



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

UNIDAD DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**PROGRAMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL
CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E. N° 11501. DISTRITO DE
POMALCA. 2016.**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CON MENCIÓN: EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

Autor: Marcos Lucero Manayay

Asesor: Dr. José Maquen Castro

Ferreñafe, octubre de 2017

**PROGRAMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA
INSTITUCIONAL DE LA I.E. N° 11501. DISTRITO DE POMALCA, 2016.**

**Bach. Marcos Lucero Manayay
AUTOR**

**Dr. José Maquen Castro
ASESOR**

**Presentada a la Sección Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico
Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” para
optar el Grado de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

APROBADO POR:

**Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
PRESIDENTE DEL JURADO**

**MSc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIO DEL JURADO**

**Dr. Manuel Bances Acosta
VOCAL DEL JURADO**

Lambayeque, noviembre de 2017

DEDICATORIA

Dedicado a mi amada esposa Mercedes y a mis dos adorados hijos: Alexander Mijael y Hernán Yhovanny, porque son el motor de mi existencia.

A mi madre por sus sabios consejos y apoyo constante.

MARCOS

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios Todopoderoso, por el don de la vida y por su gracia inmerecida. A nuestros profesores de la Maestría, por sus significativas enseñanzas.

A todos los estudiantes de la Institución Educativa N° 11501 del Distrito de Pomalca.

MARCOS

RESUMEN

La Gestión Educativa es actualmente una de las preocupaciones esenciales de la Educación Peruana, puesto que lograr la calidad supone varias exigencias, como manejo del presupuesto, adecuado uso de recursos didácticos, entre otros, pero además supone una buena administración del capital humano.

El problema de la investigación está dado por las deficiencias en la Gestión Administrativa de la Institución Educativa N° 11501 del Distrito de Pomalca, ello se manifiesta en la lentitud para atender cada una de las actividades que redundan en beneficio del proceso enseñanza-aprendizaje a fin de elevar los niveles de excelencia de este último, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los docentes y demás personal, desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización. El comportamiento incorrecto genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo.

En este estudio participaron los docentes, a quienes se les aplicó como instrumento de recolección de datos, la encuesta para recoger información significativa referente a la Gestión y Clima Institucional con relación a otros docentes.

La investigación nos permitió proponer un Modelo de Gestión Administrativa basada en la Teoría del Desarrollo Organizacional y que contribuirá a crear el Clima Institucional óptimo. Este trabajo constituye un aporte a la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas permitiendo garantizar un Clima Institucional adecuado para el desenvolvimiento académico.

Palabras Claves: Modelo de Gestión Administrativa, Clima institucional

ABSTRACT

Educational Management is currently one of the essential concerns of Peruvian Education, since achieving quality involves several demands, such as budget management, adequate use of teaching resources, among others, but also involves good human capital management.

The problem of the investigation is given by the deficiencies in the Administrative Management of the Educational Institution N ° 11501 of the District of Pomalca, this is manifested in the slowness to attend each one of the activities that result in the benefit of the teaching-learning process in order to raise the levels of excellence of the latter, also promoting climates of motivating and challenging jobs that allow teachers and other staff to develop a team work to achieve the objectives of the organization. The incorrect behavior generates a discontent that logically affects the work environments.

Teachers participated in this study, to whom the survey was applied as a data collection instrument to gather significant information regarding Management and Institutional Climate in relation to other teachers.

The research allowed us to propose an Administrative Management Model based on the Theory of Organizational Development and that will contribute to create the optimal Institutional Climate. This work constitutes a contribution to the Administrative Management of the Educational Institutions allowing to guarantee an adequate Institutional Climate for the academic development.

Key Words: Administrative Management Model, Institutional Climate

INTRODUCCIÓN

El clima institucional es un fenómeno social que no es ajeno al contexto social, económico y político de las instituciones públicas y privadas. Está presente en la vida de las personas cotidianamente y se expresa en múltiples formas y tiene múltiples causas de diferentes tipos, no sólo social sino personal, emocional, biológica, etc.

En el Perú actual, hay una gran crisis social, económica y cultural. Las Instituciones Educativas no están fuera de esa crisis, por lo tanto, se ve afectada por problemas como la carencia de una interrelación entre los alumnos, docentes, directivos, padres, es decir, con todos los miembros de la comunidad educativa.

Durante este último período caracterizado por la crisis política, económica y de valores, la escuela como institución, tiene asignado desde el Estado y desde la comunidad misma, un nuevo papel, es contenedora de conflictos que se generan y se agudizan cada vez más dentro de la sociedad. La educación no es un proceso que se desarrolla al margen de los conflictos y contradicciones sociales. Para decirlo de manera Vigotskiana lo que está en la escuela, primero estuvo en la sociedad. Esto se debe a que una sociedad, no es homogénea, no comparte los mismos valores, ni éstos son apreciados de la misma forma. Debido a que la escuela también es un agente socializador de los alumnos, no sólo los recibe con la gran diversidad de construcciones de realidades que han desarrollado desde sus propios núcleos familiares, sino que debe favorecer el desarrollo psicosocial del alumno.

Dado que las instituciones educativas, entre otras, no escapan de esta problemática: la ausencia de clima institucional y la no aceptación de la diversidad, se convierten en lugares privilegiados de detección. Quienes viven cotidianamente en dichas instituciones requieren información básica sobre clima institucional. Conocer es sensibilizarse y comprometerse, permitiendo actuar de manera adecuada. Capacitarse genera conocimientos que pueden ser aplicados y podrán ser multiplicados dentro del ámbito institucional, iniciando un camino tendiente a la prevención.

La cadena de problemas no comienza en la escuela, pero tampoco avanza sin ella. La complejidad de las instituciones educativas y las actuales crisis de valores y necesidades sociales no cubiertas, le demandan a la escuela funciones sociales que exceden lo estrictamente pedagógico, por ello es necesario una eficiente gestión administrativa que mejore el trabajo pedagógico, propuesta curricular, monitoreo y supervisión de los procesos pedagógicos.

La institución educativa, y el sistema educativo, representan el mayor dispositivo que tiene la sociedad para la reproducción cultural, pero sobre todo para poder transformarla. Allí se entrecruza el poder, el conocimiento y la conciencia.

En la Institución Educativa N° 11501 del Distrito de Pomalca, se puede notar que entre los miembros de la comunidad docente se perfilan aspectos referidos a la violencia común y doméstica tanto en las aulas como en el patio del plantel, ésta se encuentra presente en sus diversas formas siendo explícita en algunos casos y en forma disimulada en otros, pero acarreando consolidadas consecuencias.

A esto se suma el poco interés que demuestra los padres de familia en torno a la problemática planteada y muchas veces son causantes incluso dentro de la institución de formas inequívocas de violencia y de carencia de valores ante situaciones sencillas.

El **problema** se detalla de la siguiente manera: se observa en la Institución Educativa N° 11501 del Distrito de Pomalca, deficiencias en las relaciones interpersonales y de convivencia agudizada por los problemas sociales que se vive actualmente y que se manifiesta en el trato desigual, indiferencia, marginación y discriminación que originan un resquebrajamiento del clima institucional y dificultades en el trabajo pedagógico con los estudiantes.

El **objeto de estudio** Gestión Administrativa de la Institución Educativa N° 11501 del Distrito de Pomalca.

El **objetivo general** manifiesta: Elaborar una Propuesta de Gestión Administrativa basado en la Teoría del Desarrollo Organizacional que permita mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 11501 del Distrito de Pomalca.

El planteamiento de la **hipótesis** nos dice: Si diseñamos una Propuesta de Gestión Administrativa basado en la Teoría del Desarrollo Organizacional entonces, se mejorará el clima institucional en la Institución Educativa N° 11501 del Distrito de Pomalca.

Por otro lado, el **campo de acción** es el clima institucional en la Institución Educativa N° 11501 del Distrito de Pomalca.

La **propuesta** en la Institución Educativa requiere de una orientación en base a un modelo de gestión que posibilite superar las dificultades que se presentan en las relaciones interpersonales así como las de convivencia cotidiana, permitiendo que se destierre la violencia común y se opte por mediar aquellas barreras que impiden fortalecer el clima institucional.

Es muy difícil que un modelo de gestión abarque toda la gestión institucional, pues cada institución es un mundo. Lo que tiene de interesante un modelo es su flexibilidad de acuerdo con la caracterización que se hace de la institución; cada una tiene prioridades y áreas de oportunidad para mejorar que son claves y que van a permitir potenciar su trabajo pedagógico hacia objetivos y metas acordadas: mejoramiento de la dimensión académica, desarrollo de la comunidad, de la convivencia, de la solución de conflictos, de la participación en el ámbito de comunidad, y en ese sentido es importante ver el modelo como una herramienta gerencial, que establece áreas de oportunidad sobre las cuales se va a concentrar la comunidad educativa y que debe dar las pautas para sostenerlo en el tiempo, con trabajo a mediano y largo plazo.

El primer capítulo contiene los elementos sustantivos de la investigación científica que son: el análisis del objeto de estudio; ubicación; cómo surge el problema; cómo se manifiesta, qué características tiene el objeto de estudio y la descripción de la metodología.

El segundo capítulo, contiene el marco teórico presentado a través de un estudio documental de diferentes fuentes escritas que permita una comprensión conceptual del problema de estudio.

El tercer capítulo, se inicia con los resultados de la investigación en función a las variables de estudio, se describen los cuadros estadísticos, resaltando los porcentajes significativos en cuanto a las características del clima institucional de los docentes; finalizándose el capítulo con la discusión de los resultados que tiene que ver directamente con el problema de investigación realizada a partir del análisis y el cruce de la información organizada en los cuadros estadísticos y propuestas de otras investigaciones. Así mismo, se presenta la Propuesta del Modelo de Gestión Administrativa basado en la Teoría del Desarrollo Organizacional considerando en ella; la presentación, fundamentación, objetivos, perfiles, descripción de las estrategias y los ejes directrices que posibilitarán un clima institucional óptimo en los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del Distrito de Pomalca.

Se termina este trabajo con las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; y las recomendaciones referidas al compromiso de apropiarlas y hacer de ellas parte de la práctica educativa de los docentes y si fuera posible aplicarlas en todas las áreas de aprendizaje. Acompaña la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL CLIMA INSTITUCIONAL

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN SOBRE EL CLIMA INSTITUCIONAL

1.1.1. DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO

EL CONTEXTO: Lambayeque, su origen, su cultura, sus costumbres.

La región Lambayeque está ubicada en la costa norte del país y abarca una superficie de 14,2 mil kilómetros cuadrados. Conformada por tres provincias- Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque - alberga a 1,1 millón de habitantes, que representan el 4,1 por ciento de la población del país. Su capital Chiclayo, de gran movimiento comercial, concentra más de la mitad de la PEA ocupada de la región. La ubicación estratégica de Chiclayo la convierte en punto de encuentro de diversos agentes económicos que provienen tanto de otras ciudades costeñas como de la sierra y la selva. Es por ello que el comercio es uno de los sectores principales, representando el 25 por ciento de la actividad económica de la región¹.

Una de las primeras culturas en asentarse en Lambayeque fue la cultura Moche o Mochica que tiene una vigencia de cerca de un siglo (200 a.C. a 700 d.C.). Siendo una zona de buen clima e inmejorables tierras de cultivo de llanura, los mochicas desarrollaron una agricultura sustentada en avanzadas obras hidráulicas de irrigación para su época. Fueron capaces de establecer un circuito que unía los valles de Reque, Chancay, Lambayeque y La Leche y aprovechar una extensión de tierra cultivable significativa, ya que además Lambayeque es una de las regiones más costeras del Perú, pues su territorio es 94 por ciento de costa. Inclusive construyeron represas para épocas de escasez, como la hoy conocida represa de San José.

Sembraron extensivamente maíz, frijol, mandioca, calabaza y chirimoya, entre otros cultivos que comerciaban vía marítima hacia el norte, así como también hacia Cajamarca y pueblos de la selva. Igualmente explotaron la riqueza del mar, tanto de los productos que extraían buceando como pescando en los

¹ Este documento ha sido elaborado por Judith Guabloche, Raymundo Chirinos y Mario Alvarado.

caballitos de totora. Utilizaron el pescado seco y salado, sin duda, para comercializar e intercambiar por otros productos, como lana de auquénidos.

Una de las características de esta cultura es su cerámica pictórica que transmite en detalle las costumbres cotidianas de su pueblo, las hazañas de sus guerreros, los rituales y creencias religiosas, siendo conocida actualmente también por sus huacos eróticos.

Del siglo V d.C. son las Tumbas Reales del Señor de Sipán descubiertas en el año 1987. Esta es la única tumba pre inca intacta que se ha encontrado. Se caracteriza por los ornamentos y joyas (400) de oro, plata y cobre dorado, que demuestran la destreza de sus orfebres, así como el manejo de la metalurgia que dominó esta cultura.

