate in the Educational Institution N ° 10063 "Cruz de Yanahuanca" of the Penachi town center, district of Salas - Lambayeque; and the field of action is the action plan to improve the Institutional Climate, proposing the following hypothesis: "If a plan of action is elaborated based on the theory of Emotional Intelligence, in the human and humanist relations of Carl Rogers, then the Institutional Climate of the E. I. N ° 10063 "Cruz de Yanahuanca" of the Penachi town center, district of Salas - Lambayeque will be improved.

The research was of a quantitative, explanatory and proactive type, of non-experimental design. In addition, the population was constituted by the directors, teachers and administrative of the Educational Institution N ° 10063; to whom the survey prepared as an instrument of data collection was applied; where it was obtained that 81% of teachers never or sometimes show a positive attitude towards the Institution, 50% never value their work or that of their colleagues, 50% like to compete but in a negative way, 63% never generate confidence in themselves or in their colleagues, 88% never or sometimes use their emotions as a guide to behavior, 63% never manage their emotions when addressing other people, 56% never control their way of acting in different situations, 63% never work team up.

Keywords: Action Plan, Institutional Climate

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del objeto de estudio 13

1.2. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio 27

1.3. Características del problema 31

1.4. Metodología 32

1.4.1. Tipo y diseño de la investigación 32

1.4.2. Población y muestra 33

1.4.3. Metodología 33

1.4.4. Técnica de recolección de datos 33

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio 35

2.2. Base teórico conceptual 38

2.2.1. Clima Institucional 38

2.2.2. Gestión en las Instituciones Escolares 43

2.2.3. Tipología de los estilos de dirección 44

2.2.4. Plan de acción 49

2.3. Sustento teórico 50

2.3.1. Teoría del Clima Institucional de Rensis Likert 50

2.3.2. Teoría del Aprendizaje Social de Marchesi 56

2.3.3. Teoría de Jean Piaget y el desarrollo Moral 57

CAPITULO III: RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta 59

3.2. Modelo teórico 68

3.3. Presentación de la propuesta 69

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

De lo anterior se puede interpretar que el clima institucional no es fácil de desarrollar de manera adecuada; que la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional. Asimismo, se evidencia en los gerentes educativos la falta de percepción en relación con su rol de líderes por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas organizacionales. Por lo que se debe realizar acciones que promuevan actitudes de buenas relaciones humanas, que generen consensos, convivencia pacífica, diálogo y la participación; diseñando por ello un plan de acción cabal, con plena democracia dentro de las instituciones educativas.

Esta realidad no dista de la encontrada en la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque; caracterizado por las deficientes relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo, la percepción de la falta de equidad en el trabajo, mala distribución de roles; actitud autoritaria e indiferente del director ante un problema; rendimiento limitado en el Personal Docente y Administrativo, falta de cooperación mutua y de tolerancia hacia los demás, bajo nivel de confianza; deficiente y poca comunicación, escasez de actitudes positivas (identificación institucional), falta de práctica de toma de decisiones, todo esto repercutiendo negativamente en el clima institucional.

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

Ante esta situación el objeto de estudio de la presente Investigación fue: proceso de mejora del Clima Institucional; y el objetivo general planteado: Elaborar un plan de acción basado en la teoría del Clima Institucional de Rensis Likert, en la teoría de Aprendizaje Social de Marchesi y en la teoría de Jean Piaget y desarrollo

Moral para mejorar el Clima Institucional en la I.E. Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque.

Los objetivos específicos son: 1) Diagnosticar el clima Institucional de la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque; 2) Elaborar un plan de acción basado en la teoría del Clima Institucional de Rensis Likert, en la teoría de Aprendizaje Social de Marchesi y en la teoría de Jean Piaget y desarrollo Moral; y 3) Contribuir a la mejora del Clima Institucional de dicha Institución Educativa.

El campo de acción está conformado por el plan de acción que permita mejorar el Clima Institucional de la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque. La hipótesis que se planteo fue “Si se elabora un plan de acción basado en la teoría del Clima Institucional de Rensis Likert, en la teoría de Aprendizaje Social de Marchesi y en la teoría de Jean Piaget y desarrollo Moral, entonces se contribuirá a la mejora del clima institucional de la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque”

La Investigación fue de tipo cuantitativo, aplicativo, propositivo con diseño no experimental. Además, la población estuvo constituida por el personal directivo, docente y estudiantes de la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque. A quienes se le aplicó la encuesta elaborada para analizar el Clima Institucional de dicha Institución.

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

Además, al mismo tiempo se evidencia entre estos agentes, la necesidad de mejorar la comunicación, generando espacios de intercambio como el desarrollo

de talleres y reuniones periódicas, que permitan afirmar los compromisos y acuerdos institucionales.

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

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

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

En el tercer capítulo se encuentra constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos de la encuesta realizada a los directivos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque

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

CAPÍTULO I

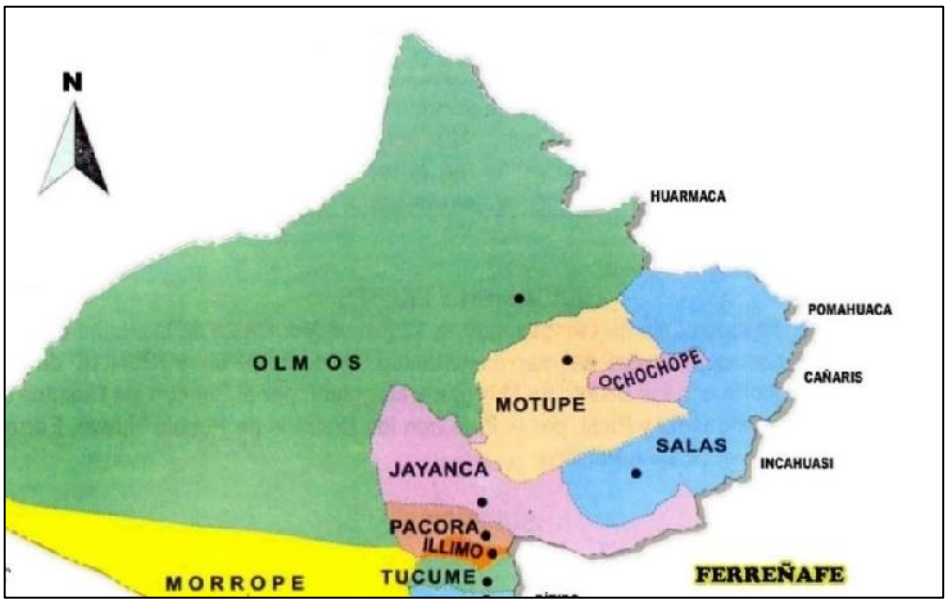
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del objeto de estudio

El presente trabajo de investigación se realiza en Salas. Éste último es un distrito de la Provincia de Lambayeque. Está considerado como tierra del curanderismo por la calidad y la existencia de brujos en la zona. Este distrito está situado en el extremo oriental de la provincia de Lambayeque, alejado del mar y pegado a la cordillera Occidental de los Andes, cuyos contrafuertes cortan su territorio. Su territorio está subdividido en las regiones Chala y Yunga.

Su capital es el pueblo de Salas, situado en la margen derecha del riachuelo de su nombre (tributario del río Motupe), a 77 km. al norte de la ciudad de Chiclayo y a 190 m.s.n.m. Geográficamente limita por el Norte con los Departamentos de Piura y Cajamarca, por el Este con los Distritos de Cañaris e Incahuasi, por el Sur con el Distrito de Jayanca y por el Oeste con los Distritos de Motupe, Chochope y Olmos.

Las partes bajas del suelo de este distrito son más o menos llana; pero sus partes norte y oriente son accidentadas, existiendo cerros como Angelina, Trompetero, Chonto, Zurita, Anda-marca, Agua Brava, Potrerillo, Peche, Tempón y otros. Tiene una extensión de 1,121.74 km2 y una población de 11,102 personas, con una densidad de 10 habitantes por km2.



RELIEVE:

Su territorio constituye una extensa faja de costa, y sierra escarpada; encontrándose en él la costa llamada Chala, la región yunga marítima y la región Yunga Fluvial; es decir, costa y ande. En la parte alta se encuentra un conjunto de caseríos con agricultura tradicional.

El relieve del distrito de Salas es variado y bastante accidentado; conteniendo cerros y contrafuertes hasta profundas y peligrosas quebradas.

CLIMA:

En la costa y zonas bajas de la Yunga Marítima el clima es cálido templado, aunque frío en la parte alta de esta; extendiéndose hasta la Yunga Fluvial.

En la yunga suceden precipitaciones fluviales en los meses de diciembre y abril, con presencia del fenómeno El Niño, que siempre ocasiona algunos destrozos.

GEOGRAFÍA:

El centro Educativo se encuentra ubicada entre las coordenadas geográficas 06°46’19" de Latitud Sur, 79°50’45" de Longitud Oeste. Penachí es un centro poblado andino del distrito de salas ubicada sobre el Valle la leche – Lambayeque, presenta una altitud comprendida entre 2800 m.s.n.m.

USOS DEL SUELO:

- En los suelos están básicamente a la agricultura y a la ganadería, flora como sembrado de eucalipto, pinos talla para venta.
- Intensidades Sísmicas Probables La evaluación de las propiedades del subsuelo del distrito de Salas.

RECURSOS NATURALES:

a. **SUELOS:** Cuenta con más de 7000 hectáreas con riego y sin riego.

b. **AGUA:** El agua para el riego, consumo humano y de animales es escaso, entre los riachuelos están: Chiñama, Penachí, Lanchaco, Papayo, Apurlec, los que permanecen secos la mayor parte del año en la parte baja y pequeñísima cantidad en las partes altas.

c. **FLORA NATURAL:** más de 6000 Has de montes y bosques consideramos que es un cálculo sobreestimado. Entre las especies arbóreas o arbustivas de la parte alta están: aliso, pucho, paltaquero, lanche, luto, shimir, la macha, sauce, higuerón, tara, entre otros.

d. **FAUNA NATURAL:** Entre los mamíferos: ratas, ratones, mucas, zorros, ardilla, osos hormigueros, cuculí, tórtola, chisco, chilala, pájaro carretero, huerequeque, lechuza, águila, cernícalo, cóndor, gallinazo, etc.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

1. **AGRICULTURA:** La actividad representativa del distrito y de la región es la agricultura; actividad a la que se dedica la mayor parte de la población. Si bien el problema es la escasez de agua en los tres pisos altitudinales, y sobre todo en la parte baja; también lo es la insuficiencia de pozos tubulares, dado el alto costo de su adquisición e instalación.

DESCRIPCIÓN DE LA AGRICULTURA EN EL DISTRITO DE SALAS

A) PARTE BAJA:

Comprende toda la faja árida del distrito; en ella los productores producen menestras, mango criollo y algunas otras frutas.

Los suelos son de origen sedimentario aluvial y retención regular, a una velocidad de infiltración de 0,27 a 0,33 MN/minuto. Estos suelos tienen un drenaje natural. A pesar que estos suelos son fértiles, la carencia de agua se constituye en la limitación central, que, sumado a las sequías cíclicas, se convierte en un cuadro preocupante.

En ella, se siembra mango en un promedio de 300 hectáreas sembradas por 150 familias; y un aproximado de 2,400 hectáreas de maíz híbrido cuidado con agroquímicos, para venta en el mercado de Chiclayo.

B) PARTE MEDIA:

Comprende aproximadamente hasta los 700 metros sobre el nivel del mar; en ella se produce caña de azúcar, maíz de cancha, alcohol, chancaca. Estos suelos están más cerca de la cadena de montañas de la parte alta; tienen un componente arcilloso, mezclado con arena; su capa arable se encuentra entre los 20 y 25 cm. Son suelos retentivos sin los graves problemas de salinización encontrados en aquellos de la parte baja; tienen un aceptable drenaje natural y son aptos para siembras como la caña de azúcar.

C) PARTE ALTA:

Se produce lo mismo que en la parte media con la única diferencia que es mayor la producción de caña de azúcar. En esta parte geográfica ya no crece el maíz de cancha.