Ya de aquella época datan los orígenes de la gastronomía norteña. Teresina Muñoz Nájar escribió en la revista “Caretas” de julio del año 1999, lo siguiente: “Un vistazo pues a lo referenciado y descrito en la iconografía de los huacos moche y algunos safaris gastronómicos al norte del país sirvieron para reconstruir la mesa dominguera del Señor de Sipán. Cebiche de lenguado con ají limo cocido en jugo de tumbo, cuy en ajo y chicha de jora, cocido lentamente en olla de barro, untado con maní, caracoles (de tierra), guisados en tomate y culantro, frejoles en punto de miel de algarrobo saborizados por el caldo y la carne del sajino fresco, langostas, cangrejos y langostinos aderezados con hierbas del campo, son, entre otros, los platos que conforman la carta de este festín moche”.

La decadencia de esta cultura se debió básicamente a un mega fenómeno del Niño que debilitó tanto su agricultura y por ende, su economía, que comenzó a recibir la influencia de otras culturas contemporáneas como la Wari.

Pero no pasarían más que unos 50 años para que apareciera la Cultura de los Lambayeques o Sicán (del 750 d.C. hasta el 1 375 d.C.). Su origen es de tierras lejanas, según la leyenda de Naylamp, recogida por los cronistas españoles con lujo de detalles. Fue un rey que llegó con todo su séquito y se asentó en la zona del río Laquisllampa. Naylamp creó una dinastía de soberanos que duraría por siglos hasta que llegaron los chimús primero y luego

los Incas, cuya conquista les tomó casi cuatro décadas con la participación de Pachacutec, Inca Yupanqui y Huayna Capac, sucesivamente.

La cultura Sicán, cuyo nombre proviene de la zona del bosque de Pómac en la provincia de Ferreñafe, significa 'Casa de la Luna' en la desaparecida lengua Muchik. Esta cultura se consolidó alrededor de una creencia religiosa y un estado teocrático bajo la figura del dios Naylamp.

La leyenda narra que cuando Naylamp se sintió morir se escondió en una cueva para que sus súbditos creyeran que se había ido al cielo por ser una deidad.

La cultura Lambayeque también basó su esplendor en la agricultura, principalmente maíz y algodón, perfeccionando las obras hidráulicas de los mochicas, así como en la pesca y la navegación.

Son reconocidos como la cultura que tuvo la metalurgia más avanzada de la región y la que marcó el inicio de la Era de Bronce en el Perú. Se han encontrado numerosos hornos de fundición en Sicán cuyo combustible era el carbón de algarrobo. El bronce se convirtió en medio de intercambio con la zona de lo que ahora es el sur de Colombia para adquirir esmeraldas y ámbar, lo mismo que para adquirir pepitas de oro de las riberas altas del Amazonas.

Entre 1375 y 1532 en que llegan los españoles, la región Lambayeque es dominada primero por los Chimús y luego por los Incas. La ciudad de Lambayeque fue fundada en 1553 por orden del Virrey Conde de Nieva y el departamento de Lambayeque fue creado el 27 de noviembre de 1874.

En el año 1570 se empezó a sembrar caña de azúcar en Lambayeque por el encomendero de Reque y el hijo del encomendero de Collique. Este último crearía el primer Ingenio Azucarero Collique en 1585. Los mercados tanto del azúcar como de la harina de trigo eran Chile por el sur y Panamá por el norte.

La historia del esplendor económico de esta región está marcada por los Fenómenos del Niño periódicos, que traían aluviones y destruían los sembríos, además de los terremotos en la zona. El pueblo de Zaña sufrió de continuos saqueos de los piratas ingleses en el año 1686 y luego, sobrevino una gran inundación en 1720 que propició que las familias adineradas se mudaran a Lambayeque. El siglo XVII también fue de vaivenes en la producción de azúcar, caracterizándose la época por el incremento de la mano de obra con los esclavos traídos del África.

El siglo XIX fue auspicioso para la industria azucarera. Luego de la independencia del Perú, las haciendas azucareras en manos de peruanos empezaron a mejorar su productividad y su calidad, de tal manera que hacia fines del siglo, el azúcar se exportaba a Europa y a Estados Unidos. Aspectos tecnológicos como el desarrollo de los ferrocarriles y de los puertos de Eten y San José acompañaron este fenómeno económico.

Es en el siglo XX en que se alcanza el máximo desarrollo, incorporándose tecnología de punta de aquella época. En 1969, el gobierno del General Velasco expropia las tierras de las haciendas azucareras y las entrega a los campesinos bajo la supuesta supervisión y asesoramiento del gobierno, factor que no se llegó a cumplir a cabalidad. Ello obligó a los campesinos a asumir la organización de cooperativas azucareras, de propiedad colectiva. Como no dio los resultados esperados, la producción de azúcar y sus derivados dejó de ser, muy pronto, el factor económico de pujanza de la región. Ya en los inicios de la década de los ochenta, la baja producción de azúcar era notoria, así como la grave crisis en las cooperativas azucareras.

Con respecto a las manifestaciones culturales, Lambayeque se caracteriza por la cría y exhibición de los caballos de paso peruano y las peleas de gallos. El caballo de paso peruano, descendiente de los traídos al continente por los españoles, estuvo aislado por 400 años. Ello le permitió desarrollar características peculiares acompañadas del trabajo sostenido de la base genética, lo que le valió para ser declarado Patrimonio Cultural de la Nación.

Tal como describe Chabuca Granda en su canción “José Antonio”, el proceso de aculturación derivó en el llamado “paso llano” que consiste en una marcha lateral de cuatro pasos, suave para quien cabalga y que hace “bailar” al caballo de paso al ritmo de la marinera y el tondero.

Actualmente los criadores del caballo de paso peruano también se encuentran en Argentina, Estados Unidos, Inglaterra y Puerto Rico.

El folklore lambayecano tiene como máximo exponente al tondero que tuvo como origen la danza africana de los esclavos que llegaron a Zaña a trabajar en las haciendas azucareras. Alegre y caracterizado por el galanteo, este baile también es disputado como proveniente de otras regiones del norte. Monsefú y

Eten son los lugares en donde se encuentra la artesanía típica de la región Lambayeque, consistente en tejidos de paja e hilo que ya se están exportando. En setiembre de este año se han iniciado las investigaciones científicas para que la región Lambayeque pueda presentar ante Indecopi el sustento técnico que permita formalizar la denominación de origen del zapallo loche. Ampliamente utilizado por la cultura Moche hace miles de años atrás, constituye uno de los ingredientes principales de la gastronomía lambayecana; recientemente revalorada por las nuevas corrientes culinarias peruanas. Prueba de su utilización ancestral son las representaciones pictóricas y escultóricas encontradas por los arqueólogos en Huaca Prieta. Cabe destacar la labor del conservacionista Gustavo del Solar, quien redescubrió en el año 1977, la Pava Aliblanca que había sido declarada extinta hacía un siglo. Además de ser una gran noticia científica, el Perú expidió la Ley N°28049 por la que “declara de interés nacional la reproducción y conservación de la Pava Aliblanca y se prohíbe su caza, extracción, transporte o exportación con fines comerciales”. Actualmente, y gracias a su dedicación y esfuerzo, esta ave cuenta con un zoocriadero en el que se ha logrado desarrollar hasta 350 ejemplares, así como un programa de repoblación y reintroducción en el medio ambiente natural. El legado de este conservacionista recientemente fallecido es un ejemplo para todo el país.

CHICLAYO

Chiclayo, fundada como «Santa María de los Valles de Chiclayo», es una ciudad del noroeste peruano, capital de la provincia homónima y del departamento de Lambayeque. Está situada a 13 kilómetros de la costa del Pacífico y 770 kilómetros de la capital del país. Es la cuarta ciudad más poblada del país, alcanzando oficialmente y según proyecciones del INEI del año 2012, los 638 178 habitantes.⁴ que comprende 8 distritos urbanos: Chiclayo, La Victoria, Leonardo Ortiz, Pimentel, Pomalca, Monsefú, Etén y Reque. Chiclayo es la ciudad principal del Área Metropolitana de Chiclayo, una de las metrópolis más pobladas del país.

Fue fundada en 1720 y elevada a la categoría de villa en 1827,⁵ por decreto del presidente mariscal José de La Mar; y en 1835, durante el gobierno de presidente,

coronel Felipe Santiago Salaverry le fue conferido el título de «Ciudad Heroica»;⁶ actualmente se le conoce como la “*Capital de la amistad*” dado el carácter servicial de su gente.

Actualmente, Chiclayo es una de las áreas urbanas más importantes del Perú. Es ahora la cuarta ciudad más grande, después de Lima, Trujillo y Arequipa. La ciudad tiene una población de 594 759¹¹ (2009 - World-Gazetteer.com). La ciudad fue fundada cerca de un importante sitio arqueológico prehistórico, las ruinas del norte de Wari, que constituyen los restos de una ciudad desde el 7 al 12 de siglo Imperio Wari



RESEÑA HISTÒRICA DE LA I.E. N° 11501 DE POMALCA

La Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca comenzó a funcionar desde el año 1913, en el local provisional de la calle 09 de octubre, con el nombre de Escuela Particular Elemental “Tacna” s/n contando con 35 alumnos desde preparatoria hasta 2do de primaria y bajo la dirección del señor Augusto Bonilla.

Con el carácter de Escuela Particular Elemental “TACNA” s/n bajo la Dirección del Profesor Augusto Bonilla y con una matrícula de 35 alumnos.

Desde 1919 hasta 1951 estuvo dirigida por el señor Anaximandro Doig Ortiz, quien en la ayuda directa de los señores De la Piedra, dueños de la Hacienda Pomalca, inician la construcción del local propio. En su gestión la escuela fue nombrada Escuela Fiscalizada de Varones N° 744.

En 1999 asume la Dirección de la escuela mediante R.D. N° 0980, Lola Cruz Díaz Caján, siendo el Subdirector de la Escuela es el profesor Celso Germán Neciosup Bances, quien asumió el cargo según R.S.T N° 102 – 96 – RENOM - ST. Cesando en el año 2003, asumiendo la encargatura de la sub dirección la Profesora Elvira Caro Santa Cruz. Según R.V.M. N° 013-2000 nuestro Centro Educativo es considerado dentro del Proyecto Infoescuela. Con directiva N° 003 – 2003 establece el funcionamiento de Aulas de Innovación Pedagógica en nuestro Centro Educativo para el Programa Huascarán hoy Dirección de Tecnologías e información.

A partir del año 2005 se trabaja con el Modelo de Gestión Educativa “Escuela de Éxito”, y actualmente tiene la denominación de Institución Educativa 11501.

En la preocupación por la buena marcha de la institución educativa, en el marco de la modernización educativa y en la perspectiva del desarrollo de las personas que participan en el proceso educativo, es importante crear un ambiente de trabajo agradable, donde exista buena comunicación entre las personas y un buen sentido del humor que permita mejorar las relaciones interpersonales, disminuir los conflictos laborales y mejorar la dirección y gestión de la institución educativa.

En la institución educativa existe escasa comunicación entre los padres de familia y el personal docente y jerárquico, generando la conformación de grupos de docentes los cuales originan que las relaciones humanas no sean fluidas. Obteniendo como resultado la deficiencia en la gestión administrativa e incluso pedagógica.

En el trabajo educativo, las personas se relacionan unas con otras, y es necesario que se procure adecuadas relaciones interpersonales con la finalidad de mejorar la dirección y gestión educativa. Esto significa que debe existir mayor comunicación, menos conflictos, menos hostilidades, mayor empatía entre otros aspectos.

La profesión pedagógica por su naturaleza genera altos niveles de tensión y comparativamente más tensiones que otras profesiones, pues los profesores están expuestos a las preocupaciones constantes de cumplir múltiples roles, donde transmitir conocimientos es uno de ellos y además tiene que atender a muchos alumnos con distintas personalidades. Es así que la importancia de la comunicación en las Instituciones Educativas entre los agentes es una cuestión universal y necesaria.

La comunicación entre todos los agentes educativos que laboran en la Institución y las buenas relaciones son factores importantes que afectan al ambiente de trabajo participativo. Hemos podido observar de forma empírica que las relaciones entre los agentes que laboramos en la institución N° 11501 del distrito de Pomalca, no es la más adecuada, se dan insatisfacciones entre el personal jerárquico, docente, administrativo; las cuales están reflejadas en la indiferencia, apatía, ironía, falta de comunicación, intolerancia, actitudes desafiantes, enfrentamientos entre los grupos existentes, indiferencia a las actividades extracurriculares que se desarrollan en la institución; desacuerdos por ciertas preferencias.

1.1.2. PROBLEMÁTICA EN TORNO AL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11501 DE POMALCA.

En la institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca se puede notar que en las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad docente se dan aspectos referidos a la violencia común y doméstica tanto en las aulas como en el patio del plantel siendo el de mayor incidencia el que ocurre en el nivel primario. La falta de un clima institucional favorable se encuentra presente en sus diversas formas, siendo muy notorio en algunos casos y disimulado en otros, pero acarreando consolidadas consecuencias, especialmente en su trabajo pedagógico.

La institución Educativa N°11501 del distrito de Pomalca sobrelleva actividades que desencadenan constantes enfrentamientos entre docentes y estos con los alumnos por asumir roles muchas veces incomprensidos e incompetentes en su práctica.

La Institución Educativa requiere de una orientación en base a estrategias y técnicas que posibiliten superar las dificultades que se presentan en las relaciones interpersonales así como las de convivencia cotidiana, permitiendo que mejoren las relaciones de convivencia y se opte por mediar y obstruir aquellas barreras que impiden fortalecer el clima institucional.

El clima institucional es la capacidad que tienen el equipo y la comunidad para generar un ambiente de mejoramiento continuo con buenas relaciones y con la promoción del tema de convivencia. Es muy difícil que un modelo de gestión abarque toda la gestión institucional, pues cada institución es un mundo. Lo que tiene de interesante un modelo es su flexibilidad de acuerdo con la caracterización que se hace de la institución; cada una tiene prioridades y áreas de oportunidad para mejorar que son claves y que van a permitir potenciar su trabajo pedagógico hacia objetivos y metas acordadas: mejoramiento de la dimensión académica, desarrollo de la comunidad, de la convivencia, de la solución de conflictos, de la participación en el ámbito de la comunidad, y en ese sentido es importante ver el modelo como una herramienta gerencial, que establece áreas de oportunidad sobre las cuales se va a concentrar la comunidad educativa y que debe dar las pautas para sostenerlo en el tiempo, con trabajo a mediano y largo plazo.

1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL PROCESO DE GESTIÓN

A **nivel mundial** en los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal.

Es por ello, que los estudios de clima institucional y satisfacción resultan tan interesantes. Ellos permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

También constituyen un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; de hecho, sus resultados apuntan hacia cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos de la organización, y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas. Una de las razones para realizar diagnósticos de clima, es que se asume que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores. Kaplan y Norton (1997) indican "Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente" (p. 143) ²

En mi opinión, este artículo representa los resultados de una investigación que tuvo como propósito mostrar evidencia de la existencia de una relación estrecha entre el clima institucional, la satisfacción y la productividad, y establecer algunos elementos que pueden ser utilizados para mejorar la gestión del trabajo pedagógico.

Destacan asimismo, las "escuelas ejemplares", que fue lo que más tarde dio lugar a las "escuelas eficaces". El resultado que Smith (1972) obtuvo a partir de un análisis, de pequeñas muestras, casos concretos que fue tomando y analizando, uno a uno fue que se encontró con que en todos ellos había un fuerte liderazgo instructivo, entendiendo esto como que se dedicaba un tiempo importante y se focalizaba mucho el trabajo en enseñar, y en que la persona recibiera las condiciones óptimas, por lo tanto el liderazgo estaba muy centrado en el aprendizaje: aquí estamos para enseñar, para aprender.

² KAPLAN, R.S; Norton, D.P. (1997), *Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*, , Barcelona: Gestión 2000.

El liderazgo desde la Dirección insistía mucho en eso. Por otro lado, el clima institucional estaba centrado en la tarea, en forma ordenada, en donde las personas al interactuar entre ellas con buenas expectativas, establecen un buen liderazgo instructivo, ocasionando el fortalecimiento de la gestión institucional. Entonces cuando hablamos de clima es muy importante saber qué percepciones tiene el alumnado, cómo el alumnado percibe que a mí me importa y si me importa lo suele percibir, pero a lo mejor hay alguno que me importa mucho y no lo percibe.

Por último, otros hitos históricos, confirman que para pasar de un centro de calidad, a un centro eficaz, era fundamental, el clima. El clima como la red de interacciones que se generaban entre sus miembros, pero apareció un elemento más importante, y es cuando aparece la mirada al aula, no al centro en su conjunto, sino a lo que está pasando en ese microcosmos, en esa situación donde las relaciones son más fuertes, más estoicas, que es en el aula. Y ahí sí aparecen ya elementos acerca de qué está pasando dentro de las aulas. Se llega incluso en muchos de los resultados de las investigaciones, a decir que el clima como tal es muy importante, como variable de centro, pero dentro del aula, si bien es muy importante el clima, es importante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, las estrategias, lo que está ocurriendo y el énfasis que se pone en la instrucción.

En **Latinoamérica**, los momentos actuales manifiestan un movimiento, en que la que la educación no es ajena, por ello la educación se compromete a cumplir los objetivos y finalidades para todos los ciudadanos y todas las sociedades.

Representa un compromiso colectivo para actuar. Los gobiernos tienen la obligación de velar porque se alcancen y apoyen los objetivos y finalidades. Para asumir esta responsabilidad, deben establecerse asociaciones en cada país, apoyándolas con la cooperación de los organismos e instituciones internacionales y regionales ³

³ ANDREU, R.; Sieber, S. (2000), *La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*, México: Economía Industrial.

Reafirma la idea de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos (Jomtien, 1990), respaldada por la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño, jóvenes y adultos, en su condición de seres humanos tienen derecho a beneficiarse de una educación que satisfaga sus necesidades, aprender a asimilar conocimientos, a hacer, a vivir con los demás y a ser. Una educación orientada a explotar los talentos y capacidades de cada persona y desarrollar la personalidad del educando, con objeto de que mejore su vida y transforme la sociedad.

La educación es un derecho humano fundamental, y como tal es un elemento clave del desarrollo sostenible y de la paz y estabilidad en cada país y entre las naciones. Se puede y debe atender las necesidades básicas de aprendizaje. Si se quiere éxito, se requiere voluntad política en el plano nacional, sustentada por sus recursos. En aquellos países que no cuentan con los recursos necesarios, los organismos bilaterales y multilaterales de financiación, entre ellos el Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo, el sector privado deberán movilizar nuevos recursos financieros ⁴

Muchos países siguen teniendo dificultades y oportunidades para definir el sentido, la finalidad y el contenido de la educación básica en un mundo que cambia rápidamente, esto hace que sea difícil evaluar y comparar logros y resultados así como realizar estudios sobre gestión del clima institucional que es un tema no muy estudiado por las divergencias de políticas educativas y por no contar con planes a largo plazo.

Los gobiernos deberán explorar más activamente formas alternativas e innovadoras de aumentar los recursos destinados a la educación y formular estrategias claramente definidas para alcanzar los objetivos de la Educación

⁴ Texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación (2000) *Educación para la acción nuestros compromisos comunes*. Dakar, Senegal.

para Todos (2000), con los que han adquirido un compromiso auténtico y permanente. Es más posible que se produzca un desarrollo genuinamente participativo como un derecho humano fundamental una tendencia positiva en la formulación de programas y sistemas de educación que respondan verdaderamente a necesidades y prioridades bien definitivas.

El proceso globalizador involucra de manera integral sectores relacionados con lo político, lo cultural, lo social, lo ambiental, y lo económico, se hace necesario desarrollar procesos de gestión que involucren la creación y diseño de espacios.

La Educación en el contexto Latino Americano esta orientado al fortalecimiento en la formación de valores, principios éticos, competencias ciudadanas, y capacidades de liderazgo ⁵

Una estrategia de cambio impulsado en los distintos países tiene el objetivo de lograr una educación de calidad para todos. Muchos de los procesos de cambios educativos fracasaron por que los criterios y bases teóricas eran conocidos por los funcionarios de alto nivel más no por los docentes.

En mi opinión puedo manifestar que las bases teóricas en el área educativa, cumple un papel preponderante, pues a partir de ella podemos estudiar promover y sostener momentos didácticos que nos ayuden a impulsar una nueva cultura de paz y convivencia pacífica, optimizando los niveles de productividad y eficacia institucional. En otras palabras, así como las nuevas coyunturas de mercado exigen renovadas formas de confrontar los retos de la globalización desde el punto de vista del papel que deben “jugar” las empresas, organizaciones y países que no solo deseen sostenerse sino progresar integralmente dentro del mercado, es también prioritario observar detenidamente y adelantar los procesos de investigación y gestión necesarios desde la escuela como ente educador y las familias como núcleo

⁵ KARL, Erik Sveiby, (2000) *Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Madrid: Gestión.

formador de las comunidades, para qué nos oriente cuál es ese nuevo ciudadano, proactivo, productivo, conciliador y eficaz que se requiere y se diseñen los espacios vivenciales necesarios y momentos didácticos que les ayuden a sensibilizarse, confrontarse, potenciarse y fortalecerse ante la dinámica propuesta.

En el **Perú**, observamos en la actualidad que existe una crisis de valores éticos y morales, la calidad educativa está bajando debido a causas múltiples, y es primordial que la escuela tome cartas en el asunto para poder superar esta crisis. El gobierno responsabiliza al sector educación en especial a los profesores por este problema generado por ellos mismos.

La importancia de la cultura y el clima organizacional han sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; actualmente el clima institucional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica ⁶

Es 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, la 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 institución.

⁶ Revista QUEHACER, N°. 2007, Julio 2007: Fortalecer a los gobiernos locales en la gestión educativa. p, 30.

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.

En mi opinión 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 (docente) se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe (director), a sus colaboradores y compañeros de trabajo (colegas). Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

En Lambayeque, se han realizado muchos estudios acerca del clima institucional y de sus implicancias, sin embargo podemos denotar lo siguiente: la sociedad juega un papel muy importante en la educación, el proceso de enseñanza se da entre docente-estudiante pero, también se da en espacios como la familia, la empresa, gobiernos locales y organizaciones comunitarias.

Un director de escuela debe cuidar de que su escuela esté limpia, que haya el material necesario y que los profesores cobren cada fin de mes" Recuerdo esta frase voluntariamente provocativa y simplificadora dicha por un buen director, que hacía mucho más que eso, hace muchos, muchos años. Hoy resulta del todo incomprensible ⁷

La gestión de un centro educativo supone hoy atención a un número importante de frentes, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy

⁷ BANDA, Alfonso (2008) *Gestión educativa, clima institucional y participación* Publiunsa: Tumbes.

especialmente destacable el clima institucional. Solamente un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no-docentes en la vida del centro. Si el clima institucional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa. Cuando la dialéctica entre tarea (pesada) y satisfacción (insuficiente) se da en un clima institucional deficiente, deviene feroz batalla que arruina, socavándola, la institución.

La dirección de un centro educativo debe considerar que la calidad del clima institucional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos. Y, claro está, no es tarea fácil.

La posibilidad de incidir positivamente sobre el clima humano y profesional de una institución depende en gran medida de cuatro índices aplicables a la dirección:

- a.** Claridad de objetivos: Sin claridad de objetivos lo que se diluye no es el clima sino la propia institución.
- b.** Capacidad de liderazgo: Sin capacidad de liderazgo no es posible comunicar los objetivos y menos obtener las complicidades y colaboraciones necesarias.
- c.** Actitud dialogante: Sin diálogo no es posible la construcción de un equipo profesional en el que los proyectos personales interaccionen de modo colaborativo con los objetivos institucionales.
- d.** Facultad de decisión: Sin posibilidades de tomar decisiones, incluso unipersonales, la dirección no existe.

En una institución educativa con objetivos claros, en donde se dé un liderazgo potente, y facultado para tomar decisiones, la dirección no sólo anuncia el proyecto institucional y llama a la cooperación sino que facilita la

realización de los proyectos personales de los colaboradores. Queda así abierto el camino hacia una mayor participación, no tanto en la toma de decisiones, que finalmente corresponde a la dirección, sino en la elaboración de las mismas. En esas condiciones el clima institucional puede mejorar cualitativamente. Y con él, todo. Es decir toda la gestión. (Banda; 2008)

A nivel **institucional** se puede notar que las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad docente son agresivas, intolerantes, ofuscadas y a veces impertinentes con los estudiantes tanto en las aulas como en el patio, siendo el de mayor incidencia el que ocurre entre docentes.

Existe una intolerancia constante producto de la escasa práctica de valores éticos y morales que perjudican diariamente las vinculaciones humanas entre los docentes y estos con los estudiantes mellando el clima institucional y por ende incentivando el mal ejemplo y perjudicando la labor pedagógica que les corresponde asumir.

El problema que plantea la investigación acerca de las deficientes relaciones y el resquebrajamiento del clima institucional y para ello planteamos un modelo de gestión basado en la Teoría del Desarrollo Organizacional que posibilitará que el clima institucional se equilibre o en el mejor de los casos se optimice para que los agentes de la comunidad educativa dejen de lado sus posturas intolerantes y todo aquello que malogre la imagen personal así como también, el de la institución.

1.3 CARACTERISTICAS Y MANIFESTACIONES DE LAS DIFICULTADES DEL CLIMA INSTITUCIONAL Y DE CONVIVENCIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11501. DISTRITO DE POMALCA.