Los suelos de la parte alta también son aluviales con presencia de grandes rocas de apreciación a simple vista, que los hace difíciles para la tarea de la agricultura. Su capa es pedregosa; la capa arable se encuentra entre 20 y 25 cm.

De acuerdo a las investigaciones y lecturas realizadas, el 94% del suelo del distrito de Salas es suelo sin cultivo potencial; de este total, el 39% está compuesto por pastos naturales y bosque seco y la diferencia de 55% lo componen los altos cerros y la exuberante vegetación natural.

Parte media y alta. La parte media y alta del distrito de Salas tiene una siembra aproximada de 50 hectáreas de maíz amiláceo a cargo de

1,000 familias; esta variedad es utilizada para mote, cancha y chicha. En el proceso de siembra, no se usan agroquímicos.

El sistema de la huerta como forma de trabajo y satisfacción económica.

La huerta es una forma de vivir trabajando en correspondencia armoniosa con la naturaleza. Los cultivos que se practican en ella resultan combinando los árboles frutales con hierbas de cobertura. Lo interesante de esta experiencia es que, la práctica de ella permite superar con mejor resultado, asuntos como una sequía o mantener en mejores condiciones la tierra y los suelos. Existe un asunto problemático respecto a la huerta; la saturación de plantas en ella hace que el rendimiento de las mismas no sea el esperado. La producción en las huertas está compuesta por:

Café, caña de azúcar, frutas; en resumen, productos de pan llevar y aquellos tradicionales dedicados al mercado.

La Producción del Café: En la parte media, existe un promedio de 2,500 hectáreas de tierras con cultivo de café, a cargo de 2,500 familias. El año 1980 se producía un promedio de 20 quintales por hectárea, en la actualidad ha disminuido a 4 ó 5 quintales. Aún se recuerda los efectos del FEN del año 1983, por la pérdida de tierras. La ASPAPE, organización de los productores de café se encuentra en Penachí comprendiendo a los centros poblados de Kerguer, La Ramada y Araumahada. La presencia en estos lugares del poderoso grupo Huancaruna no ha debilitado la organización local, por el contrario, lo han obligado a pagar mejor los precios en el mercado especial (no convencional).

La Producción de Caña de Azúcar: La siembra y explotación de la caña de azúcar está asociada a la producción del aguardiente. Hasta el año 1999 existían 142 trapiches procesando 5,732 toneladas métricas de caña de azúcar. Estas pequeñas empresas familiares venden su

producto en el mismo distrito o distribuyéndolo a distintos lugares de la región Lambayeque. En la actualidad se trabaja la posibilidad de producir de la misma caña de azúcar, el componente de alcohol metanol.

2. **GANADERÍA:** El distrito de Salas tiene una ganadería extensiva, sobre la base del ganado criollo, criado a chacra abierta. El ganado es de engorde y muy poco para la producción de leche. Existe un apreciado número de ganado caprino para venta en el mercado regional; ambos ganados se crían en la parte baja; por su parte, el ganado vacuno de la parte media y alta es destinado sobre todo a la faena agrícola o producción de alcohol y en menor grado para la carne y leche.

3. **COMERCIO:** El espacio urbano del distrito de Salas es pequeño y simbólico en la medida que su territorio es eminentemente rural. En el mercado de ventas del distrito de Salas, ubicado dentro del ámbito urbano, trabajan 11 vendedores de menestras, frutas y alimentos de pan llevar; en la ciudad se ha identificado un promedio de 16 tiendas; aunque la gran característica del distrito es la venta de servicios relacionados a la medicina natural, conocida con el nombre de curanderismo: simbolismo central y ancestral en la región Lambayeque y norte del Perú.

4. **INDUSTRIAS:** La industria urbana es artesanal; sobresale la panadería, despulpado de café, sastrería, costura, construcción de viviendas, carpintería. En la zona rural existen pequeñas empresas familiares dedicadas al procesamiento de la caña de azúcar en destilado de yonque y elaboración de chancaca; esta actividad complementaria se desarrolla en un aproximado de 18 trapiches artesanales y un molino de granos, ubicado en el Centro Poblado Menor de Penachí.

5. **TEXTILERÍA ARTESANAL:** Esta es una tarea social designada a la mujer. Ella es responsable de la industria domestica artesanal, cuyo objetivo es hacer tejidos en primer lugar para la familia y luego para el reducido mercado interno del caserío o distrito; en realidad la finalidad de

este trabajo aún no es comercial. Un buen número de mujeres, sobretodo de la parte media y alta del distrito, se dedican a tejer alforjas, mantas, vestidos, ponchos, entre otros; con la finalidad de continuar con una tradición, pero, además, contribuir socialmente con el sostenimiento del hogar.

6. **SERVICIOS:** El distrito de Salas cuenta con centros educativos en las tres zonas altitudinales. Existen 11 locales para el Programa No Escolarizado de Educación Inicial; 207 alumnos de edades tempranas estudian la Educación Inicial dentro de 10 centros educativos; el número de 2,715 alumnos estudian la Educación Primaria en 48 colegios y un total de 946 jóvenes estudian la Educación secundaria en 06 centros educativos.

RESEÑA HISTÓRICA DEL DISTRITO DE SALAS

El Distrito de Salas fue creado el 02 de Enero de 1857 mediante la convención nacional de 1855 Nº51 a.- Ley Transitoria de Municipalidades, Fue dado en la casa de Gobierno, en el Callao, el 02 de Enero de 1857.

HISTORIA:

Una versión señala que fue fundado por el cacique Sebastián Callaypoma, con el nombre de Salascape, en el lugar llamado Algarrobo, a 4 km. de su actual ubicación; por los años 1700, habría sobrevenido una terrible epidemia que diezmó a la población, determinando que los sobrevivientes abandonaran la primitiva ubicación para trasladarse al actual Salas.

La tradición oral relata que el antiguo pueblo de Salas se estableció donde hoy está el sitio denominado ALGARROBO GRANDE por obra del cacique Sebastián Callaypoma. Y a causa de una epidemia, que asoló a la población, se trasladó al actual emplazamiento.

LOS ANTIGUOS PUEBLOS DE SALAS:

El nombre de Salas. La tradición nos refiere que Salas proviene de la descomposición de la palabra “SALASCAPE”.

Los pueblos o asentamientos humanos los dividimos en los de la parte alta y los de la parte baja. Y su posición con respecto a ríos, quebradas o carretera. Salas en la actualidad está conformado por los siguientes caseríos: Huamachuco, Talla pampa, Pedregal, Zapotal, Shita Alta, Kerguer, Shonto, Yaque, Succha Pampa, Miraflores, SAN MATEO de PENACHI (es tan antiguo que de él se dice data de "tiempo inmemorial". Sería uno de los pocos pueblos que conserva su ubicación desde los tiempos prehistóricos a la actualidad), SAN PEDRO ALCÁNTARA DE COLAYA, Huara Tara, Pampa Verde, Piedra Blanca, Aya Huil, El Banco, Corral de Piedra.

ALIMENTACIÓN:

Vivían los saleños del cultivo del maíz y de la papa, de la fruta silvestre, de la carne de monte. Se considera que antaño practicaban el canibalismo, sin aportar pruebas. Con el maíz preparaban bebidas alcohólicas. El español introdujo el aguardiente.

Los alimentos eran medios sancochados en ollas llenas de agua. El fuego era producido por frotación de palos que originaban la chispa sobre un montón de hierbas secas, fundamentalmente.

La alfarería se reducía a ollas y tinajas para uso de la población y la de uso ceremonial en menor cantidad.

EL COMÚN DE INDIOS Y EL CABILDO DE PENACHI:

El común de indios nos refiere al territorio o "propiedad colectiva" de los indios de tal, o cual pueblo. Independientemente de los linderos de la época colonial.

El 28 de julio de 1746 se hace el deslinde de tierras y pastos de Penachi,

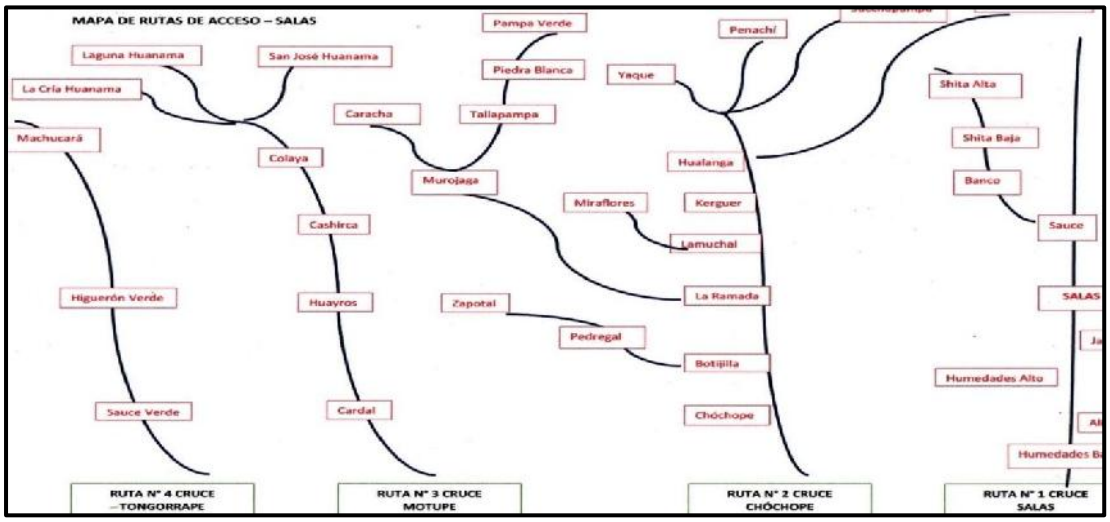
Era Procurador del pueblo de Penachí MARCELO GUAMÄN según documento firmado el 9 de agosto de 1746 y cura interino de dicho pueblo JOSÉ CABRELO.

FESTIVIDADES

Los primeros días del mes de enero (4,5,6,7 y 8), el pueblo celebra la gran feria turística, denominada "La feria del niño Dios De Reyes" (la más grande de Salas), en la cual realizan múltiples actividades como la serenata previa al día central en la que se presentan artistas locales e invitados, asimismo se llevan a cabo representaciones de los reyes magos, caballos de paso, peleas de gallo, concursos de danzas típicas, juegos para los niños, bailes populares con grupos musicales para cada noche de feria entre otras actividades que realzan la festividad y llaman la atención de los visitantes en esos días.

DESCRIPCIÓN FÍSICA DE LA ZONA:

ACCESIBILIDAD:



PENACHÍ "PUEBLO DE DIOS"

Hablar de Penachí, no es solo hablar del pueblo propiamente dicho; si no que

también es referirse a la ancestral y honorable comunidad campesina San Mateo de Penachí a esa comunidad con más de sus 25000 habitantes, con sus 5 centros poblados y con sus numerosos caseríos los cuales resultan ser hermosos lugares turísticos, para la mejora económica de este pueblo olvidado por las autoridades. Hablar de Penachí también es referirse a su gente, costumbre, mitos, creencias aciertos y problemas y por ultimo referirse a Penachí es referirse a la sierra lambayecana, porque Penachí no solo es un pueblito sino un pueblo con historia.

TOPONIMIA:

Penachí, deriva de dos palabras que evoca el pasado de los rebeldes u aguerridos hombres de la etnias de los penachies estas palabras son pena-aquí la cual castellanizándola vendrían hacer el lugar donde penan; es así como los penachanos dicen que Penachí es un lugar donde penan las almas pero ninguno de ellos dice porque le pusieron así y para explicar aquella denominación por ello crearon diversos mitos que ellos mismos cuentan la cual tiene un explicación inclinada al campo religioso quizás esto fue inventado por los sacerdotes religiosos con el único fin de cristianizar aún más a los penachis.