En la institución educativa se realizan algunas actividades curriculares que desencadenan constantes enfrentamientos verbales que resquebraja las relaciones interpersonales y de convivencia pacífica entre docentes y estos a su vez con los alumnos por asumir roles muchas veces incomprensidos e incompetentes en su práctica.

A esto se suma el poco interés que demuestra los padres de familia en torno a la problemática planteada y muchas veces son causantes incluso dentro de la institución de formas inequívocas de agresión y de carencia de valores ante situaciones sencillas.

La teoría del desarrollo institucional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un especialista. Estas modificaciones se encuentran en el conjunto de estrategias posibles de realizarse a través del modelo de gestión para optimizar las relaciones interpersonales y de convivencia y de esa manera mejore el clima institucional.

La Institución Educativa requiere de un conjunto de estrategias y técnicas que posibiliten superar las dificultades que se presentan en las relaciones interpersonales así como las de convivencia cotidiana, permitiendo que se destierre la problemática y se opte por mediar y romper aquellas barreras que impiden fortalecer el clima institucional.

El clima institucional es la capacidad que tienen el equipo y la comunidad para generar un ambiente de mejoramiento continuo con buenas relaciones y con la promoción del tema de convivencia ⁸

Se observa que las deficiencias en sus relaciones interpersonales y convivencia se manifiestan en trato desigual, indiferencia, marginación, discriminación, insultos que origina un resquebrajamiento del clima institucional ,dramática distancia entre calidad y equidad, contenidos irrelevantes, limitaciones en el desarrollo del pensamiento, ausencia de propuestas de los docentes para plantear propuestas alternantes.

⁸ Rivas, C. (1974) El educador y su responsabilidad en el cambio social. Revista Educación. Nº 153-154. Ministerio de Educación. Caracas.

Esta problemática ha suscitado también la exacerbada centralización de decisiones, de la capacidad de gestión y toma de decisiones de la dirección de la Institución Educativa para calmar estos ímpetus irrelevantes y que destruyen la estructura orgánica institucional, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta de formación en valores.

En efecto, en buena parte de instituciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y maestros se sustenta más en prácticas represivas e intolerantes, que generan miedo y cumplimiento “formal” en los alumnos que, en la interiorización de la importancia del cumplimiento de la norma, como base fundamental de la construcción de la democracia (Rivas; 1974)

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

De una forma simplificada puede definirse la Teoría del Desarrollo Organizacional como todo cambio planeado. La planificación del cambio organizacional se sustenta en la idea de una organización y un sistema social que han de evolucionar dinámica y armónicamente, para lo cual el desarrollo de la organización ha de ser un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales. El sistema que plantea la teoría indica a las claras la posibilidad de estructurar un modelo que deje de lado las posibilidades individuales y planifique actividades que recuperen la posibilidad de reanudar esfuerzos comunes de los agentes educativos en las diversas actividades que se organizan en la institución educativa.

En mi opinión, la generación de un clima institucional que estime la individualidad, respete las diferencias y forje identidad generacional, son los pilares para la construcción de la democracia.

La generación de un clima favorable, óptimo donde cada agente educativo se interrelacione sin dificultades y desterrando cualquier atisbo de violencia institucional generará a su vez la conformación de toda una cultura institucional.

Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, docentes y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima favorable de una institución educativa que busque solucionar la problemática en torno a las relaciones interpersonales y la convivencia de la comunidad educativa.

Para solucionar la problemática se procurará construir un modelo de gestión que abarque toda la gestión institucional, pues cada institución es un mundo. Lo que tiene de interesante este modelo es su flexibilidad de acuerdo con la caracterización que se hace de la institución; cada una tiene prioridades y áreas de oportunidad para mejorar que son claves y que van a permitir potenciar su trabajo pedagógico hacia objetivos y metas acordadas: mejoramiento de la dimensión académica, desarrollo de la comunidad, de la convivencia, de la solución de conflictos, de la participación en el ámbito de comunidad, y en ese sentido es importante ver el modelo como una herramienta gerencial, que establece áreas de oportunidad sobre las cuales se va a concentrar la comunidad educativa y que debe dar las pautas para sostenerlo en el tiempo, con trabajo a mediano y largo plazo.

1.4 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se describe el proceso cómo se llevó a cabo la investigación en la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca, el método y las técnicas empleadas, tanto para construir el instrumento, así como también para arribar a la convalidación teórica.

Este trabajo parte de la observación y reflexión acerca de la práctica docente, del desarrollo de las actividades escolares, con ello se identificó el problema de las deficiencias en las relaciones interpersonales y de convivencia agudizada por los problemas sociales que se vive actualmente y que se manifiesta en el trato desigual, indiferencia, marginación y discriminación que originan un resquebrajamiento del clima institucional y dificultades en el trabajo pedagógico con los estudiantes de la Institución Educativa N° 11501 del Distrito de Pomalca teniendo en cuenta que en este problema se planteó como objetivo Elaborar una Propuesta de Gestión Administrativa basado en la Teoría del Desarrollo Organizacional que permita mejorar el clima institucional en la Institución Educativa a partir de las diferentes relaciones existentes entre actores educativos (docentes, estudiantes), para establecer lineamientos innovadores y estrategias que contribuyan al fortalecimiento del clima institucional y de convivencia, luego se planteó la hipótesis de investigación y posteriormente se aplicó los instrumentos de recolección de datos concernientes a:

- Una encuesta aplicada a los docentes sobre el clima institucional.
- Una encuesta aplicada a los estudiantes sobre el clima institucional.
- Una entrevista aplicada al director, sobre el clima institucional.

Después de verificar los resultados y realizar el análisis correspondiente se planteó la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa basado en la Teoría del Desarrollo Organizacional, a partir de las diferentes relaciones existentes entre actores educativos (docentes, estudiantes), que permita mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca.

Para la recolección de los datos se realizó la selección bibliográfica, de tal manera que se pudiera desarrollar el marco teórico de acuerdo a las variables de estudio.

El universo de estudio está compuesto por todos los alumnos de la institución así como los docentes del nivel primario y secundario, también se recurrirá a los padres de familia y al personal jerárquico que laboran en la La Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca.

La muestra es representativa del universo investigado. La unidad muestral consta de 60 alumnos del 5° año de secundaria, 36 docentes que laboran en el nivel primario y secundario y el personal jerárquico, pudiendo así recabar la información requerida para nuestra investigación. Se recolectó los datos de los padres de familia explicándoles la forma de llenar el instrumento. Posteriormente se procedió a recolectar la información de los alumnos, en donde se les pidió que sean honestos al momento de llenar o marcar las respuestas. Luego se procedió a recolectar la información de los docentes, quienes aceptaron gustosamente. El procesamiento de los datos se hizo en forma manual, luego se procedió a realizar los cuadros estadísticos con su respectivo análisis e interpretación (el esquema del instrumento se adjunta en los anexos de la investigación).

El presente trabajo corresponde al enfoque cuantitativo – cualitativo, es una investigación de tipo descriptiva. Tomando en consideración sus variables de estudio que son:

- a. Variable Independiente: Modelo de Gestión Administrativa.
- b. Variable Dependiente: Clima Institucional.

CAPITULO II: MARCO TEORICO.

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Esta investigación considera los siguientes antecedentes que veremos a continuación:

Luisa Angélica Huapaya Blas en su tesis **La gestión institucional y pedagógica en la calidad de la institución educativa: una propuesta de política comunal en el Distrito de Socabaya**, manifiesta que la presente investigación tiene como propósito fundamental diagnosticar la gestión institucional y de las prácticas pedagógicas en un establecimiento educativo con el propósito de sistematizar y transferir la información generada por los actores del establecimiento. Con esto se busca que sean los propios actores quienes puedan elaborar sus planes de mejora, si así lo estimasen; y a partir de esta experiencia elaborar propuestas de política en educación a nivel comunal ⁹

Sandra Elizabeth Pachao Huamaní en su Tesis: **Importancia de las Relaciones Humanas en el proceso educativo y su incidencia en el rendimiento escolar en la asignatura de Matemática de los alumnos de primer y segundo grado del colegio Nacional Micaela Bastidas**, donde hace referencia a la falta de conocimientos y práctica de las Relaciones Humanas incidiendo negativamente en el rendimiento escolar, así mismo detalla la existencia del problema de comunicación en la Institución Educativa por parte de los profesores, que no son tratables ni flexibles lo que conlleva a la rebeldía de los adolescentes, lo cual no permite mantener buenas relaciones humanas.

⁹ Luisa Angélica Huapaya Blas Tesis La gestión institucional y pedagógica en la calidad de la institución educativa: una propuesta de política comunal en el Distrito de Socabaya.

Las Relaciones Humanas entre los miembros de la comunidad educativa no son del todo armoniosas lo que trae consigo diferencias en el rendimiento académico por lo que la formación integral del educando es limitada, siendo las Relaciones Humanas el canal de comunicación más apropiado para proporcionar la participación, integración y mejor desenvolvimiento de toda la comunidad educativa.

Analizando, se deduce que los docentes desconocen las ventajas de las Relaciones Humanas y no se hace nada por mejorar las diferencias por lo cual se lograría correctamente la integración de la comunidad educativa.

Por lo tanto, el trabajo propone: buscar información, permitir que las autoridades responsables de educación preparen proyectos de implementación, capacitación, actualización, complementación para los profesores, que en las áreas se incluyan contenidos de Relaciones Humanas que dentro de las normas directivas y reglamentos educativos de los directivos Regionales de Educación. Debe establecerse como requisito para ocupar un cargo evidenciar haber seguido un curso de Relaciones Humanas y que los especialistas de las UGEL se preparen en administración y Relaciones Humanas ¹⁰

Lucila Rodríguez Gonzales en su Tesis: **Las Relaciones Humanas entre los docentes en el ámbito de la educación Arequipa**, manifiesta que es necesario que se produzca un cambio en las estructuras sociales hacia una sociedad unida, justa y humana, cambios en el contenido de la educación a fin de tocar aspectos y programar acciones vinculadas a la superación humana tomando en cuenta a la familia y la comunidad requiriendo de la participación directa y efectiva de todos los agentes educativos, y el desconocimiento de las Relaciones Humanas hace que: los docentes sean individualistas, no participen dentro del campo laboral, exista falta de planificación y coordinación en la labor educativa de las instituciones

¹⁰ Sandra Elizabeth Pachao Huamaní Tesis: Importancia de las Relaciones Humanas en el proceso educativo y su incidencia en el rendimiento escolar en la asignatura de Matemática de los alumnos de primer y segundo grado del colegio Nacional Micaela Bastidas.

educativas que atenta contra la buena organización; por ello, es necesario realizar estudios complementarios con otros niveles de relación que se den en el proceso educativo como docente, alumno y padre de familia ¹¹

Málaga Salinas Yobanna Carina en su Tesis: **El problema de la Relaciones Humanas entre los miembros de la Comunidad Educativa**, manifiesta que la institución educativa N° 40164 José Carlos Mariátegui, que la condición, el desarrollo, cumplimiento armonioso de las Relaciones Humanas y sociales como educativas están determinadas por la participación docente y los padres de familia que repercuten en los alumnos pues existe serias limitaciones y un ambiente social y humano inapropiado para el normal desarrollo de la actividad educativa, impidiendo y perturbando el proceso de enseñanza - aprendizaje en menoscabo de la formación integral de los educandos que se deriva peligrosamente en un estado de desmoralización y conductas antisociales no aptas para integración de los educandos.

Las relaciones humanas entre maestro y alumno no deben ser limitadas si no deben ser sinceras y abiertas, las insuficientes e inadecuadas relaciones humanas y sociales que se producen por causa de orden ético, social o psicológico entre los miembros de la comunidad educativa debe entenderse con un fenómeno integral, multisectorial y que incluya a varios indicadores por ello debe diferenciarse los niveles de relación social y humana según el grado de dificultad.