OTRA VERSIÓN DEL NOMBRE PENACHÍ

Este cuento dice que cuando los penachanos a finales del siglo XIX encontraron a la que es su máxima representación y símbolo de su fe católica en el cerro de Yanahuanca (la cruz de Yanahuanca) la que fue dejada según la tradición por el sacerdote llamado padre Habat según cuenta la tradición que cuando iban bajando a la cruz a Penachí desde la gruta en donde la habían encontrado y como sus dimensiones eran grandes no podría ingresar con su anda por la puerta de la iglesia de san mateo de Penachí por ello que el sacerdote de ese entonces llamado, Padre Aguilar ordenó a la multitud cortar la cruz y así de esta manera permitir que el santo madero no tenga problemas al ingresar a la templo catolicismo. Se dice que cuando lo cortaron de sus brazos comenzó a fluir sangre y hubo tanta sangre en la plaza de dicho pueblo que se formó charcos de ella que desde allí está condenado a sufrir y a penar.

PENACHÍ PREHISPÁNICO Y COLONIAL

Penachí un pueblo que tiene un pasado que sorprende asombra y encandila los que han averiguado algo de ella según el antropólogo Pedro Alva Mariñas nos dice que Penachí ya existía como población antes de las llegadas de los españoles y por lo tanto nos afirma que Penachí es uno de los pueblos antiguos prehispánicos en cuanto a la Iglesia San Mateo de Penachí fue una de aquellas construcciones religiosas más antiguas de la sierra lambayecana y según propias narraciones venidas en forma oral.

Se sabe que también en la época colonial todavía se hablaba de los caciques que gobernaban la sierra lambayecana, en un principio se hablaba de un cacique que gobernaba la geografía accidentada de la sierra lambayecana en la actualidad la sierra lambayecana ha quedado dividido en comunidades.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Penachí es quizás uno de aquellos pueblos más antiguos de la sierra lambayecana ubicado una altitud de unos 1800 m.s.n.m. enclavado al pie del cerro Yanahuanca o “Volcán de Viento” como lo llaman los penachís; al oeste está el Cerro Shusho, al norte el abra de Portachuelo que da paso al valle del río Ayahuil o la zona de la perceptibilidad de Huaratara y al sur fluye el agua que muy generosamente deja salir de sus entrañas el imponente Cerro Yanahuanca y la hace correr por la quebrada también llamado Río Chico y el cual más abajo se une con el Río Grande y forman el Río Penachí, en ese espacio serrano es donde abunda el misterio de lo desconocido en este caso es el pueblo de Penachí, que nadie sabe cuándo fue creado y mucho menos quién lo fundó.

RUTA DE ACCESO

Penachí se ubica al norte de la provincia de Lambayeque en la región del mismo nombre es una zona remota ubicada a seis horas al norte de la costa

Al norte y noreste limita con el distrito de Cañarís y el centro poblado de Colaya al este con el centro poblado la Ramada y el distrito de Chochope y al sur con el distrito de Salas en Incahuasi al oeste también con Incahuasi.

El acceso a este pueblo se hace a través de un desvió antes de llegar a motupe (lugar conocido como el cruce de Chochope) detalladamente el acceso es de un aproximado de 5 horas como todos sabemos entre Chiclayo y Motupe hay 2 horas luego de motupe a Penachí hay 3 horas en el trayecto motupe – Penachí podemos disfrutar de hermosos paisajes del distrito de chochope luego los lugares pertenecientes a Penachí como: campamento Quemao, Botijilla, la Ramada, kerguer, Hualanga para finalmente llegar a Penachí.

Penachí es uno de los pueblos más hermosos de la sierra de salas pues en el encontramos diversas culturas en un mundo globalizado como el de hoy.

Penachí es un centro histórico no solo porque es la sociedad que fundo el distrito de salas con el nombre de salascape en un lugar de nominado el algarrobo grande sino porque fue una extensa e intensa tradición y costumbres.

Penachí turísticamente tiene como emblema o símbolo histórico cultural y religioso a la santísima cruz de Yanahuanca que se celebra del 16 al 22 de agosto.

Posee un clima templado con una temperatura de 10 grados durante la tarde y la noche su altitud aproximadamente es de 2800 m.s.n.m. tiene una humedad moderada y sus precipitaciones mayormente son torrenciales.

GEOLOGÍA: La superficie territorial ocupada por la Región Lambayeque, muestra un complejo tetanismo y una estratigrafía diferenciada, que ha dado lugar a un relieve, conformado por rocas de diferentes edades y constitución litológica, que van desde el paleozoico al cuaternario reciente.

TOPOGRAFÍA: El entorno físico presenta un suelo llano de suave pendiente en dirección descendente NE, caracterizan la calidad de los suelos la composición de depósitos finos sedimentarios y compresibles formados por arcillas inorgánicas, plásticos y no plásticos en estratos variables y paralelos.

HIDROLOGÍA: El sistema hidrográfico departamental lo conforman los ríos de caída variable, con nacientes en la vertiente occidental de los andes y con desembocadura en el océano pacifico.

Los ríos de la vertiente del pacifico, a lo largo del año tienen una descarga irregular de sus aguas; son escasas durante el invierno, incrementando notablemente su caudal en épocas de verano, debido a las precipitaciones abundantes. Ante la presencia del Fenómeno “El Niño”, los ríos Penachí, Zala, leche y Motupe, aumentan su caudal, llevando gran cantidad de agua y originando inundaciones.

MAPA HIDROGRÁFICO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE

BREVE RESEÑA HISTORICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 10063

Los antecedentes más remotos de la creación de este plantel datan del año 1945 aproximadamente como Escuela Fiscal Mixta N° 2128 llegando a determinarse, que ya en 1961 funcionaba como Escuela Primaria Mixta N°

2306 perteneciente a la jurisdicción del Distrito de Cañaris, provincia de Ferreñafe.

En 1972 cambia la denominación de Escuela Fiscal Mixta N° 10063, perteneciente al NS N° 38 de Cañaris, es en el año 1997 en quien se determina su pase al NEC N° 26 de Salas, estableciéndose actual jurisdicción con la provincia de Lambayeque.

El Primer Director del Colegio fue el Prof. Vitelio Celis Vásquez.

Actualmente atiende los niveles de Educación Primaria y Secundaria de menores, con la aprobación de las instancias superiores, mediante RDD N° 0305 – 83 - ED, de fecha 17 de julio de 1983, la crean con Institución Educativa N° 10063 “Cruz de Yanahuanca”.

En el año 2016 está integrada por 1 Director, 7 Profesores de aula, 7 profesores de área, 1 auxiliar de educación, 1 oficinista, 1 personal de guardianía, 1 docente de educación física de nivel primario haciendo un total 19 trabajadores hasta la actualidad.

Actualmente ante todas las limitaciones que tenemos que enfrentar nuestros estudiantes que egresan de la educación primaria y que están continuando sus estudios de educación secundaria en diferentes instituciones educativas, ocupando los primeros lugares y lo que es más están dejando bien en alto a la institución educativa “Cruz de Yanahuanca”.

La I.E. atiende a niños y niñas que proceden de los caseríos de Yaqué, Piedra Blanca, Pampa verde, Coipa, Ayahuil, Potrero Pampa, Lanchaco Bajo, El Marco, Yuntumpampa, Succhapampa, La Calle y Hualanga.

Plano Vista Superior I.E. N° 10063 “Cruz de Yanahuanca”

1.2. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio:

Los orígenes de la preocupación por el clima laboral se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología. Dicha preocupación partió de la demostración de que toda persona percibe de modo distinto el contexto laboral en el que se desenvuelve, y que esta percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. La importancia del conocimiento del clima laboral, ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento superficial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y la necesidad de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional. En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el

rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos y proyectos personales.

Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinarán las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo.

Desde que el tema de clima laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que se puede mencionar: ambiente, atmósfera, clima organizacional o clima laboral. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto. Se habla de clima en una organización cuando: "hacemos referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Por lo tanto, se establece así que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales". 4 Méndez Álvarez (2006) presenta una definición sugerente y completa: "Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo". 5 Con otras palabras, Gonçalves 6 lo expresa de la siguiente manera: "Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se refiere a la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen y que

incide directamente en el desempeño de la organización”. De acuerdo a las definiciones mencionadas se pueden destacar los siguientes elementos comunes en relación al concepto de clima: El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. 7 Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. El clima laboral es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de ella. Es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las organizaciones, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos.

A través de las definiciones de clima podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que "el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen". 8 La percepción está

determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. "Sin embargo, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones". 9 "La percepción es un filtro que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización".

Factores que influyen en la percepción Según Robbins, son varios los factores que se conjugan para dar forma y a veces distorsionar la percepción:11 Características de la persona que está percibiendo, dentro de éstas se incluyen: actitudes, personalidad motivaciones, intereses, experiencias y esperanzas. Características del objeto observado. Evidencia perceptual de una fuente preceptuada más que otra. La situación o el contexto dentro de lo que se realiza la percepción. El clima se refiere a los factores del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, pueden ser externos o internos, e influyen de manera significativa tanto en las percepciones como en el desempeño de los trabajadores, dando forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

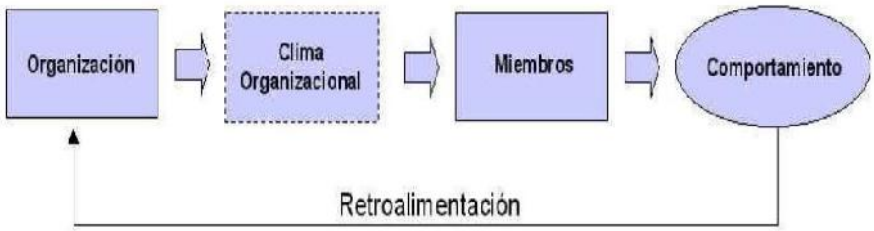
El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la

organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma. Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos. Estas conductas inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos a continuación.

Figura 1.



1.3. Características del problema

El impacto que las acciones de los gobiernos tienen sobre las empresas ha sido un área de estudio de reciente y creciente interés en la academia norteamericana. Como menciona Pearce y otros (2009), “…los estudiosos están empezando a reconocer los efectos de las prácticas gubernamentales en una amplia gama de fenómenos organizacionales” (p. 504). Esta línea de

investigación se asocia con los aportes que la gerencia estratégica ha ofrecido en cuanto a la comprensión de los factores del entorno que influyen en las organizaciones. Dichos factores del entorno se pueden clasificar en: “fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas; y fuerzas competitivas” (David, 2003, p. 80). El impacto de las fuerzas políticas sobre las organizaciones han sido estudiadas por Pearce y otros (2009) en su trabajo The effects of governments on management and organization (Los efectos de los gobiernos sobre la gerencia y las organizaciones). Este autor presenta un resumen de las investigaciones que se han realizado en esta materia y establece que dicho impacto puede derivarse de dos condiciones. La primera es la ideología política del gobierno y, la segunda, la capacidad y poder del gobierno. En relación con el ambiente laboral, vinculado directamente con el clima organizacional, establece que las acciones de gobierno tienen impacto “sobre las formas y estrategias de organización, así como sobre las interacciones interpersonales y los estados psicológicos de los miembros de la organización” (Pearce y otros, 2009, p. 508)

Hoy por hoy, el clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. El enorme impacto de la propuesta de Katz y Kahn (1999) ha generado toda una revolución conceptual en la organización, trasformando el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales” (Peiró, 1995: 503). Esencialmente, la incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima organizacional.

1.4. Metodología

1.4.1. Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación por su profundidad y objetivo es descriptiva y propositiva, debido a que nos permite elaborar un plan de acción para mejorar el clima institucional, de acuerdo a las características de la hipótesis formulada y los objetivos propios de la investigación.

Constituye una investigación con sesgo cuantitativo puesto que, las variables de estudio son de naturaleza cualitativa; es decir el plan de acción de gestión propositiva en la cual participan todos los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, el enfoque predominante para la comunicación de los resultados es el de la investigación cuantitativa al procesar la información de manera estadística los instrumentos aplicados.

Se utilizó un diseño explicativo - propositivo, ya que existe la necesidad de un análisis crítico sobre el clima institucional de la Institución Educativa, con la finalidad de proponer una alternativa viable para la solución del mismo.

1.4.2. Población y muestra

La población y muestra estuvo constituida por totalidad de los que trabajan en la Institución Educativa. 01 directivo, 16 docentes y 03 administrativos.

1.4.3. Metodología

La metodología constituye la forma cómo se ha procedido para contribuir a la solución del problema de investigación, en este caso particular, la metodología utilizada es de naturaleza cualitativa y cuantitativa.

De otro lado, En la investigación realizada se utilizó el método histórico; que permitió conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Asimismo, mediante el método histórico se analizó la trayectoria de las tendencias

históricas. De otro lado con los métodos de análisis y síntesis, permitieron manejar juicios de reflexión sobre lo trabajado y observado.

1.4.4. Técnica de recolección de datos

La información se recogió, a través de una entrevista al director y una encuesta a los docentes y personal administrativa, que nos permitió obtener información respecto a las condiciones en que encuentra el clima institucional en la institución educativa.

La entrevista y la encuesta nos permitió determinar las causas y efectos por lo que la gestión de la institución está atravesando, lo que nos lleva a proponer un plan de acción adecuado para mejorar la situación en la que se encuentra.

El Fichaje: permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:

Ficha de Resumen: utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

Fichas Textuales: sirvieron para la trascripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.

Fichas Bibliográficas: Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recurridas y que se consulten, para llevar un registro de aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.

Los instrumentos que se aplicaron fueron los siguientes: Encuesta (que se utilizó para recopilar información sobre la manifestación del objeto de estudio y del problema propiamente dicho, aplicada a los docentes, presentó 20 ítems.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Trevison N., en su trabajo de tesis concluye que los docentes perciben que el personal directivo propicia un clima organizacional orientado hacia el poder y el director es el que promueve actividades cuando así lo desea, establece en forma autoritaria las recompensas para el personal, por lo que los educandos sienten que laboran en un ambiente de temor y angustia promovido por la autoridad del Director.

El autor plantea, que en el clima de una organización, la rigidez promueve actitudes desfavorables en vez de constituirse en un elemento facilitador de la cooperación y las buenas relaciones personales; se crea una fuente generadora de barreras que no permiten retroalimentar la cultura de una organización.

Freitez, M. (2000), En un estudio titulado "Factores del Clima Organizacional en la Escuela Básica Simón Bolívar" manifiesta la necesidad de que el personal docente asuma una actitud de apoyo en las acciones que emprende la dirección del plantel para lograr los objetivos educacionales; la relevancia de este estudio radica en la manera cómo se concibe la actitud que debe asumir el docente sin especificar el concepto que define la responsabilidad como un proceso que implica la delegación de funciones en un ámbito educativo.

Carvajal, G. en su trabajo de tesis discute la necesidad de difundir las políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la actividad castrense. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

El aporte suministrado por el autor citado, consiste en la creación de políticas que permitan la participación de los entes (trabajadores civiles) involucrados en la organización con el objetivo de darle significación a la cultura, los cuales deberán dirigirse a la necesidad de proyectar una imagen interna y externa, por cuanto el personal civil cuando recién empieza a involucrarse en el trabajo es rotado de inmediato sin ningún criterio técnico, sólo por haber cumplido dos años.

Franklin Sovero Hinostroza, como resultado de sus experiencias en las instituciones educativas, define el Clima organizacional como “el ambiente que se vive en el CE, a través de las relaciones entre sus miembros, generando y fortaleciendo un clima que fomente la integración de los agentes de la comunidad educativa”. Esta integración permitirá, superar todas las diferencias en función al objetivo común, con sentido y orientación institucional.

Fernández Aguerre, manifiesta que Tagiuri definió el clima organizacional como una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que: a) es experimentado por sus miembros; b) que influencia su comportamiento, y que c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.

Los autores suponen:

1. Que el clima es una percepción, predominante o compartida, cuyo objeto son otros aspectos “más objetivos” de la organización, tales como las relaciones sociales o la estructura.
2. El clima es un atributo constitutivo de la organización y no un elemento que media entre individuo y organización, (por ejemplo, un “estado de opinión”). Esto contrasta con algunos enfoques actuales que tratan el clima como una opinión del individuo (por ejemplo, PISA 2003, Cap. 7).
3. Enfatizan que es una propiedad global o total de una organización.
4. Suelen afirmar que todos los miembros tendrían una percepción similar sobre el clima organizacional.
5. Desde el punto de vista causal, el clima se inscribe como el efecto de cuatro dimensiones: por un lado, la escala y la diferenciación jerárquico-funcional; por otro, la gestión y los mecanismos de control y sanción.

Peter F. Drucker sostiene que el comportamiento del factor humano incide directamente en la productividad de la empresa. De igual manera, los cambios en los gustos y preferencias del consumidor afectan sus hábitos de compra. Por ello se han desarrollado estudios con miras a la mejora del ambiente laboral y la caracterización de sus potenciales clientes.

La productividad en la escuela se ve por la eficiencia, eficacia y trascendencia del servicio educativo y en lo referente a los gustos y preferencias, tendrá que tener en cuenta los intereses y necesidades de los educandos; por eso la preocupación de las organizaciones educativas en optimizar el ambiente laboral como una variable importante del clima institucional.

Martín Fernández, manifiesta que “se entiende por clima organizacional aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo; esto es, todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados en la cultura de la institución, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos), que influyen positiva o negativamente en el rendimiento del trabajo”.

Las relaciones humanas constituyen el pilar sustantivo del Clima institucional en las organizaciones educativas, por cuanto los actores educativos como individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante acción, ésta será ejercida de manera recíproca por dos o más fuerzas, de tipo moral o social. Para poder explicar y justificar el comportamiento humano de las organizaciones, es necesario precisar el concepto de Relaciones humanas, entendidas éstas como las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos, siendo básicamente dentro de ellas, donde surgen estas oportunidades.

Fischer hace un estudio sobre la empresa y sostiene “para que la política social empresarial pueda instituir e en ella unas relaciones humana fundamentadas sobre este comportamiento humano es importante aclarar, que es preciso concretar en primer lugar el comportamiento real de cada individuo, aisladamente considerado en su convivencia, en el grupo al que pertenece y por tanto la relación con el prójimo determinándose considerablemente lo que hay en aquél de correcto y lo que exige rectificación. Por otra parte es preciso aclarar las causas que en cada caso determinan un comportamiento positivo o negativo, causas que pueden hallarse en el propio carácter del individuo”

Castro Santander, nos dice que “los profesores son la clave para el cambio, pero no sólo en el contexto escolar sino en la vida social y familiar. Si se puede sensibilizar a nuestros profesores sobre los efectos perjudiciales de los comportamientos sobre intimidación, las futuras generaciones de niños y padres serán a su vez sensibilizadas: Los profesores pueden y deben ser el motor de cambio para que todos los agentes educativos se animen también a ofrecer respuestas adecuadas a los problemas que los niños y adolescentes plantean, pero para ello se hace necesario introducir en la formación inicial y permanente del profesorado los aspectos referidos al complejo mundo de las relaciones interpersonales en los centros”

León Trahtemberg sostiene que “para manejar este (un) colegio moderno se dispone no sólo de profesores capacitados que tienen oportunidades de actualización permanente, sino especialmente de un director imaginativo y creativo, capaz de conducir una institución con tantos grados de libertad y complejidad.

El director es el principal agente de cambio y desarrollo institucional, que ejerce un liderazgo sólido, sacando provecho de los amplios márgenes de autonomía de los que goza. Esto se debe a que en su capacitación aprendió no sólo aspectos de diseño curricular y de la administración financiera, sino que desarrolló especialmente habilidades para las tareas de liderazgo y de relaciones públicas”

2.2. BASE TEÓRICO CONCEPTUAL

2.2.1. Clima Institucional

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

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

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

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

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

2.2.1.1. Dimensiones del Clima Institucional

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

- ESTRUCTURA.- Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- RESPONSABILIDAD.- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones acerca de su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- RECOMPENSA.- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- DESAFÍO.- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- RELACIONES.-Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- COOPERACIÓN.- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- ESTÁNDARES.- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

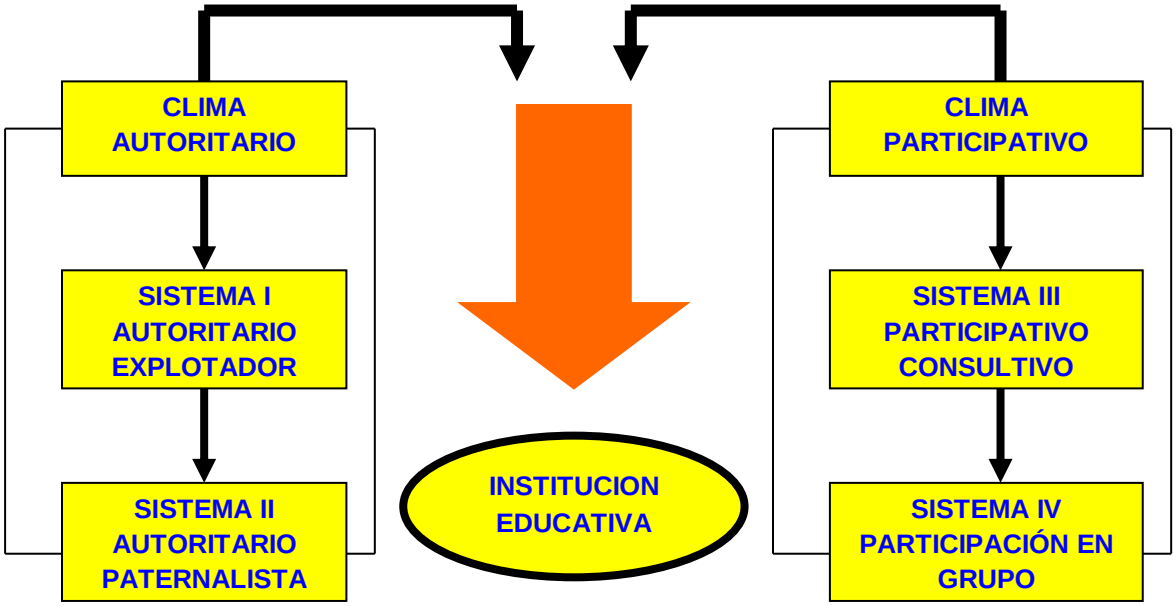
- CONFLICTOS.- Es el sentimiento de grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- IDENTIDAD.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Organización.

2.2.1.2. Tipos de Clima Institucional

De acuerdo a la Teoría de Clima organizacional de Rensis Likert (1999), tenemos dos grandes tipos de clima: el clima autoritario y el clima participativo, llegando a tipificar cuatro sistemas organizacionales cada uno de ellos con un clima particular, como se puede observar en la siguiente figura.

Figura Nº 04: Tipos de Clima Organizacional en Institución Educativa



Fuente: Elaborado por el investigador basado en la teoría de Rensis Likert

Sistema I. Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos

como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III. Participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Finalmente podemos decir que el éxito de una empresa, sea ésta industrial, comercial y/o de servicios y entre éstas las Escuelas, depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional es “La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”. La consideración de si el clima

es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma.

2.2.1.3. Enfoques del clima Institucional

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

1. Enfoque subjetivo, considera un aspecto importante del Clima Institucional, son las percepciones que los empleados tengan en relación a la satisfacción de las necesidades sociales y al logro de sus responsabilidades.

2. Enfoque Estructural, De acuerdo a este, la estructura Organización, existentes, es decir todo lo relacionado a la Organización física de los componentes, como tamaño, dimensión de la organización (Número de empleados), amplitud del control administrativo, la centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el tipo de tecnología de la organización, hacen que ciertos climas surjan a media que los integrantes de la organización reaccionan a la estructura de la misma.

3. Enfoque Ecléctico, Litwin y Stringer (1968) mezclan los enfoques anteriores, destacando que el Clima Institucional abarca no solamente las percepciones que los miembros de una organización puedan tener hacia ella sino también la opinión que los mismos comparten en relación a la autonomía, estructura, consideración, recompensa, apoyo, cordialidad, apertura que reinan dentro de la organización para lo cual trabajan.