Los principales factores crecientes, sociales, pedagógicos y culturales así como elementos contribuyentes, la crisis estructural que vive nuestro país en el orden moral, la injusta situación económica del docente que impide su desarrollo profesional y la indiferencia de las instituciones encargadas de las necesidades de la familia educativa. Mientras exista el interés por una buena educación hacia los miembros de la comunidad educativa siempre se

¹¹ Lucila Rodríguez Gonzales Tesis: Las Relaciones Humanas entre los docentes en el ámbito de la educación Arequipa.

encontrarán en desventajas para el logro de su formación integral y consecuentemente su integración social y despegue cultural ¹²

Isabel Torroba Arroyo en su artículo titulado **Evaluación del clima institucional y las relaciones interpersonales**, analiza sobre la evaluación del clima institucional, pero que no por ello dejan de tener actualidad; al contrario, siguen "de moda" porque no se han encontrado respuestas satisfactorias, especialmente en el mundo educativo. El propósito de este artículo es señalar la importancia de este último enfoque, a menudo descuidado, en la evaluación de la viabilidad, adecuación y pertinencia de los objetivos de los programas ¹³

El Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas Vía Humana Consultores, menciona en su artículo "Apreciar la importancia estratégica de sostener un buen clima laboral", que las personas tenemos dos tipos de necesidades: de sobrevivencia y de logro personal. La de sobrevivencia se refiere a las necesidades de comida, de vestuario, es decir, de bienestar; mientras las necesidades de logros, ser dueños de nuestro propio destino y/o encontrar estímulo por lo que hacemos en nuestro trabajo. Por lo tanto, conjugando estos dos factores seremos capaces de apreciar que un clima laboral, estudiado y mejorado continuamente dentro de la empresa, más la satisfacción de los empleados favorecerán a cumplir nuestros objetivos empresariales, pero a la vez ayudarán a las personas a lograr sus propios objetivos personales ¹⁴

¹² Málaga Salinas Yobana Carina El problema de la Relaciones Humanas entre los miembros de la Comunidad Educativa de la I.E. N° 40164 José Carlos Mariátegui

¹³ TORROBA Arroyo, Isabel. (1993) *Evaluación del clima institucional*, Colombia. Bordón: revista de Orientación Pedagógica. Vol. 45, N° 1.

¹⁴ via.humana.blogspot.com/2006/11/apreciarlaimportanciadesostener.html

2.2 BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS

2.2.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Las instituciones educativas pueden considerarse organizaciones sociales, puesto que, como lo señala Gairín Sallan (1999) están conformadas por un grupo de personas que ejercen determinadas funciones ordenadas por fines, objetivos y propósitos, dirigidos hacia la búsqueda de la eficiencia y la racionalidad ¹⁵

Al hablar de las organizaciones como sistemas sociales, incluidas las instituciones educativas, adquiere cada vez mayor relevancia el tema de las relaciones humanas, por cuanto, como lo señala Toro Álvarez (2001), “toda organización es texto y red de significaciones, lugar de expresión y circulación de sentidos y ámbito de contraste generacional, regional y profesional” (p. 10) ¹⁶

Vinculado con la cultura de las organizaciones se encuentra el concepto de *clima*, definido por diferentes autores en el área de la gerencia y de la administración. Oliva Gil (1997) expresa, que el clima es la realidad fenomenológica de una organización, es decir, los fenómenos y hechos que en ella ocurren y la percepción colectiva de esa realidad; a su vez indica, que esto tiene una importancia trascendental por su repercusión en los procesos cognitivos de los miembros de la organización, en sus actitudes y en sus comportamientos ¹⁷

Dos conceptos, propuestos por Toro Alvarez (ob. cit.), relacionados con el clima organizacional, son de interés para esta investigación, ellos son:

¹⁵ GAIRIN Sallan, J. (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. España: L Muralla.

¹⁶ TORO Álvarez, F. (2001). *El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Colombia: CINCEL Ltda.

¹⁷ OLIVA Gil, J. (1997). *El Clima en la organización escolar*. Educación y Gestión, IV (18), pp. 39-39.

calidad de vida laboral y calidad de vida de relación. El primero, alude a la existencia y vigencia de valores colectivos que facilitan la armonía social de las personas en la organización y es una función de dos indicadores: la satisfacción laboral y el clima organizacional. El segundo concepto, *calidad de vida de relación*, es una función de dos variables: las relaciones interpersonales y los valores colectivos. La primera, se refiere a la percepción que tienen las personas respecto al grado en que se ayudan y apoyan mutuamente y en que sus relaciones son respetuosas y consideradas; la segunda, es definida por el grado de cooperación, responsabilidad y respeto.

En todo caso, el clima organizacional de las instituciones educativas y en especial del aula de clases, resulta interesante por cuanto diversas investigaciones, realizadas en diferentes contextos y con distintos instrumentos han demostrado que existe una relación directa y positiva entre éste y variables académicas como el rendimiento, la adquisición de habilidades cognitivas y el aprendizaje afectivo (Villa y Villar, 1992); aspectos por demás relevantes para la formación de la personalidad integral del individuo y para desarrollar las potencialidades que le permitirán desenvolverse y convivir adecuadamente en el aula, en la escuela y, en la sociedad ¹⁸.

2.2.2. CLIMA ESCOLAR Y CLIMA DE AULA

El término clima, referido a las instituciones escolares, ha sido utilizado en la literatura especializada de diversas maneras; específicamente Cere (1993, citado en Cornejo y Redondo 2001) señala que: es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que integrados en un proceso dinámico específico, confieren un

¹⁸ VILLA Sánchez, A. y VILLAR Angulo, L. (Coords). (1992). *Clima organizativo y de aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de medida*. Bilbao, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

peculiar estilo a dicho centro, condicionante a la vez de distintos procesos educativos (p. 3) ¹⁹

También el clima ha sido descrito, desde el punto de vista ecológico, como la relación que se establece entre el entorno físico y material del centro y las características de las personas o grupos; así mismo se ha considerado para esta descripción el sistema social, esto es, las interacciones y relaciones sociales.

Según Gairin Sallan (ob. cit.), las personas son las responsables de otorgar significado particular a estas características psicosociales, las cuales constituyen, a su vez, el contexto en el cual ocurren las relaciones interpersonales. Por ello, el clima social de una institución, es definido en función de la percepción que tienen los sujetos de las relaciones interpersonales tanto a nivel de aula como del centro.

Para clarificar aún más la definición del clima escolar, se hace la siguiente caracterización:

- a. Es un concepto globalizador, que alude al ambiente del centro;
- b. Es un concepto multidimensional, determinado por distintos elementos estructurales y funcionales de la organización;
- c. Las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia;
- d. Tiene carácter relativamente permanente en el tiempo;
- e. Influye en el logro de distintos objetivos académicos y de desarrollo personal;
- f. La percepción de las personas constituye un indicador fundamental de la aproximación al estudio del clima.

Finalmente, es importante señalar que el estudio del clima social escolar puede centrarse en la institución y, en este caso, se puede hablar del clima del centro; pero también dicho estudio puede centrarse en los procesos que

¹⁹ CORNEJO, R. y REDONDO, J. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media*. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana.
www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro249/

ocurren en microespacios al interior de las instituciones, como el aula de clases y en donde se producen altercados dentro de las relaciones humanas que se producen entre docentes que ocasionan dificultades en las relaciones interpersonales.

2.2.3. TIPOS DE CLIMA ESCOLAR Y DE AULA

Numerosos autores han propuesto diferentes clasificaciones para tipificar el clima escolar y del aula; sin embargo, todos los autores coinciden en que tanto el clima escolar como el de aula se desarrollan entre dos extremos: uno favorable, que representa un clima abierto, participativo, ideal, coherente, en el cual existiría mayor posibilidad para la formación integral del educando desde el punto de vista académico, social y emocional, puesto que existirían más oportunidades para la convivencia armónica. El otro extremo sería desfavorable y estaría representado por el clima cerrado, autoritario, controlado y no coherente, donde imperan las relaciones de poder, de dominación y de control, porque no se estimulan los procesos interpersonales, ni la participación libre y democrática, por lo cual, se producen comportamientos individuales y sociales hostiles, que inciden negativamente en la convivencia y el aprendizaje.

2.2.4. DIMENSIONES DEL CLIMA ESCOLAR Y DE AULA

El clima está condicionado por una serie de factores que, mediatizados por los procesos de enseñanza y aprendizaje, podrían clasificarse en cuatro grandes categorías: el medio ambiente, los comportamientos y actitudes personales, los aspectos organizativos y de funcionamiento y la dinámica interna que se da en el aula.

Por su parte, Bernstein (citado en Villa Sánchez y Villar Angulo, ob. Cit.) propuso considerar para el estudio del clima escolar y de aula, un conjunto de variables agrupadas en lo que denomina *contextos del clima*. A continuación se presenta una breve descripción de cada contexto:

- a. **El contexto interpersonal**, referido a la percepción que tienen los alumnos de la cercanía de las relaciones que mantienen con los profesores y de la preocupación que éstos muestran ante sus problemas;
- b. **El contexto regulativo**: que se refiere a la percepción de los alumnos de las reglas y las relaciones de autoridad en la escuela;
- c. **El contexto instruccional**: que abarca las percepciones de los alumnos respecto al interés o desinterés que muestran los profesores por el aprendizaje de sus alumnos;
- d. **El contexto imaginativo y creativo** que se refiere a los aspectos ambientales que estimula a recrear y experimentar.

2.2.5. LAS RELACIONES HUMANAS

Las relaciones humanas se refieren al trato o la comunicación que se establece entre dos o más personas; son muy importantes en las instituciones escolares, puesto que durante la actividad educativa se produce un proceso recíproco mediante el cual las personas que se ponen en contacto valoran los comportamientos de los otros y se forman opiniones acerca de ellos, todo lo cual suscita sentimientos que influyen en el tipo de relaciones que se establecen.

García Requena (1997), indica que “las relaciones se plantean en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras próximas” y agrega que éstas se refieren, a las actitudes y a la red de interacciones que mantienen los agentes personales. Pueden presentarse actitudes positivas como: cooperación, acogida, autonomía, participación, satisfacción; pero también se puede observar actitudes de reserva, competitividad, absentismo, intolerancia y frustración, que producen una corriente interna, explícita o no, de deseos, aspiraciones e intereses corporativos y personales ²⁰

²⁰ GARCÍA Requena, F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.

De ello se entiende que, debido a que las personas son el eje central de las relaciones, los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos, obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros, favorecerlas. En todo caso, si las relaciones se establecen sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del diálogo, de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza, el clima del aula será positivo y gratificante; pero, si las relaciones en el aula están sentadas sobre la base de actitudes negativas, como la competitividad, la intolerancia y la frustración, el individualismo, la falta de tacto, las reacciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima del aula será negativo.

Sin embargo, como lo plantea Medina Rivilla (1989), el entramado de relaciones que se presentan en el aula, resulta complejo e imprevisible, por lo que es necesario seleccionar ciertas categorías conceptualmente opuestas, que pueden situarse a lo largo de un continuo dicotómico, para caracterizar las actuaciones relacionales de los docentes y alumnos. En este sentido menciona las siguientes: cooperación-competitividad, empatía-rechazo, autonomía-dependencia, actividad-pasividad, igualdad-desigualdad. Además enfatiza el mismo autor que el análisis conjunto de estas relaciones constituye una fase previa para la identificación del clima social que se configura en el aula ²¹

Significa entonces que los procesos interpersonales al interior de los centros educativos y su interrelación con los resultados deseados son muy importantes para el estudio del ambiente o clima social escolar, puesto que, si el entramado de relaciones que se produce como consecuencia de la tarea educativa en común está cargado de interacciones socio-afectivas armoniosas, el clima de la clase será gratificante y contribuirá a crear condiciones favorables para el aprendizaje; por el contrario, si ese entramado está caracterizado por la competencia, agresividad, envidia e

²¹ MEDINA Rivilla, A. (1989). *Didáctica e interacción en el aula*. Bogotá: Editorial Cíncel.

intriga, el clima será poco gratificante y por consiguiente las condiciones para el proceso de aprendizaje serán poco favorables.

Las relaciones en el aula son múltiples y entre ellas pueden mencionarse: las que se establecen entre profesores, entre los profesores y las familias de los estudiantes, **entre profesores y estudiantes, y finalmente entre los propios estudiantes**. Sin embargo, para los efectos de este estudio interesa ahondar en el estudio de las dos últimas.

Respecto a las relaciones del profesor con sus alumnos se puede señalar que tradicionalmente los maestros son el factor crucial de la educación en el aula; pues a través de su práctica pedagógica pueden generar una atmósfera tranquila, ordenada y orientada al aprendizaje. En relación con ello Voli (2004) refiere que: La labor de enseñanza y el modelo de persona que el profesor proporciona a sus alumnos, contribuye (...) a la formación de la personalidad de los que serán, a su vez, los protagonistas del futuro. (...). Para ser eficaz como educador, el profesor puede y debe darse cuenta de lo que hace y de lo que puede hacer en su aula para crear un ambiente favorecedor de una buena autoestima de sus alumnos y de una convivencia que facilite esta labor. (p. 78) ²²

Este planteamiento es apoyado por Medina Rivilla (ob. cit), quien indica que: “La complejidad relacional de la clase demanda una adecuada preparación del docente, (...) para que interprete y organice el aula, realizando una acertada negociación con los alumnos y estableciendo el conjunto de tareas y contenidos más adecuados para formarles” (p. 81); igualmente Sillóniz (2004), afirma que, la manera de ser del profesor es un factor motivador de primer orden en el aula por cuanto es el responsable de “establecer un estilo de relación cercano, cálido y auténtico, de apoyo y respeto a los alumnos”. (p. 1) ²³

²² VOLI, F. (2004). *Sentirse bien en el aula*. Manual de convivencia para profesores. Madrid: Educar.