2.2.2. Gestión en las Instituciones Escolares

Los autores Titto, R, Ciancio, R. y Mesyngier, L. (1999), consideran que gestionar una institución escolar requiere cumplir con las funciones de la administración y desarrollar el proceso de liderazgo, como en cualquier ámbito organizacional. Establecen que necesario innovar sobre sustentos pedagógicos

que se encuentren más allá de las modas circunstanciales, aunque esas innovaciones resulten en algunos casos y para ciertos sectores, regresos al pasado ya ensayado. Además, expresan que significa actuar en consecuencia, sin perder de vista el cometido esencial de una escuela. Todo ello mediante la evaluación, en tiempos y formas propicias, que permita verificar la congruencia entre lo planificado y lo actuado.

Al respecto, afirman que será necesario estar dispuesto a corregir todo aquello que sea necesario en los momentos que sean convenientes para volver a actuar, dentro d un marco de gestión que permita que cada escuela:

- Se centre en su cometido esencial.
- Desarrolle, para transformar en acto las potenciales de la renovación educativa.
- Posea y opere correctamente sistemas de seguimiento y evaluación e información a docentes, padres y alumnos.
- Fije estándares de desempeños altos y permanentes en renovación, respetando las diferencias individuales.
- Gestione medidas apropiadas de administración de personal.
- Conforme hacia su interior un equipo de donde se desarrolle un pensamiento sistémico, se construya una visión compartida de la institución se priorice el aprendizaje.

2.2.3. Tipología de los Estilos de Dirección

Se puede decir, que un estilo es un proceso activo, que probablemente muestre diferencias en el transcurso del desarrollo de las funciones de dirección. Asi lo expresa Marta S. Brovelli (2001), estableciendo que es necesario tener claro que esto tiene que ver con la capacidad de hacer uso del poder, que se logra en y mediante ejecuciones de actividades y proyectos que tienen que ver con las acciones conjuntas. Por consiguiente, pone en claro que se está hablando de algo por lo que se lucha y que produce disputas, en la que

los docentes tienen un lugar decisivo en tanto adhieran o no a las políticas de la dirección. Asimismo, sostiene que ello dependerá, ente otras cosas, la credibilidad que el director sea capaz de despertar en los actores institucionales.

La autora menciona tres estilos básicos de actuación de los directores identificado por S. Ball: el interpersonal, el administrativo y el político, este último subdividido en dos variantes: el antagonismo y el autoritario. Considera que resultan útiles como marco de referencia para observar, analizar e interpretar las acciones, prácticas y pensamientos de los directores en el desempeño de sus funciones, asegurando que desde la realidad será difícil encontrar estos estilos mixtos, o bien matices dentro de los mismos.

1. El estilo interpersonal

Requiere de un director activo y con presencia visible, que pueda mantener relaciones cara a cara con todo el personal. Es un estilo más vale informal, que busca tejer redes de comunicación y consulta, tendiendo a negociaciones y acuerdos de tipo individual, que va creando sentidos de confianza y obligaciones mutuas. Esto marca también un estilo en la propia institución, donde el centro de la comunicación y de los intercambios esta puesto en la figura del director, con revalorizaciones de los aspectos referidos a las relaciones humanas. Este estilo encierra una clara contradicción entre una figura pública, que se muestra ante todos y un modo de abordar los problemas de manera individual. Puede decirse que es un estilo que produce confusiones y vacíos en la organización, en tanto no queda claro cómo funcionan el poder, sus fuentes y sus ejercicios. Se relaciona más con un modo familiar de encarar los problemas de la escuela institución a la que evidentemente no puede visualizar en su complejidad, que requiere de distintas miradas y modos de actuar según los momentos, tipo de decisiones a tomar y de actores implicados; y muy probablemente oculta miedos a asumir los riesgos de función en tanto requiere de la formulación y desarrollo de políticas y procesos de toma que necesariamente se tienen que adoptar.

2. El estilo administrativo

Este estilo evidencia el modelo teórico que subyace en general en la organización de los sistemas educativos, en los que el concepto de orden y control constituyen dos valores muy preciados. Este modelo de director esta tomado del administrativo industrial, lo que implica ver la escuela como una fábrica o empresa, en la que lo más importante es lograr modos de organización y funcionamientos eficientes, en donde queden en claro las obligaciones de cada miembro, y se respete el cumplimiento de las normas y las reglas, sin discutirlas. Expresa el dominio y el poder puesto en la norma y en lo documentado en los papales. La responsabilidad de las políticas y las líneas de acción son consideradas responsabilidades de los directivos, y por lo tanto la participación y las relaciones humanas son secundarias en este estilo de dirección. Se trata, en síntesis, de cumplir con las tareas en orden, evitando conflictos y mostrando los resultados como consecuencia lógica de los previsto y planificado.

3. Estilo político

Aquí hay un reconocimiento explícito al carácter político del rol directivo, como elemento importante en la vida institucional, pero puede darse la aceptación del proceso y la participación abierta en él, o bien su rechazo y el intento de eludir la confrontación o desviar el proceso. De allí la subdivisión que se propone en: antagónico y autoritario.

En el estilo directivo político- antagónico, el director es quien estimula el debate público y abierto, como así también las innovaciones, teniendo una participación preponderante en todas las acciones y situaciones que se creen.

Las ideas y también la ideología tienen un lugar importante en el dialogo o en el enfrentamiento. Es a menudo el propio director quien acentúa las discusiones y se compromete en ellas tomando posición. Esta situación, exige del director capacidad y habilidad para hacer frente a las incertidumbres, hacer frente a los ataques y persuadir a los indecisos. El

riesgo de este estilo de dirección es que la institución quede fragmentada en dos grupos, los aliados al director y los adversarios y si bien ambos son convocados al debate y la discusión, poniendo a menudo en tensión el lugar del director, en general prevalecen sus ideas y posiciones, fuertemente argumentadas. Este tipo de situaciones de enfrentamiento tiene efectos consecuentes, ya que los aliados deben ser recompensados y los adversarios neutralizados o contenidos. Por otro lado, los grupos con menos fuerza o capacidad de lucha pueden sentirse desalentados frente al debate abierto, por creer que la lucha pueden sentirse desalentados frente al debate abierto, por creer que la oposición es inútil.

Según Marcos Serafín Antunez (2003), la expresión estilo de dirección designa un determinante modo de desempeñar la función directiva, que se caracteriza por unas prácticas peculiares que tienen una cierta consistencia en el tiempo.

También, establece que la manera característica de dirigir de una persona o grupo directivo está condicionada por tres factores fundamentales:

- La persona que dirige: como es, sus capacidades, su carácter, su personalidad, la formación que posee, sus convicciones respecto a la educación, entre otras.

- Las personas a la que se dirige: como es, sus capacidades, su carácter, su personalidad, la formación que posee, sus convicciones respecto a la educación, entre otras.

- El contexto en el que se desarrolla la acción: el marco social, cultural y comunitario en el que está inserta la escuela, los recursos disponibles (cantidad, condiciones, restricciones y otras), las características familiares de los alumnos, entre otras.

Al respecto, el autor expresa que la concurrencia de estos tres factores determina las conductas directivas y las evidencias, nos recuerdan que a menudo, es el tercero de ellos, el contexto, el que tiene una influencia más

determinante. Por ello, considera que el estilo de dirección suele estar marcado siempre por las circunstancias.

Además, subraya una manera de analizar los estilos de dirección:

Si se analiza a cualquier grupo organizado (una escuela también lo es), se puede ver que las actuaciones que se desarrollan en el sirven para transitar en dos caminos que todo grupo tiene planteados y me pretende recorrer con éxito.

- El primero es el que conduce a la consecución de los objetivos de la organización.
- El segundo es el que lleva a conseguir un buen clima de trabajo entre los miembros del grupo, unas relaciones interpersonales satisfactorias, un ambiente favorecedor del crecimiento personal y profesional y una interacción afectiva y respetuosa.

El papel de las personas que se desarrollan tareas directivas consiste, en ayudar al grupo a que recorra con éxito y satisfacción ambos caminos. Sin embargo, deberán procurar hacerlo de manera que el progreso en uno y otro no sea desequilibrante, sino bien compensado y simultaneo.

De tal manera que se podrían identificar conductas directivas diferentes, según pongan su interés y atención especialmente en:

- Conseguir los objetivos de la organización, por encima de todo.

Dara lugar a un estilo directivo propio de la persona que tiene una gran capacidad de trabajo, que le gusta el orden, la planificación, que reclama a los docentes laboriosidad y esfuerzo y que enfatiza en el control, ya que pide y le preocupan los resultados.

- Priorizar las acciones que conducen a la creación de un buen clima de trabajo.

Este propósito caracteriza a un estilo de dirección que propone interés en las personas fundamentalmente. Mantener un buen clima de trabajo y buenas relaciones personales y afectivas entre los miembros del grupo es un objetivo primordial.

- Cumplir eficaz y puntualmente con tareas burocráticas y administrativas.

Identifica a un estilo de dirección que se rige por las leyes y los reglamentos fundamentalmente. Lejos de priorizar la atención a los objetivos o a las personas, las actuaciones que desarrollan los directivos que manifiestan este estilo están presididas por el estricto cumplimiento de las normas y el afán de alcanzar un estado de paz burocrática con la superioridad.

- Integrar de manera simultánea las acciones que permiten la consecución de los objetivos y la atención a las personas.

Representa la conducta directiva genéricamente más deseable. Se basa en la concepción e implicación en la tarea están presentes y en que él se promueve oportunidades para que las personas se sientan, protagonistas de las tareas que desarrollan, ya que les resultan motivadoras y significativas.

2.2.4. Plan de Acción

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se

hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera. El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto podemos determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

No menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios o elementos que serán fundamentales a la hora de que aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, entre aquellos se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación.

Los expertos en la materia, además de todo lo subrayado, también están de acuerdo en afirmar el hecho de que cuando se decide poner en marcha uno de estos mencionados planes de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia para ir notando los resultados y la efectividad.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

2.3. SUSTENTO TEÓRICO

2.3.1. Teoría del clima Institucional de Rensis Likert

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

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

a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.

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

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

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

Como regla general, cuando la escuela Gestaltista y la Funcionalista se aplican al estudio del clima Institucional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el

mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

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

- **Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. **Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquéllas variables controlables por la

administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

2. **Variables intervinientes**: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

3. **Variables de resultados finales**: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad.

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

A. **AUTORITARIO EXPLOTADOR:** este liderazgo se muestra cuando los directivos no confían en los subordinados y todas sus actividades son dirigidas mediante castigos imponiendo temor, solo habla el jefe sin dar palabra a nadie, aquí existe la comunicación descendente el que habla está por arriba de los demás imponiendo mandatos, no deja a nadie intervenir en estos acuerdos.

B. **AUTORITARIO PERO PATERNAL,** son condescendientes con sus subordinados permiten su opinión, pero la cual no influye en nada y se los controla por medio de reglas, los motivan con temor, castigos y recompensas.

C. **CONSULTIVO CON DERECHO A TENER LA ÚLTIMA PALABRA:** Este tipo de líder tiene confianza en los empleados consulta sus decisiones existe buena comunicación entre jefe y empleado, ¿cuenta con la opinión de sus empleados para buscar el por qué?, generan ideas entre todos para solucionar problemas, pero aún sigue dependiendo del líder.

D. **PARTICIPATIVO Y DEMOCRÁTICO,** aquí existe una confianza completa, forman un equipo entre todos incluyendo al jefe, ante las decisiones hay democracia por medio de votación participan todos y se recompensan a todos. Es por ello que este tipo de liderazgo participativo es el que hemos involucrado en nuestro proyecto determinando pues que estamos en la era de la globalización e información y mientras se tengan muchas personas en un barco (empresa o grupo) remando hacia un solo sitio (Meta) los objetivos son alcanzados con menor esfuerzo y con un grado de eficiencia y confiabilidad".

Los directivos tienen confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

2.3.2. Teoría del Aprendizaje Social de Marchesi

La teoría del aprendizaje social intenta ir más allá de la consideración de la conducta humana como respuesta a estímulos que hacía el conductismo. El aprendizaje de conductas se produce siempre, según esta teoría, en un marco social. Esto implica que, además de aprender las normas de conducta por medio de las reacciones que los demás tienen ante sus actos, los niños adquieren los modelos de comportamiento adecuados por observación, viendo a los otros actuar. Este último medio de aprendizaje se ha llamado también imitación o modelado, ya que los niños copian el comportamiento de aquellas personas que, por su aceptación social, lugar importante en su mundo, etc., se convierten en modelos de conducta apropiada.

Existiría una evolución en el desarrollo de la conducta y el pensamiento moral. Los niños comenzarían controlando su conducta por las sanciones externas, premios o castigos, y completarían su desarrollo moral cuando el control fuera interno y los llevara a una conducta altruista y al cumplimiento de los valores morales.

En este sentido, "el desarrollo moral es el aprendizaje de la conducta socialmente aceptable y la adquisición e internalización de las normas y valores transmitidos por las personas que rodean al niño en sus diferentes ambientes (Marchesi 2005, p. 358)

2.3.3. Teoría de Jean Piaget y el Desarrollo Moral

Este psicólogo propone que hay tres factores que influyen sobre el desarrollo moral: el desarrollo de la inteligencia, las relaciones entre iguales y la progresiva independencia de la coacción de las normas de los adultos. El primer factor, el desarrollo de la inteligencia, es el más importante, ya que es el que permite a los otros dos actuar.

Piaget intenta en sus teorías explicar el funcionamiento interno de nuestras estructuras psíquicas y no se contenta con explicar el aprendizaje únicamente a partir de la influencia exterior. Elaboró en este sentido una teoría del desarrollo y el funcionamiento de la inteligencia, donde defiende la existencia de fases o estadios en el desarrollo de la misma. Estos estadios dependerían, por una parte, de la maduración biológica del individuo y, por otra, de la influencia del medio social que proveería de las experiencias adecuadas para aprovechar esta maduración.

La teoría de Piaget sobre el desarrollo moral propone también la existencia de estadios en el mismo. Estos corresponderían a los del desarrollo intelectual a partir de los dos años de edad, ya que antes, según este autor, no podemos hablar de moral propiamente dicha.

Primer estadio: Moral de presión adulta: De los dos a los seis años los niños son capaces de representar las cosas y las acciones por medio del lenguaje, esto les permite recordar sus acciones y relatar sus intenciones para el futuro. Sin embargo, no pueden aún realizar razonamientos abstractos, por lo que no pueden comprender el significado de las normas generales. Esto hace que las vean como cosas concretas imposibles de variar que se han de cumplir en su sentido literal. Estas normas son, además, exteriores a los niños, impuestas por los adultos, por lo tanto la moral se caracteriza en esta fase de desarrollo por la heteronomía.

Segundo estadio: Moral de solidaridad entre iguales: De los siete a los once años, los niños adquieren la capacidad de realizar operaciones mentales con los objetos que tienen delante. No pueden aún hacer generalizaciones abstractas pero se dan cuenta de la reversibilidad de algunos cambios físicos y de las posibilidades del pensamiento para detectar relaciones entre las cosas. Las normas dejan de ser vistas como cosas reales que tienen su origen en una autoridad absoluta y exterior -los adultos- y comienzan a basarse en el respeto mutuo entre los compañeros de juego, los iguales. De aquí surge la noción de la convencionalidad de las normas o reglas de los juegos, que son vistas como productos de acuerdos entre los jugadores. Surgen sentimientos morales como la honestidad -necesaria para que los juegos funcionen- y la justicia. El respeto a las normas se deriva del respeto al grupo y la necesidad de un cierto orden en el mismo para el mantenimiento del juego, sin embargo, la aplicación de estas normas y de los conceptos y sentimientos morales es poco flexible. Las normas no son ya cosas, pero siguen estando ligadas a las cosas y situaciones concretas, probablemente porque la capacidad intelectual de los niños no ha llegado aún al desarrollo del pensamiento abstracto y de la generalización.

Tercer estadio: Moral de equidad: De los doce años en adelante los niños sufren cambios biológicos y psicológicos radicales. Se produce la maduración sexual, pero también una maduración biológica general que potencia el desarrollo intelectual y moral. Los niños, en esta etapa, se convierten en adolescentes y sus estructuras de conocimiento permiten ya las

generalizaciones y la realización de operaciones mentales abstractas. Los conceptos se integran en sistemas de proposiciones y se aprende a pasar de lo particular a lo general y de lo general a lo particular.

En esta etapa surgen sentimientos morales personalizados, como la compasión o el altruismo, que exigen la consideración de la situación concreta del otro como un caso particular de la aplicación de las normas. Gracias a esto, la rigidez de aplicación de las normas y conceptos morales, propia del estadio anterior, desaparece, completándose el paso de la presión adulta al control individual de la propia conducta. El adolescente formula principios morales generales y los afirma de un modo autónomo frente a las normas exteriores. El respeto a estas últimas se realiza de un modo personal (Tejedor Campomanes, 1997, pp. 200 - 202).

CAPITULO III

RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

TABLA N° 01. ACTITUD POSITIVA FRENTE A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	3	19
A VECES	8	50
NUNCA	5	31
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla nº 01 se observa que el 19% de docentes siempre manifiestan que su actitud es positiva frente a su institución, el 50% considera que a veces y el 31% nunca; por lo que se puede apreciar que existe una deficiente responsabilidad frente a su institución.

TABLA N° 02. VALORAS TU TRABAJO Y EL DE TUS COLEGAS.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	2	13
A VECES	6	37
NUNCA	8	50
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°2 nos muestra que solo un 13% de los encuestados siempre valoran el trabajo ellos mismo y de sus colegas, el 37% a veces y un 50% nunca; todo esto hace referencia que los docentes valoran lo que hacen ni el de sus colegas.

TABLA N° 03. POSEES UN ESTILO COMPETITIVO –PARTICIPATIVO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	8	50
A VECES	5	31
NUNCA	3	19
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°3 podemos observar que el 50% de los docentes siempre compiten y participan sin embrago esto no hace que sea una competencia saludable sino se transforme de una manera negativa en agresiones e insultos, el 31% considera que a veces compiten y participan además de un 19% ellos nunca participan pues prefieren mantenerse al margen de las competencia y la participación.

TABLA N° 04. GENERA CONFIANZA EN TU PERSONA Y EN LA DE TUS COLEGAS.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	1	6
A VECES	5	31
NUNCA	10	63
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°4 los 16 encuestados respondieron que un 6% de ellos siempre generan confianza en sí mismo y en la de sus colegas, mientras el 31% a veces generan y confían en sus colegas y un 63% nunca; por lo tanto se puede decir que poseen una desconfianza a su persona y a la de sus colegas en la institución educativa. Lo que dificulta el buen clima institucional para una adecuada conducción de la institución educativa hacia sus objetivos previstos.

TABLA N° 05: USO DE EMOCIONES COMO GUÍA DE COMPORTAMIENTO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	2	12
A VECES	6	38
NUNCA	8	50
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°5 el 16 de los docentes encuestados nunca utilizan sus emociones como guía de su comportamiento con un 50% y un 38% menciona que a veces lo hacen y por último solo 12% de los encuestados siempre lo toman en cuenta.

TABLA N° 06. MANEJA TUS EMOCIONES AL MOMENTO DE DIRIGIRSE A UNA PERSONA.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	1	6
A VECES	5	31
NUNCA	10	63
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°6 los encuestados respondieron que solo el 6% siempre maneja sus emociones al dirigirse a una persona sin embargo el 31% a veces lo hace pero es notorio que el 63% de los docentes no tome en cuenta sus emociones al dirigirse a sus colegas en la institución que lo hace referencia para tomar en cuenta frente al problema que se vive en la Institución Educativa N° 10063 Cruz de Yanahuanca del sector Penachi.

TABLA N° 07. CONTROLAS TU MANERA DE ACTUAR DE ACUERDO A LA SITUACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	2	13
A VECES	5	31
NUNCA	9	56
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°7 sobre el controlar la manera de actuar de acuerdo a las situaciones, el 56% nunca lo hace, el 31% a veces y el 13% siempre; esto hace sostener que la mayoría de los docentes no actúan de acuerdo a las situaciones lo cual genera que el clima institucional no marche de la mejor manera para los objetivos de la institución.

TABLA N° 08. TRABAJAS EN EQUIPO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	2	12
A VECES	4	25
NUNCA	10	63
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°8 sobre el trabajo en equipo lo cual es muy importante porque esto nos muestra que tan bien son las relaciones dentro de la institución educativa y podemos ver que el 63% de docentes nunca trabaja en equipo, además el 25% lo hace a veces y solo el 12% de ellos lo realiza siempre lo cual deja en claro que dentro de la laboral la mayoría no le importa el trabajo en equipo por las múltiples diferencias y las incomodidades que ellos presentan al momento de reunirse para el desarrollo de alguna actividad a favor de la institución.

TABLA N° 09. DEMUESTRAS TALENTO EN EL MANEJO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	2	13
A VECES	6	37
NUNCA	8	50
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°9 nos muestra que solo un 13% de los encuestados siempre demuestran talento en el manejo de las relaciones interpersonales, el 37% a veces y un 50% nunca; todo esto hace referencia al fortalecimiento de las relaciones interpersonales que se debe realizar en toda Institución Educativa.

TABLA N° 10. EXPRESAS EMOCIONES DE MANERA ADECUADA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	1	6
A VECES	5	31
NUNCA	10	63
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°10 nos muestra que solo un 6% de los encuestados siempre expresa sus emociones de manera adecuada, el 31% a veces y un 63% nunca; todo esto hace referencia que los docentes no realizan un buen control de emociones.

TABLA N° 11 DEMUESTRA FLEXIBILIDAD EN EL MANEJO DE LAS SITUACIONES DE CAMBIO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	2	12
A VECES	6	38
NUNCA	8	50
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°11 nos muestra que solo un 12% de los encuestados siempre demuestran flexibilidad en el manejo de situaciones de cambio, el 38% a veces y un 50% nunca; todo esto hace referencia que los docentes no se adaptan fácilmente a los cambios e innovación.

TABLA N° 12. ERES EMPÁTICO CON LAS PERSONAS QUE TE RODEAN.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	1	6
A VECES	5	31
NUNCA	10	63
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°12 nos muestra que solo un 6% de los encuestados siempre son empáticos con las personas que los rodea, el 31% a veces y un 63% nunca; todo esto hace referencia que los docentes manifiestan empatía tanto con sus estudiantes, colegas y padres de familia.

TABLA N° 13. POSEES EQUIPOS DE TRABAJO EN FORMA PARTICULAR EN DONDE TE SIENTES MEJOR.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	2	12
A VECES	6	38
NUNCA	8	50
TOTAL	16	100

Fuente: *Resultados de encuesta a los docentes (16)*

ANÁLISIS

En la tabla n°13 nos muestra que solo un 12% de los encuestados siempre poseen equipos de trabajo por afinidad, el 38% a veces y un 50% nunca; todo esto hace referencia que los docentes que buscan sus grupos de forma particular en los que se sienten más cómodos.

3.2. MODELO TEÓRICO

3.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.2.1. DENOMINACIÓN

PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10063 "CRUZ DE YANAHUANCA" DEL CENTRO POBLADO PENACHI, DISTRITO DE SALAS. LAMBAYEQUE.

3.2.2. INTRODUCCIÓN

La problemática que se vive al interior del centro de trabajo y la actitud manifiesta observada en algunos de los docentes de la Institución Educativa N°10063 "Cruz de Yanahuanca" del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque, en el sentido que, el ambiente laboral mejore y se eleve la calidad del servicio que se brinda a la sociedad hace necesaria la formulación de los objetivos a lograr a partir de la realidad presentada.

Además, se identifica un clima institucional entre los directivos, docentes y administrativos necesita concentrar esfuerzos de todos los integrantes de la comunidad educativa a través de la gestión, ya que organizaremos actividades y/o alternativas de solución para fortalecer el clima institucional y alcanzar mejores aprendizajes, que es nuestro objetivo final como institución educativa. Las tareas que toque realizar se establecerán con responsabilidades de manera articulada y participativa.