²³ SILLÓNIZ, A. (2004). *La motivación en el aula*. Disponible en indexnet.santillana.es/rcs/_archivos/Recursos/religion/motivacion.pdf

En el mismo sentido, Gil Pérez (2001) aporta, que el mejor docente no es el que todo lo tolera por no desagradar, sino, aquel que: ... es capaz de crear un clima de relación espontánea, de libertad responsable, de cordialidad, de estímulo permanente (...), de acogida, de seguridad, de optimismo, de alegría, de serenidad, de paciencia ante las contradicciones y, sobre todo, el que tiene la habilidad de favorecer el encuentro entre su persona y la de los alumnos. (p. 4)²⁴

En correspondencia con lo anterior, Texeido Saballs y Capell Castañer (2002), afirman que existe un conjunto de factores personales, emocionales y de contacto interpersonal que el profesor debe tener en cuenta para la gestión adecuada del aula, entre los que menciona: la atención individualizada, el refuerzo positivo, la vinculación personal, el contacto emocional, la equidad en el trato, la justicia para administrar premios y castigos, la transparencia, la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, el afrontamiento directo de los problemas y conflictos en el aula²⁵

También resulta importante señalar que al enseñar, el profesor, no solamente comunica conocimientos, sino que también muestra su personalidad y en atención a ello, hay que destacar la importancia de la conducta no verbal del docente en la configuración del clima de relaciones sociales en el aula y por consiguiente en la formación de actitudes en los alumnos. Es así como, Bonhome, (2004) expresa: Las relaciones que el profesor crea con sus alumnos se basan no sólo en contenidos manifestados verbalmente, sino que existen muchísimos otros mecanismos, llenos de significados, (...) la postura, el tono de voz, la mirada, un gesto e incluso el silencio mismo, todos son portadores de gran información, que siempre está a nuestra disposición, para ser decodificada y darle la interpretación apropiada. (p. 1).²⁶

²⁴ GIL Pérez, D. (2001). La innovación en algunos aspectos esenciales -pero habitualmente olvidados- en el planteamiento de la enseñanza/ aprendizaje de las ciencias: las relaciones enseñanza-medio y el clima escolar. Disponible en Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura: www.oei.org.co/oeivirt/gil02c.htm

²⁵ TEIXIDÓ Saballs, J. Y CAPELL Castañer, D. (2002) Formación del profesorado orientada al desarrollo de competencias de gestión del aula de ESO; el afrontamiento de situaciones críticas. Disponible en Rev.Elect.Interuniv.Form.Profr., 5(1) (2002)

²⁶ BONHOME, C. (2004). *La empatía*. disponible en www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm.

En resumen, el docente juega un importante papel para la creación de un clima idóneo de interacciones interpersonales en el aula, lo cual a su vez influirá en las situaciones de enseñanza y aprendizaje; sin embargo, Medina Gallego (1991) afirma que: Las relaciones en la escuela son tensas, la autoridad atraviesa todos los espacios, la norma rompe la armonía de la convivencia y genera el roce permanente entre los actores de la trama educativa... El resentimiento va llenando la relación maestro-alumno, el primero subestima al segundo, lo enmudece (...), lo aniquila espiritual y físicamente (...), la autoridad del maestro, las notas y las sanciones, la expulsión de clase y la ofensa verbal (...) genera conductas retadoras en el joven (p. 34) ²⁷

Sobre este mismo aspecto, Medina Gallego (ob. cit.) señala, “Cuando el maestro violenta al alumno, física o verbalmente, no tiene autoridad para reclamarle respeto. Las relaciones de tipo vertical que se establecen entre los estamentos sociales de la escuela, limitan las posibilidades de convivencia armónica” (p.36); lo cual podría indicar que la mayoría de los docentes requieren actualización para el manejo de las habilidades sociales, que les permitan gestionar asertivamente las relaciones interpersonales en el aula, de modo que puedan responder adecuadamente a los requerimientos sociales planteados en las actuales reformas curriculares.

De lo cual resulta que las relaciones tanto en el centro escolar como en el grupo aula, pueden promover un buen clima social-relacional o por el contrario pueden causar malestar, desconfianza y agresividad y en consecuencia promover un clima social negativo que puede inhibir el éxito académico.

Lo anterior justifica la necesidad de que la vida social y las relaciones informales que los estudiantes establecen en el aula, se conviertan en temas de interés y formen parte del proceso formativo de los mismos. Por lo tanto,

²⁷ MEDINA Gallego, C. (1991). *Escuela y violencia: una reflexión desde la cotidianidad escolar*. Educación y Cultura, 24. pp.32-36.

la escuela y específicamente los docentes, deben asumir la responsabilidad de orientar las claves relacionales entre los estudiantes como una vía para prevenir e intervenir el maltrato entre iguales, favorecer unas relaciones personales saludables y equilibradas entre ellos y así, mejorar el clima de convivencia escolar.

Opino que las relaciones interpersonales que se dan a nivel de docentes interpretan su relación con el clima de convivencia que en ella se desarrolla y con la actuación del mismo como conductor y organizador de dicho clima.

2.3 TEORÍAS QUE RESPALDAN LA PROPUESTA

2.3.1. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard, 1969)²⁸

El desarrollo organizacional puede definirse como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta y mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos.

El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.

Las metas del desarrollo organizacional son:

- 1) Incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización
- 2) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y

²⁸ BECKHARD, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami. Editorial Addison – Wesley.

- 3) Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.
(Burke 1992) ²⁹

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas la investigación y la teoría.

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta de la investigación y la teoría.

Colectivamente estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el desarrollo organizacional.

Describen a grandes rasgos la naturaleza y los métodos del desarrollo organizacional.

Nosotros la definimos como: Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un especialista.

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

²⁹ BURKE, W. y ROBERTSON, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

Esta teoría ayuda a desarrollar desde la alta dirección una estrategia integral que sea percibida por la organización. Ayuda a diseñar una visión de futuro positiva y prometedora, generando una integración hacia el futuro. Al instalar un proceso administrativo muy eficaz con resultados inmediatos a corto, mediano y largo plazo para alcanzar la tecnología que se aplica en un proceso de desarrollo organizacional con visión, misión, planteamiento estratégico, proceso de calidad total, integración de procesos, análisis transnacional y negociación.

La visión del desarrollo organizacional es apoyar los esfuerzos de cambio del líder y de su equipo humano de acuerdo a las capacidades propias y en armonía con el entorno para alcanzar mayores niveles de excelencia humana ³⁰

De una forma simplificada puede definirse el desarrollo organizacional como todo cambio planeado. La planificación del cambio organizacional se sustenta en la idea de una organización y un sistema social que han de evolucionar dinámica y armónicamente, para lo cual el desarrollo de la organización ha de ser un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales.

El desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a la necesidad de cambiar. Toda organización funciona dentro de un ambiente dinámico sujeto a transformaciones que exigen a la misma una adaptación continua de sus características y comportamientos.

Ello exige a la organización establecer un proceso de cambio planeado, es decir, un programa de desarrollo organizacional destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización y a desarrollar procedimientos más efectivos de planificación, de toma de decisiones, de comunicación.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. Mc Graw Hill. México. p, 206.

Existen diferentes conceptualizaciones sobre desarrollo organizacional, aquí algunas de las más importantes y las cuales están enfocadas a un área específica: Muchinsky, manifiesta que el desarrollo organizacional es *un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización dirigida desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta* ³¹

Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista.

Algunos autores incluyen el desarrollo organizacional dentro de la corriente científico administrativa denominada neo humana relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional.

Chiavenato, atribuye los orígenes del desarrollo organizacional a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar:

- La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización.
- Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.
- La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano.
- La pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología.
- Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

³¹ MUCHINSKY, H. (2000) *Psicología Laboral*. Pronap. México. SEP. p.14.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos:

a. Mejorar la Efectividad Organizacional

Esto tiene que ver con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.

b. Potenciar las Relaciones Humanas

Esto implica lo siguiente:

- El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.
- La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
- El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.
- Ponderar la organización informal, que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de «conflictos» o «no conflictos». Existe la creencia en los investigadores, que las autoridades que solo manejan la relación formal y estarían careciendo de habilidades para manejar las informales, y por lo tanto conoce la riqueza de contenido de las relaciones interpersonales, que le da vida y sentido a la organización.

VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una creencia es una suposición acerca de cómo funciona el mundo, que el individuo acepta como verdadera, es un hecho cognoscitivo para la

persona. Los valores también son creencia, y se definen como "creencias acerca de lo que es algo deseable o algo "bueno" y de lo que es algo indeseable o algo malo.

Los valores del desarrollo organizacional tienden a ser humanistas, optimistas y democráticos. Los valores humanistas proclaman la importancia del individuo, respetan a la persona total, tratan a las personas con respecto y dignidad, asumen que todas poseen una valía intrínseca, consideran que todas las personas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo. Estas creencias nacen de los valores humanistas. Los valores optimistas postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos, y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar. Los valores democráticos aseveran la sanidad del individuo, el derecho de las personas, a estar libres de abuso arbitrario de poder, un trato justo y equitativo para todos, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado.

IMPLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

IMPLICACIONES PARA TRATAR CON LOS INDIVIDUOS

La primera hipótesis es que casi todos los individuos experimentan impulsos hacia el crecimiento y el desarrollo personales si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrezca un reto. La mayoría de las personas quieren desarrollar su potencial.

IMPLICACIONES PARA TRATAR CON LOS GRUPOS

Lo que ocurre en el grupo de trabajo tanto a nivel formal como informal, influye grandemente en los sentimientos de satisfacción y competencia. La mayoría de las personas desea sentirse aceptadas e interactuar en forma cooperativa por lo menos con un pequeño grupo de referencia y por lo común con más de un grupo. Casi todas las personas son capaces de hacer contribuciones mayores a la efectividad y el desarrollo del grupo.

Las implicaciones de estas hipótesis son varias. Dejar que el equipo florezca porque a menudo son la mejor forma de que se desempeñe el trabajo, y además son las mejores maneras de satisfacer las necesidades sociales y emocionales en el trabajo. Los líderes deberían invertir tiempo y dinero en la capacitación, con el fin de incrementar las habilidades de los miembros del grupo, invertir energía e inteligencia en la creación de un ambiente positivo.

IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO Y LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Una pirámide bastante pronunciada, el énfasis en las órdenes de arriba hacia abajo, la agrupación según funciones especializadas, el apego a la cadena de mando, una comunicación formalizada a través de las diferentes funciones, etc. son obsoletas en términos de satisfacer las demandas del mercado.

Una hipótesis clave en el desarrollo organizacional es que las necesidades y las aspiraciones en los seres humanos son las razones para un esfuerzo organizado en la sociedad.

La creencia que las personas pueden crecer y desarrollarse en términos de competencia personal y de la organización tiende a producir resultado ³²

FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

La creciente participación y delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del campo.

³² PORRAS, J. y ROBERTSON, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio*. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

Se encontró que esta dinámica de grupo funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión y en general, hacía que las personas sintieran mejor acerca de sí mismas y de sus mundos. La participación es el poderoso elixir, es buena para las personas y mejora en forma dramática el desempeño del individuo y de la organización. Las intervenciones del desarrollo organizacional están diseñadas deliberadamente para incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización. Las intervenciones del desarrollo organizacional son básicamente métodos para incrementar la participación.

Todo el campo del desarrollo organizacional trata de la delegación de la autoridad. Porras, usa un modelo sencillo de cuatro pasos para describir el proceso de delegación de autoridad: "preparación" "crear un mañana", "visión" y "Cambio". Visión: una perspectiva coherente y creíble del futuro deseado, la delegación de autoridad implica desarrollar una visión clara.

EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO

Una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Una segunda creencia fundamental es que los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos.

Los equipos son importantes por un buen número de razones. Primero gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. Si el equipo, como tal, cambia esas normas y los valores, los efectos sobre la cultura individual son inmediatos y perdurables.

Segunda, muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos, las personas deben trabajar juntas para llevarlas a cabo. Tercera los equipos crean una sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas. La

sinergia es una de las razones principales por la cuales los equipos son tan importantes. Cuarta los equipos satisfacen necesidades de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto - los equipos nutren a la naturaleza humana.

ESTRUCTURAS PARALELAS DE APRENDIZAJE

Las estructuras paralelas de aprendizaje, o sea estructuras organizacionales creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, constituyen otra base importante del desarrollo organizacional.

Dale Zand introdujo este concepto con el nombre de organización colateral en el año de 1974 y lo definió como: "una organización complementaria que coexiste con la acostumbrada organización formal" el propósito de esta organización colateral es abordar los problemas "mal estructurados" que la organización formal es incapaz de resolver.