Las alternativas de solución se relacionan con nuestra propuesta basado en un diagnóstico a través del recojo de información de cómo se viene ejecutando nuestra gestión en relación al clima institucional y por supuesto al trabajo pedagógico de los docentes.

En relación al Desarrollo pedagógico y convivencia escolar al preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes a través de una jornada de programación curricular pertinente y oportuna, destacando aprendizajes que consideran el contexto social, económico , cultural y político de nuestra realidad penachana; desarrollar sesiones de aprendizaje contextualizadas

con trabajo colegiado; Implementar un Monitoreo y Acompañamiento pertinente y sistemático de manera consensuada; así mismo fortalecer el desempeño docente mediante la promoción del trabajo colegiado y operativizar y sensibilizar a los docentes y estudiantes sobre el uso de los acuerdos de convivencia con jornadas de sensibilización, proceso que nos ayudará a trabajar en equipo en relación a los diferentes conflictos que se den en las inter relaciones sociales institucionales.

En relación a los procesos de soporte al funcionamiento de la IE, es necesario tener en cuenta la administración de los recursos humanos ya que se realizará el monitoreo al desempeño de los docentes, proceso que nos ayudará a detectar la situación pedagógica de los docentes y el fortalecimiento de capacidades que garantizan la disposición, el buen desempeño y el cumplimiento de las labores, en el marco de las normas educativas.

Cada uno de estos procesos debe ser evaluado y valorados por cada uno de los actores educativos. El asertividad o la inoperatividad de los procesos deben ser asumidos no sólo por el líder pedagógico sino por cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Sólo así los resultados podrían ser revertidos en un período de tiempo más corto con la buena expectativa para alcanzar nuestros objetivos. En nuestra escuela la práctica de la convivencia está complementada con la atención a los conflictos de manera democrática, con la implementación de habilidades interpersonales tanto para los directivos, docentes y administrativos como para los estudiantes y así mismo de las normas de convivencia por aulas y a nivel institucional de manera consensuada, si bien es cierto no hemos cerrado brecha en su totalidad, hemos tomado conciencia de la influencia que recae en la formación personal de nuestros estudiantes, sobre todo la relación directa que guarda con el desarrollo de los aprendizajes, gestionando comisiones como TOE, documentos de gestión socializados como el Reglamento Interno; para ello es necesario fortalecer con espacios que nos permitan reflexionar sobre nuestro trabajo, a través de reuniones de jornadas de reflexión, acerca de

les resultados de los aprendizajes, de los monitoreo y las toma de decisiones. Cada actividad o proceso que se hace a nivel institucional tiene como referencia principal la convivencia y los aprendizajes. La problemática está enmarcada en la situación real del clima institucional en que se encuentran actualmente en nuestra I.E. lo que se pretende revertir con la participación y compromiso de los actores educativos.

3.2.3. FUNDAMENTACIÓN

La elaboración del plan de acción, contribuirá a mejorar el clima Institucional de la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque.

Para elaborar el plan de acción se partirá de los siguientes aspectos:

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

La teoría del aprendizaje social de Marchesi intenta ir más allá de la consideración de la conducta humana como respuesta a estímulos que hacía el conductismo. El aprendizaje de conductas se produce siempre, según esta teoría, en un marco social. Esto implica que, además de aprender las normas de conducta por medio de las reacciones que los demás tienen ante sus actos, los niños adquieren los modelos de comportamiento adecuados por observación, viendo a los otros actuar.

La teoría de Piaget sobre el desarrollo moral propone también la existencia de estadios en el mismo. Estos corresponderían a los del desarrollo

intelectual a partir de los dos años de edad, ya que antes, según este autor, no podemos hablar de moral propiamente dicha.

Asimismo, es fundamental asumir un compromiso vocacional con su profesión, sentirse identificado con su institución para poder cumplir con el propósito de trabajar, buscando el desarrollo integral de los estudiantes.

En la propuesta del plan de acción se considerarán talleres de reflexión y planeamiento con toda la plana docente de la Institución Educativa. Lo que conllevara al logro de fortalezas competitivas, así como la solución de los obstáculos que les impiden llevar a cabo una educación eficaz y eficiente y de emprender acciones que los lleven a lograr un agradable clima institucional que aspira el centro educativo.

3.2.4. OBJETIVOS

Elaborar un plan de acción para mejorar el clima institucional de la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque.

Objetivos específicos:

- Identificar las relaciones humanas entre docentes de la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque.
- Potenciar las cualidades de liderazgo transformacional en los docentes de la Institución Educativa.
- Diseñar talleres de capacitación docente sobre: Inteligencia emocional y relaciones humanas para la mejora del clima institucional.
- Proporcionar a los docentes de la I. E. mediante el plan de acción con estrategias para el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la autorregulación, iniciativa, creatividad, innovación y manejo constructivo de conflictos.

3.2.5. DATOS GENERALES DEL EQUIPO DE TRABAJO INVOLUCRADO.

- Dirección de la Institución Educativa
- Docentes de la Institución
- Personal administrativo de la Institución

3.2.6. ALCANCE E IMPACTO DEL PROGRAMA

La plana docente de la Institución Educativa

3.2.7. BENEFICIOS POR ALCANZAR.

- Mayor compromiso por lograr un clima institucional adecuado y mejorar la calidad de los servicios educativos.
- El estímulo en la necesidad de buscar el perfeccionamiento permanente de los docentes y la formación de valores organizacionales.

3.2.8. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA PROPUESTA

- Revisar la orientación que tiene la manera de relacionarse con los docentes para modificar el clima institucional.

3.2.9. DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS Y DESARROLLO.

ACCIONES DE LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Desarrollo de una Ética Profesional y de una moralidad en las relaciones y la comunicación entre maestro - estudiante, maestro - maestro, maestro – padre de familia, maestro - comunidad, maestro - sociedad como un todo.

Correspondencia entre lo que se piensa con lo que se dice y se hace.

Ejemplaridad de la conducta.

Conciencia de los deberes pedagógicos en las actuales condiciones de la realidad y la Educación Peruana.

Responsabilidad individual en el cumplimiento de las tareas concretas, en la toma de decisiones y en el empleo de la exigencia y justeza.

Relaciones solidarias sobre la base del respeto mutuo, la fraternidad, el altruismo, la honestidad, la sencillez.

Desarrollo en la comunicación de la persuasión, de la compulsión de forma oportuna, de la exigencia unida a la justeza y sobre todo de la sistematicidad en las acciones educativas y de su control.

Despliegue del componente humanista de la profesionalidad de maestro: amor a los adolescentes, amor a la profesión, calidad del proceso docente educativo, autoperfeccionamiento constante.

ESTRATEGIA DISEÑADA, ACCIONES DE INTERVENCIÓN.

1. **Caracterización de la comunidad a la que pertenece la Escuela.**

   El enfoque desde la perspectiva de la comunidad para el tratamiento de los problemas de la educación, en la realidad peruana actual, constituye una tendencia que garantiza una vía más efectiva e integral al abordar los problemas y contradicciones específicas que la escuela confronta en su quehacer diario.

   Convencidos a nivel macrosocial de que " la educación es tarea de todos", dado el principio del carácter democrático popular de la educación, esta idea tiene su concreción en la integración de la familia, la escuela y la comunidad, cuyo proceso de interrelaciones y vínculos, debe ser rectoreado por la escuela, como institución capacitada para afrontar las contradicciones que se generan en esta triada dentro del proceso educativo, al estar científicamente preparada para la función educativa.

La necesidad de dominar las características propias de la comunidad donde está enclavada la escuela y sus potencialidades socioculturales, históricas patrióticas, políticas, geográficas, socioeconómicas y laborales, entre otras, constituye un momento importante para la proyección pedagógica de la estrategia educativa de la escuela en cada curso escolar, teniendo en cuenta el despliegue de actividades del componente laboral en localidades o centros específicos de la comunidad, u otro tipo de actividades culturales, políticas, patrióticas, deportivas entre otras, que posibiliten la interacción familia - escuela - comunidad que incluye la participación de las organizaciones e instituciones de la localidad.

2. **Funcionamiento de la organización pionera de la escuela,**

En la proyección, concreción y ejecución de los objetivos educativos**,** a través de la movilización participativa de los pioneros, en las actividades docentes-educativas.

Esta organización juega un importante papel en todo el seguimiento del proceso formativo, no solo en la ejecutoría de las actividades educativas propuestas, sino en la evaluación y medición del avance y los resultados graduales que se van obteniendo en la formación de los valores morales en los adolescentes, a través de los propios mecanismos emulativos de la organización, entre otros.

Para la influencia más directa en la formación de los valores morales propuestos, es importante realizar una definición operacional del término de valor moral, a los efectos de que pueda ser utilizado por los maestros e introducido en el proceso formativo, por las vías del trabajo metodológico y de la proyección del sistema del trabajo educativo y sus objetivos generales.

El valor moral, refleja la significación social positiva, buena, en contraposición al mal, de un fenómeno (hecho, acto de conducta, actitud), que con un carácter valorativo-normativo a nivel de la conciencia moral (individual-social), en forma de principios, normas, representaciones y sentimientos morales, orientan la actitud y conducta del hombre, hacia el progreso moral, a la elevación del humanismo y al perfeccionamiento humano.

Dentro de los elementos a tener en cuenta para la conformación de las buenas Relaciones Humanas en el proceso formativo se encuentran la práctica de determinados valores como:

- El sistema de conocimientos
- Cultura de la época (cultura general, cultura laboral y cultura de los sentimientos).
- Concepción del mundo.
- Orientación ideológica
- Esfera afectivo-volitiva
- Sentimientos y emociones
- Perseverancia, tesón, voluntad.
- Acumulación de vivencias y experiencias morales cotidianas en las relaciones, la comunicación, y las actitudes y conductas.

Derivado de estos elementos a tener en cuenta en la conformación de los valores morales dentro del proceso formativo, se delimitan tres esferas generales de interacción, intrínsecamente unidas entre sí, en las cuales se pueden precisar un conjunto de acciones educativas que concretan los requerimientos metodológicos generales para la formación de los valores morales.

Estas esferas se refieren al elemento curricular de las asignaturas, la esfera de las relaciones y comunicaciones interpersonales del mundo escolar y la esfera de la actividad.

3. Definiciones operacionales

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

Rasgos determinados del valor a reflejarse en buenas Relaciones Humanas

1. Comprensión del trabajo como una necesidad social e individual.
2. La necesidad social actúa como una exigencia moral para el individuo.
3. Es un mecanismo moral de autocontrol del individuo. Actúa como una fuerza interna del perfeccionamiento moral del ser humano.
4. La actividad laboral se convierte en una necesidad espiritual del individuo.

Estos rasgos deben contribuir en los docentes y estudiantes a:

1. Entender el lugar del trabajo en el proceso del desarrollo humano y el progreso social.
2. Fomentar una disposición favorable hacia la realización de la actividad laboral.
3. Reconocer el papel de la acción del individuo en la satisfacción de las necesidades sociales.
4. Fomentar convicciones a partir de la comprensión e identificación con las necesidades y exigencias sociales.
5. Regular la actuación a partir de asumir las exigencias sociales como una responsabilidad individual.

6. Concebir el trabajo como un medio de realización personal y social.

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

Rasgos determinados de las relaciones:

1. Respeto a sí mismo, a su capacidad de acción.
2. Ubicación de su personalidad como sujeto social.
3. Capacidad de autoanalizarse para autoperfeccionarse.
4. Sentirse comprometido con sus tareas.
5. Asumir las consecuencias de sus actos.

Estos rasgos deben contribuir en los docentes y estudiantes a:

1. Fomentar su seguridad en lo que hace y se propone hacer, favoreciendo la autoestima.
2. Responderse a tres preguntas: ¿quién soy?, ¿dónde estoy?, ¿a dónde voy?
3. Fomentar el espíritu de autovaloración y autocrítica.
4. Cumplimiento de lo propuesto.
5. Responder por sus actos.