En esencia las estructuras paralelas son un vehículo para aprender cómo cambiar el sistema, y después guiar el proceso de cambio.

Borrell, describe la idea como sigue: "Ofrecemos el término de estructura paralela de aprendizaje como una clasificación genérica que abarca las intervenciones en donde: (a) se crea una estructura (es decir, una división específica y una coordinación del trabajo que (b) opera paralela (es decir, en tandem o lado a lado) a la jerarquía y estructura formales y (c) tiene el propósito de incrementar el aprendizaje de una organización (es decir la creación y/o la puesta en práctica de nuevos pensamientos y conductas de los empleados ³³

³³ BORRELL, F. (1996) *Cómo Trabajar en Equipo y Relacionarse Eficazmente con Jefes y Compañeros*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

ESTRATEGIA NORMATIVA-REEDUCATIVA DEL CAMBIO

El desarrollo organizacional implica un cambio, y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de la organización por igual. Primero están las estrategias empíricas-rationales, que se basan en la suposición de que las personas son racionales, de que seguirán su propio interés racional y que cambiarán siempre y cuando comprendan que el cambio es ventajoso para ellas. El segundo grupo se compone de las estrategias normativas-reeducativas, basadas en las suposiciones de que las normas constituyen la base de la conducta, y que el cambio ocurre a través de un proceso de reeducación en el cual se descartan las antiguas normas y se remplazan por otras nuevas. El tercer grupo son las estrategias de poder-coercitivas, basadas en la suposición de que el cambio es el acatamiento de aquellos que tienen menos poder, a los deseos de aquellos que tienen más poder.

Los miembros del sistema cliente definen cuales son los cambios y las mejoras que quieren hacer en vez de que lo haga el practicante del desarrollo organizacional, el practicante interviene en una forma de colaboración con los clientes y juntos definen los problemas y buscan las soluciones. Se descubre cualquier cosa que obstaculice la resolución efectiva del problema y se examina en público, es decir, se hace que salgan a la superficie las dudas, las ansiedades y los sentimientos negativos para "trabajar en ellos a fondo"

La Teoría del Desarrollo Organizacional apuntalará el modelo de gestión del clima institucional que mejore las relaciones interpersonales y de convivencia que se denota entre los docentes de la I.E. La Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca.

2.3.2. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional se fundamenta también en los conocimientos del comportamiento organizacional. Para aplicar el programa de desarrollo organizacional hay que conocer los fundamentos del comportamiento en las organizaciones.

El comportamiento organizacional (CO), o también denominado cultura organizativa es un campo interdisciplinar dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas en el ámbito laboral. Está orientado tanto a la teoría como a la práctica y utiliza conceptos y técnicas de una larga serie de disciplinas como es la psicología, la sociología, la teoría general de la administración, la economía, la estadística, la tecnología de la información.

El comportamiento organizacional no es un área funcional como la contabilidad, el marketing o las finanzas, sino que es una disciplina horizontal, vinculada a todas las categorías y áreas de trabajo. El entendimiento del comportamiento organizacional se apoya en la teoría, en la investigación y en la práctica ³⁴

La teoría define los conceptos claves, proporciona un modelo conceptual que los relaciona y sienta el punto de partida de la investigación y de la aplicación práctica.

La investigación actualiza y enriquece la teoría abriendo nuevas vías y líneas de conocimiento.

La práctica produce resultados positivos cuando se apoya en un modelo teórico consistente y toma en consideración las contingencias de cada caso. De este modo teórico, investigación y práctica se refuerzan mutuamente.

³⁴ WENDELL, F y BELL, C. (1995). *Desarrollo Organizacional*. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

El comportamiento organizacional comprende tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro:

- Nivel individual: consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual.
- Nivel grupal: comprensión y dirección de grupos y procesos sociales.
- Nivel organizacional (nivel macro): comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Los modelos del desarrollo organizacional trabajan con una multiplicidad de factores, variables, elementos correspondientes a esos tres niveles de análisis.

a. A nivel individual interesan aspectos como:

La personalidad

La habilidad.

Los valores y Actitudes.

Motivación.

b. A nivel grupal interesa conocer:

Proceso evolutivo de los grupos

Variables de contingencia en el comportamiento de los grupos

Toma de decisiones en grupo.

c. A nivel organizativo interesa conocer:

Qué es una organización

Cómo funciona (estudiando su estructura, su proceso, su cultura, cómo interactúa con el medioambiente).

El desarrollo organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un especialista.

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

El Comportamiento Organizacional como teoría en el marco de su esfuerzo educacional, nos ayudará a comprender el proceso de la Gestión Educativa en coherencia con el Planeamiento Estratégico del Modelo de Gestión del clima institucional que mejorará las relaciones interpersonales y de convivencia entre los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca.

2.3.3. TEORÍA DE LOS SISTEMAS DE CHESTER BARNARD

Una segunda base del desarrollo organizacional es la teoría de los sistemas, que considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean.

La teoría de sistemas es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones. Newton define al sistema como "un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos". Cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva." ³⁵

Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente. La frontera delinea al sistema, lo que está dentro de la frontera es el sistema y lo que está fuera es el ambiente.

Las fronteras de los sistemas abiertos son permeables, en el sentido de que permiten el intercambio de información, de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente. El ambiente es todo lo que hay afuera del sistema.

Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia.

³⁵ NEWTON, M. y RAIA, A. (1972). *Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos*. New York. McGraw-Hill.

La ley de la entropía declara que todos los sistemas "se debilitan" y se desintegran a menos que invierten el proceso entrópico, importando más energía de la que usan. Las organizaciones logran una entropía negativa cuando son capaces de intercambiar sus salidas por las entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite. La información es importante para los sistemas en varias formas diferentes. La retroalimentación es la información del ambiente acerca del desempeño de sistema. Los sistemas requieren dos clases de retroalimentación, negativa y positiva. Strauss escribe: "la retroalimentación negativa mide si la salida está siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas" también se conoce como retroalimentación de desviación-correctiva.... La retroalimentación positiva mide si el propósito y las metas están alineados o no con las necesidades del ambiente. El hecho de si los objetivos mismos son apropiados, también influyen en la supervivencia del sistema ³⁶

Los sistemas están bombardeados por toda clase de información parte de ella es útil, pero la mayor parte no lo es. De manera que los "sistemas codifican la información la incorporan, eliminando lo que no es útil.

Los sistemas tienden a volverse más elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo, esto se llama diferenciación. Y con la creciente diferenciación hay necesidad de una integración y coordinación crecientes. Otra característica de los sistemas es que la equifinalidad, el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado particulares, en los sistemas hay múltiples caminos para llegar a las metas. Es posible que haya subsistemas dentro de los sistemas que van de los menos importantes a los más importantes.

La teoría de sistemas sociotécnicos (TSS) y la planificación de sistemas abiertos (PSA) desempeñan un papel de importancia especial en el desarrollo organizacional.

³⁶ STRAUSS, S. (1999). Administración de *Personal*. Mc Graw-Hill.

La Teoría de sistemas sociotécnicos, es la principal base conceptual para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y en la reestructuración de la organización, dos segmentos muy activos del desarrollo organizacional en la actualidad.

La planificación de sistemas abiertos implica examinar el ambiente con el fin de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen intereses en ellas; desarrollar posibles escenarios futuros de la organización, tanto realistas como ideales y desarrollar planes de acción para asegurarse de que ocurra un futuro deseable.

Senge, cree que se deben dominar cinco disciplinas con el fin de crear una organización de aprendizaje, destreza personal, modelos mentales, creación de una visión compartida, disciplina y pensamiento de sistemas.

Primero los problemas, los acontecimientos, las fuerzas y los incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas. Segundo un enfoque de sistemas fomenta el análisis de los acontecimientos, en términos de múltiples casualidades, más que de una sola casualidad. Casi todos los fenómenos tienen múltiples causas ³⁷

La Teoría de Sistemas, nos ayudará a comprender el proceso de la gestión educativa en coherencia con el funcionamiento de toda la organización educativa para elaborar un Modelo de Gestión Administrativa que mejore el Clima Institucional y por ende las relaciones interpersonales y de convivencia que se denota entre los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca.

³⁷ SENGE, P. (1995), *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona.

2.4 DELIMITACIONES CONCEPTUALES

2.4.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización -con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos - utilizando el papel del consultor – facilitador, la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada incluyendo la investigación-acción.

Por esfuerzo a largo plazo, nos referimos a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayor parte de los casos guiado y apoyado por la alta gerencia manifiesta un imperativo virtual: la alta gerencia debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio.

Proceso de visión nos referimos a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente, compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y se entregarán a los clientes.

Procesos de delegación de autoridad (empowerment) nos referimos a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización).

Procesos de aprendizaje nos referimos a los procesos de interacción de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.

Procesos de resolución de problemas se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.

Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización en primer lugar uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencia, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas, sentimientos y artefactos. Y la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración una amplia participación que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos, al mismo tiempo que fomente los propósitos de la organización, es la mejor forma de lograrlo. Equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos reconocemos la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones. Creemos que los equipos son los bloques de construcción básicos de las organizaciones.

Utilizar el papel de consultor-facilitador transmite nuestra creencia de que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en práctica de las iniciativas del Desarrollo Organizacional

Teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada nos referimos a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, como funcionan y como pueden funcionar mejor. El Desarrollo Organizacional aplica los conocimientos y la teoría.

Investigación-acción nos referimos a un modelo participativo de diagnóstico de colaboración e interactivo y a emprender una acción en la cual el líder, los miembros de la organización y el practicante del desarrollo organizacional trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

2.4.2 CLIMA INSTITUCIONAL

Clima es la realidad fenomenológica de una organización, es decir, los fenómenos y hechos que en ella ocurren y la percepción colectiva de esa realidad; a su vez indica, que esto tiene una importancia trascendental por su repercusión en los procesos cognitivos de los miembros de la organización, en sus actitudes y en sus comportamientos.

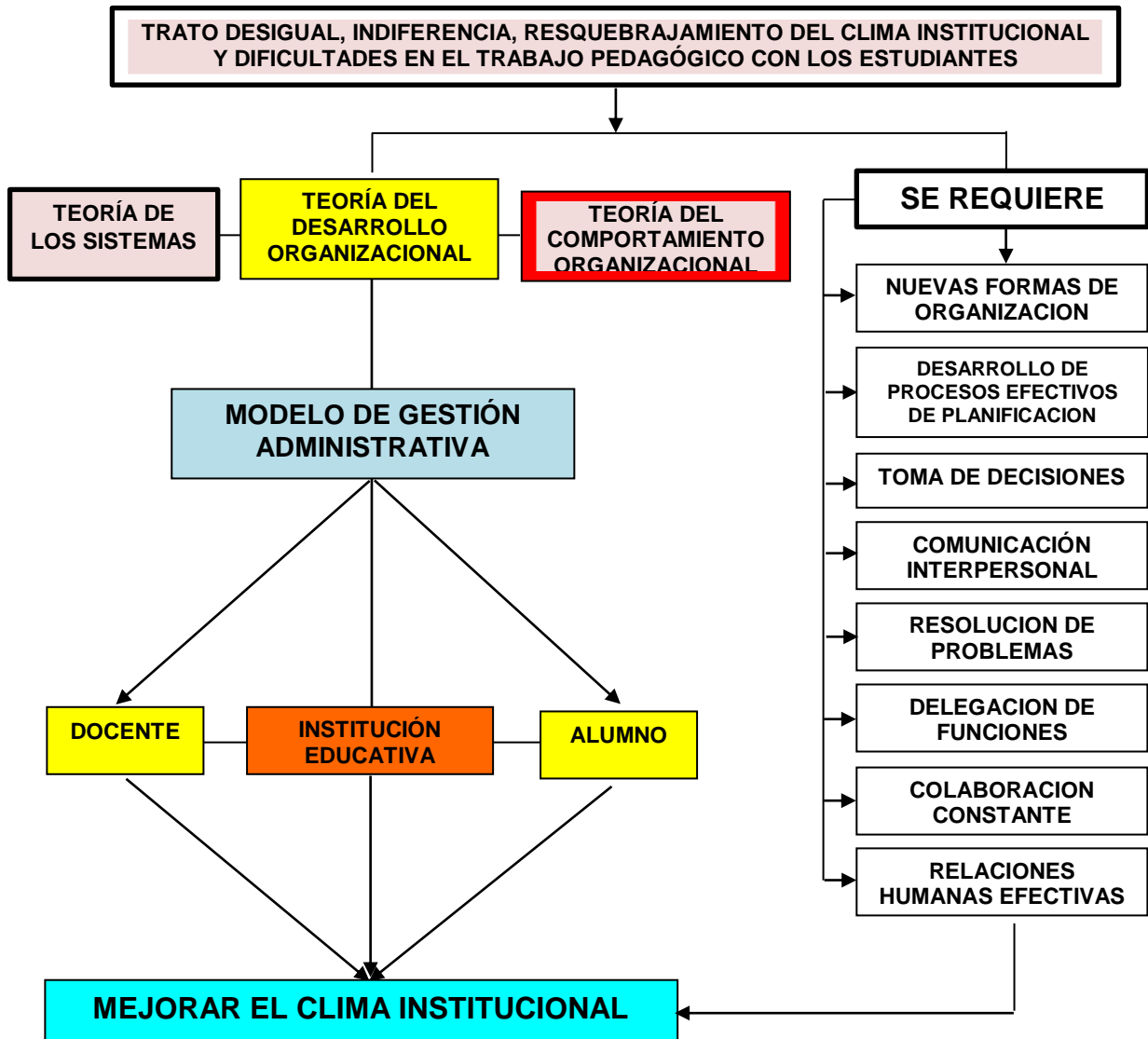
2.4.3 RELACIONES HUMANAS

Las relaciones humanas se refieren al trato o la comunicación que se establece entre dos o más personas; son muy importantes en las instituciones escolares, puesto que durante la actividad educativa se produce un proceso recíproco mediante el cual las personas que se ponen en contacto valoran los comportamientos de los otros y se forman opiniones acerca de ellos, todo lo cual suscita sentimientos que influyen en el tipo de relaciones que se establecen.