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

Rasgos determinantes:

1. Autoafirmación del yo.
2. Toma de conciencia de la existencia del otro.

3. Sentirse corresponsable de los procesos.
4. Disposición a la actuación compartida y transformadora.

Estos rasgos deben contribuir a:

1. Reforzar la seguridad en sí mismos.
   - Elevar la conciencia del individuo, de su identidad personal.
   - Desarrollar en el individuo una sana autoestima.
2. Fomentar el respeto mutuo.
   - Valorar al otro en su forma particular de ser.
   - Conocer la realidad del otro.
   - Fomentar sensibilidad.
3. Fomentar la toma de decisiones y capacidad de fiscalización.
   - Establecer códigos y normas de conducta grupales e individuales.
4. Claridad de métodos y objetivos.
   - Valorar procesos colectivos.
   - Lograr la superación del yo en nosotros.

3.2.10. EVALUCION

Cada estrategia realizada se evaluará utilizando la técnica de observación sistemática, empleando una guía de observación en cuya estructura se consignará indicadores que permitirán medir el logro obtenido en la misma.

CONCLUSIONES

1. La investigación permitió diagnosticar en la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque que 81% de docentes nunca o a veces muestra una actitud positiva frente a la Institución, el 50% nunca valoran su trabajo ni el de sus colegas, al 50% les gusta competir pero de manera negativa, 63% nunca generan confianza en ellos mismos ni en sus colegas, 88% nunca o a veces usan sus emociones como guía de comportamiento, 63% nunca maneja sus emocione cuando se dirige a otras personas, 56% nunca controla su manera de actuar en diferentes situaciones, 63% nunca trabaja en equipo.

2. Se elabora un plan de acción basado en la teoría del Clima Institucional de Rensis Likert, en la teoría de Aprendizaje Social de Marchesi y en la teoría de Jean Piaget y desarrollo Moral, en la que se proyectan 4 estrategias, como son: Caracterización de la comunidad a la que pertenece la Escuela, funcionamiento de la organización pionera de la Escuela, definiciones operacionales e integración de acciones para contribuir a la formación adecuada de Relaciones Humanas

3. Se contribuyó a la mejora del Clima Institucional en la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque, con la finalidad de mejorar el clima Institucional en la I.E, considerando que la propuesta es una necesidad y un reto para todos los docentes y directivos de esta Institución Educativa.

RECOMENDACIONES

1. Al equipo directivo de la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque, tener en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación a efectos de adoptar las medidas pertinentes para mejorar el clima interpersonal, trabajando las relaciones humanas y potenciando la inteligencia emocional de cada docente.

2. Al equipo directivo de la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque, considerar en sus instrumentos de gestión, el plan de acción propuesto con el fin de validarlo experimentalmente y fortalecer el liderazgo directivo.

3. Al personal docente de la Institución Educativa N°10063 “Cruz de Yanahuanca” del centro poblado Penachi, distrito de Salas – Lambayeque., fortalecer el clima Institucional asumiendo el compromiso de mejorar las relaciones humanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bass, B (1981). Manual de Stogdill de Liderazgo: Un Estudio de Teoría e Investigación. Ediciones. Nueva York.
2. Bass, B. & Avolio, B. (1987) El liderazgo transformacional y el efecto dominó que cae. Grupo & Organisation Studies,
3. Boal, B. & Hooijberg, R. (2001).Investigación sobre el liderazgo estratégico: Cambiando de tema. Liderazgo trimestral. Editorial Grace S.A.
4. Calla, Godofredo (2010) Estilos De Liderazgo Del Docente Y Su Desempeño, Según Percepción De Los Alumnos En Un Instituto Superior Del Callao- Lima (Perú).
5. Castro L. (2005) Diccionario de Ciencias en la Educación. Segunda edición. Lima Perú.
6. Chiavenato Idalberto (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México.
7. Chiavenato Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill. (B. Publica de Lima).
8. Chong, Rubén (2012). Aplicación Del Método Didáctico Creativo Solución De Problemas Para Mejorar El Aprendizaje De Habilidades En Los Estudiantes De La Carrera Profesional De Contabilidad De La Facultad De Ciencias Económicas De La Universidad Nacional De San Martín - Tarapoto. (Perú)
9. Chuquimango, (2008). Influencia de la gestión del director en el desarrollo del clima institucional de las Instituciones educativas del nivel secundario. Chota: Informe de tesis.
10. Cornejo M. (2008). Liderazgo de Excelencia. México D.F. Editorial Grace S.A. de C.V. Octava Edición.
11. Cornejo, M. citado por Maestro, J. (2009).Regálate liderazgo: Una estrategia para desarrollar talentos emocionales del líder. Barcelona. España: Bresca Editorial S.L
12. Dalila Castillo Vásquez (2010) “Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes” Lima – Perú

13. González O. (2009) Hacia Un Modelo De Desempeño Laboral Del Docente Universitario, Bajo El Enfoque Del Liderazgo Transformacional. Venezuela: Informe de Tesis.
14. Guevara, B., Amarilis Zambrano de Guerrero, Ani Evies (2007). ¿Para qué educar en valores?, 1, 98 – 99.
15. Hernández, Roberto & Otros (2006) Metodología de la Investigación. IV Edición. Mexico.
16. Huillca Bertha (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Lima – Perú.
17. Hunt, B. (2009). Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino.
18. López, A. (2006). “Líderes de Excelencia”. Editorial Orión.- I Edición. Lima-Perú.
19. Manuel del castillo. (2010) Guía para el Desarrollo del Liderazgo Directivo en la Pyme. España.
20. Martinez Hugo (2011). La Práctica Pedagógica en los Entornos del Aprendizaje. Chile
21. Medina A. & Gómez R. (2014) El Liderazgo Pedagógico: Competencias Necesarias Para Desarrollar Un Programa De Mejora En Un Centro De Educación Secundaria. España.
22. Medina P. (2010), El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima – Perú.
23. Mendoza J.y Antón R. (2013) Manual de gestión de Instituciones Educativas, para la evaluación de directores y sub directores. Lima Perú.
24. MINEDU (1014), Marco del buen desempeño docente. Lima Perú
25. MINEDU (2014), Marco del buen desempeño directivo. Lima Perú
26. Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Bogotá: Imprenta Nacional.

27. Parra R. (2010). Liderazgo Transformacional del Director y desempeño laboral de los docentes de las escuelas Bolivarianas del municipio Tulio Febres Cordero. Mérida – Venezuela: Informe de Tesis.
28. Quezada N. (20109 Metodología de la investigación. Primera edición. Lima Perú.
29. Reyes Flores (2012), liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao.
30. Saravia Luis & Martha López Martha (2008). Revista Iberoamericana de Evaluación Docente. Perú.
31. Sergiovanni, J. y Corbally, J. E. (1984). Liderazgo y organización. Nuevas perspectivas sobre la teoría y la práctica administrativa. Por la Junta de Síndicos de la Universidad de Illinois Fabricado en los Estados Unidos.
32. UNESCO. (2004). Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. San Juan de Puerto Rico (B. Pública de Lima).
33. Vaillant D. (2009) I Congreso Internacional “Nuevas Tendencias en la Formación Permanente del Profesorado” La identidad docente. Barcelona

ANEXOS

ENCUESTA AL DIRECTOR DE LA I.E. N° 10063 "CRUZ DE YANAHUANCA" – PENACHI DEL DISTRITO DE SALAS PROVINCIA Y REGIÓN LAMABAYEQUE

ESTIMADO DIRECTOR: A continuación se le incluyen una serie de preguntas, conformadas por cuatro alternativas de respuestas: Siempre (S), a veces (AV), nunca (N), para la realización de la investigación.

INSTRUCCIONES: Marca con una "x" solo el casillero que crees es conveniente en cada pregunta.

Nº	Estudiante	S	AV	N
01	Asume una actitud positiva hacia el trabajo en la I.E.			
02	Te identificas con el trabajo que haces.			
03	Demuestras sentido de pertenencia con la institución.			
04	Posees un nivel autoestima elevado			
05	Estas dispuesto a corregir tus errores.			
06	Valoras tu trabajo y el de tus colegas.			
07	Posees un estilo competitivo -participativo			
08	Genera confianza en tu persona y en la de tus docentes.			
09	Utilizas las emociones como guía de tu comportamiento.			

10	Maneja tus emociones al momento de dirigirse a una persona.			
11	Controlas tu manera de actuar de acuerdo a la situación.			
12	Trabajas en equipo			
13	Demuestras talento en el manejo de las relaciones interpersonales.			
14	Tienes seguridad de ser líder en el grupo.			
15	Expresas tus emociones socialmente de manera adecuada			
16	Demuestras flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio			
17	Eres empático con las personas que te rodean.			
18	Te identificas con la cultura local de la comunidad.			
19	Integra grupos culturales comunitarios			
20	Posees equipos de trabajo en forma particular en donde te sientes mejor.			

ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 10063 "CRUZ DE YANAHUANCA" – PENACHI DEL DISTRITO DE SALAS PROVINCIA Y REGIÓN LAMABAYEQUE

ESTIMADO DOCENTE: A continuación se le incluyen una serie de preguntas, conformadas por cuatro alternativas de respuestas: Siempre (S), a veces (AV), nunca (N), para la realización de la investigación.

INSTRUCCIONES: Marca con una "x" solo el casillero que crees es conveniente en cada pregunta.

Nº	Estudiante	S	AV	N
01	Asumes una actitud positiva hacia el trabajo en aula			
02	Te identificas con el trabajo que haces.			
03	Demuestras sentido de pertenencia con la institución.			
04	Posees un nivel autoestima elevado			
05	Estas dispuesto a corregir tus errores.			
06	Valoras tu trabajo y el de tus compañeros.			
07	Posees un estilo competitivo -participativo			
08	Genera confianza en tu persona y en la de tus colegas.			
09	Utilizas las emociones como guía de tu			

	comportamiento.			
10	Maneja tus emociones al momento de dirigirse a una persona.			
11	Controlas tu manera de actuar de acuerdo a la situación.			
12	Trabajas en equipo			
13	Demuestras talento en el manejo de las relaciones interpersonales.			
14	Tienes seguridad de ser líder en el grupo.			
15	Expresas tus emociones socialmente de manera adecuada			
16	Demuestras flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio			
17	Eres empático con las personas que te rodean.			
18	Te identificas con la cultura local de la comunidad.			
19	Integra grupos culturales comunitarios			
20	Posees equipos de trabajo en forma particular en donde te sientes mejor.			

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA I.E. N° 10063 "CRUZ DE YANAHUANCA" – PENACHI DEL DISTRITO DE SALAS PROVINCIA Y REGIÓN LAMABAYEQUE

ESTIMADO PERSONAL ADMINISTRATIVO: A continuación se le incluyen una serie de preguntas, conformadas por cuatro alternativas de respuestas: Siempre (S), a veces (AV), nunca (N), para la realización de la investigación.

INSTRUCCIONES: Marca con una "x" solo el casillero que crees es conveniente en cada pregunta.

Nº	Estudiante	S	AV	N
01	Asumes una actitud positiva hacia el trabajo en el área encargada.			
02	Te identificas con el trabajo que haces.			
03	Demuestras sentido de pertenencia con la institución.			
04	Posees un nivel autoestima elevado			
05	Estas dispuesto a corregir tus errores.			
06	Valoras tu trabajo y el de tus compañeros.			
07	Posees un estilo competitivo -participativo			
08	Genera confianza en tu persona y en la de tus colegas.			
09	Utilizas las emociones como guía de tu			

	comportamiento.			
10	Maneja tus emociones al momento de dirigirse a una persona.			
11	Controlas tu manera de actuar de acuerdo a la situación.			
12	Trabajas en equipo			
13	Demuestras talento en el manejo de las relaciones interpersonales.			
14	Tienes seguridad de ser líder en el grupo.			
15	Expresas tus emociones socialmente de manera adecuada			
16	Demuestras flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio			
17	Eres empático con las personas que te rodean.			
18	Te identificas con la cultura local de la comunidad.			
19	Integra grupos culturales comunitarios			
20	Posees equipos de trabajo en forma particular en donde te sientes mejor.			