2.4.4 MODELO

Los modelos se usan para explicar y controlar fenómenos a nuestro alrededor y pueden predecir eventos que están por ocurrir. Es un ente que representa de forma precisa algo que será realizado o que ya existe. Nuestro modelo permitirá controlar las consecuencias de las deficientes relaciones interpersonales entre docentes que ocasionan el resquebrajamiento de las relaciones humanas.

2.5 ESQUEMA DE LAS BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS.



CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, EL MODELO TEORICO Y LA PROPUESTA

3.1. RESULTADOS

3.1.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES

CUADRO N ° 1
TIENE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

INDICADOR	F	%
a) Si	16	44
b) No	14	39
c) A veces	6	17
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Set.2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 36 docentes encuestados que representan el 100%; 16 docentes que representan el 44% de la población opinan que sí tienen problemas para comunicarse y relacionarse con los miembros de la comunidad educativa, 14 docentes que representan el 39% opinan que no tienen problemas de comunicación con otros miembros de la I.E. mientras que 6 docentes que representan el 17% opinan que a veces tienen problemas de comunicación.

Se nota que el mayor porcentaje de docentes encuestados manifiestan objetivamente que tienen problemas para comunicarse y relacionarse con otros miembros de la comunidad educativa ocasionando problemas en sus relaciones interpersonales y que requieren mejorar sus relaciones humanas con otros docentes y miembros de la comunidad educativa para vivir en forma armoniosa y sin dificultades que obstaculicen la comunicación interpersonal.

CUADRO N ° 2

ES RECONOCIDA SU LABOR DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

INDICADOR	F	%
a) Si	8	22
b) No	15	42
c) A veces	13	36
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Set.2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 36 docentes encuestados que representan el 100%, 15 docentes que corresponden al 42% de la población encuestada, opinan que no es reconocida su labor docente en la institución educativa, 13 docentes que representan el 36% opinan que a veces es reconocida su labor docente y, 8 docentes que representan el 22% opinan que si es reconocida su labor en la institución educativa.

Los docentes de la Institución Educativa sienten que no es reconocida su labor educativa por la institución donde laboran por los múltiples problemas que se producen en sus relaciones interpersonales y también en la convivencia que desarrollan en forma conjunta no sólo con otros docentes sino también con sus estudiantes lo que requiere necesariamente de estructurar un modelo basado en las relaciones humanas que oriente ese sentimiento pesimista y permita que los docentes reconozcan las falencias que se producen en su interrelación constante y que el clima institucional se optimice para los docentes y esto permita que los alumnos no presenten dificultades en sus relaciones de convivencia con los docentes y sus compañeros.

CUADRO N ° 3

SON IMPORTANTES LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE FAVORECEN EL CLIMA INSTITUCIONAL

INDICADOR	F	%
a) Si	20	56
b) No	6	17
c) A veces	10	27
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Set.2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 36 docentes encuestados que representan el 100%, 20 docentes que representan el 56% de la población encuestada, opinan que sí reconocen la importancia de las relaciones interpersonales en el clima institucional, mientras que 10 docentes encuestados que corresponden al 27% de encuestados mencionan que a veces toman en cuenta la importancia de las relaciones interpersonales y, 6 docentes que representan el 17% opinan que no reconocen la importancia de las relaciones interpersonales en una institución educativa.

Los docentes de la I.E son conscientes de la enorme importancia que tienen las relaciones interpersonales y de convivencia ya que va a permitir un mejor trato con todos los miembros de la comunidad educativa y como consecuencia un mejor clima institucional; sin embargo, podemos inferir que esta respuesta se acomoda a sus intereses personales, pues no reconocen la verdadera dimensión del problema que en las relaciones interpersonales que afectan de sobremanera el clima institucional perjudicando la labor docente y por ende las relaciones humanas requiriendo de esta manera un modelo que oriente las relaciones y comunicación interpersonal como también las condiciones de convivencia constante pues, la institución educativa es el segundo hogar para el alumno.

CUADRO N ° 4

HAY NECESIDAD DE CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

INDICADOR	F	%
a) Si	16	44
b) No	14	39
c) A veces	6	17
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Set.2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 36 docentes encuestados que representan el 100%, 16 docentes que representan el 44% de la población encuestada opinan que si saben que el clima institucional es necesario en la institución educativa, mientras que 14 docentes que representa el 39% mencionan que no es necesario el clima institucional y 6 docentes opinan que el clima institucional a veces puede ser necesario ser utilizado en la institución educativa.

Los docentes encuestados de la institución educativa en su mayoría consideran que es importante y necesario el clima institucional para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y de la convivencia cotidiana, sin embargo cabe mencionar que esta respuesta se presta a argumentos personales pues no se nota claramente que el clima reine sin dificultades en la institución, pues los roces entre docentes y estos con sus alumnos son constantes perjudicando las relaciones humanas y la comunicación interpersonal por lo que se hace necesario, solucionar esta problemática basándonos en el fortalecimiento del clima institucional a través de estrategias que optimicen las relaciones entre docentes y con la plana jerárquica.

CUADRO N ° 5

PARTICIPA EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL

INDICADOR	F	%
a) Si	8	22
b) No	15	42
c) A veces	13	36
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Set.2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 36 encuestados que representa el 100%; 15 docentes que representan el 42% de la población opinan que no participan en las actividades relacionadas con el fortalecimiento del clima institucional, 13 docentes que representan el 36% opinan que a veces participan en las actividades y, 8 docentes que representan el 22% mencionan que si participan en las actividades relacionadas con el fortalecimiento del clima institucional.

Los docentes de la Institución Educativa no participan en las actividades relacionadas con el fortalecimiento del clima institucional; al realizar inferencias con el cuadro anterior mencionamos que el docente es consciente de que el clima institucional es importante y necesario en la institución sin embargo, en este cuadro, el docente no participa en forma efectiva en las actividades que se programan a lo largo del año en la institución educativa, perjudicando las relaciones interpersonales así como la comunicación y convivencia con sus estudiantes empeorando las relaciones humanas y obstaculizando el clima institucional. Esto caracteriza la necesidad de articular un modelo que optimice las relaciones interpersonales y de convivencia a través de estrategias que permitan hacer más participativo al docente en las actividades programadas por la institución educativa.

CUADRO N ° 6

LA COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES ES FLUIDA

INDICADOR	F	%
a) Si	13	36
b) No	10	28
c) A veces	13	36
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Set.2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 36 docentes encuestados que representan el 100%; 13 docentes que representan el 36% de la población encuestada opinan que la comunicación entre docentes es fluida, 10 docentes que representan el 28% opinan que la comunicación no es fluida mientras que 13 docentes que comprenden el 36% del total de docentes encuestados opinan que la comunicación es fluida a veces de acuerdo a las circunstancias personales y de interés entre docentes.

En la Institución Educativa, se infiere de acuerdo al cuadro anterior que el mismo porcentaje de docentes encuestados mencionan que la comunicación entre ellos es fluida por un lado, pero por el otro mencionan que a veces se produce; lo que evidencia la verdadera intención de las respuestas, pues las constantes pugnas entre docentes es diaria y constante incluso afectando las tareas escolares que les corresponde realizar haciendo que la comunicación interpersonal entre docentes sea verdaderamente limitada por que no existe una comunicación cordial y hay barreras entre ellos que impiden el desenvolvimiento normal de ciertas personalidades, lo que impulsa a proponer un modelo que optimice el clima institucional en la institución educativa.

CUADRO N ° 7

SU TRABAJO DOCENTE APORTA PARA EL CLIMA INSTITUCIONAL ADECUADO EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA

INDICADOR	F	%
a) Si	10	28
b) No	6	17
c) A veces	20	55
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Set.2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 36 docentes encuestados que representan el 100%; 20 docentes que representan el 55% de la población encuestada consideran que a veces su trabajo docente aporta para que el clima institucional sea adecuado en la institución educativa, 10 docentes que representan el 28% consideran que si aportan con su trabajo y, 6 docentes que representan el 17% consideran que no aportan con su trabajo.

Los docentes de la Institución Educativa a veces aportan con su trabajo para que el clima institucional sea adecuado y así contribuyan en su desarrollo. También se infiere que el trabajo docente cotidiano necesita el afianzamiento de las relaciones humanas adecuadas, la pertinencia de la comunicación interpersonal y el establecimiento de pautas y estrategias que optimicen el clima institucional, pues se encuentra debilitado por el actuar de algunos docentes que a pesar de manifestar que su trabajo aporta pareciera que no es así, pues muchas veces se observa otros detalles que manifiestan que el resquebrajamiento de las relaciones es más tendiente a bajar que a subir.

CUADRO N ° 8

SE RELACIONA CON DOCENTES RECIÉN LLEGADOS, REASIGNADOS O NUEVOS

INDICADOR	F	%
a) Si	12	33
b) No	14	39
c) A veces	10	28
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Set.2016.

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 36 docentes encuestados que representan el 100%; 14 docentes que representan el 39% de la población encuestada opinan que no se relacionan fácilmente con docentes recién llegados, reasignados o nuevos, 12 docentes que representan el 33% opina que si lo hacen mientras que 10 docentes que representan el 28% opinan que a veces se relacionan con profesores nuevos, reasignados y recién llegados.

Los docentes de la Institución Educativa no se relacionan fácilmente con docentes recién llegados, reasignados o nuevos debido justamente a los problemas de escasa comunicación interpersonal, trato desigual, indiferencia, marginación, discriminación y otras actitudes que empeoran el clima institucional en la cotidianidad del trabajo docente. Se infiere también que dejar de lado las relaciones interpersonales y de convivencia no sólo perjudican las relaciones comunicativas entre docentes sino que arrastran a sus estudiantes quienes muchas veces son manipulados por sus docentes para evitar la práctica de valores con otros docentes con el transcurso del tiempo.

CUADRO N ° 9

SE SIENTE ACEPTADO FRENTE A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

INDICADOR	F	%
a) Si	8	22
b) No	15	42
c) A veces	13	36
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Set.2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 36 docentes encuestados que representan el 100% 15 docentes que representan el 42% de la población encuestada, opinan que no se sienten aceptados por sus colegas de carrera profesional a la cual pertenecen, 13 docentes que representan el 36% opinan que a veces son aceptados mientras que 8 docentes que representan el 22% opinan que si son aceptados por sus compañeros de labor pedagógica.

Los docentes de la Institución Educativa no se sienten aceptados por sus colegas de la carrera profesional a la cual pertenecen, esta referencia es objetiva pues el sentimiento de no aceptación es mutuo lo que ocasiona que el rompimiento de las relaciones interpersonales y de convivencia sean constantes, debido a diversas complejidades de la comunicación, el trato no igualitario entre docentes, la discriminación diaria y cotidiana que objetivizan un inestable clima institucional que requiere ser ajustado por un modelo que plantee estrategias de superación personal, comunicación flexible, tolerancia y aceptación de la diversidad y complejidad de personalidades.

CUADRO N ° 10

SE CAPACITAN SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES Y DE CONVIVENCIA

INDICADOR	F	%
a) Si	8	22
b) No	20	56
c) A veces	8	22
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Set.2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa “Virgen del Carmen” de 36 docentes encuestados que representan el 100%; 20 docentes que representan el 56% de la población encuestada, opinan que no han recibido capacitación sobre la importancia de las relaciones interpersonales y de convivencia, 8 docentes que representan el 22% opinan que si han recibido capacitación sobre la temática planteada mientras, que 8 docentes que hacen igual porcentaje o sea, 22% mencionaron que a veces se capacitan sobre este tema.

La comunidad docente de la Institución Educativa no ha recibido capacitación sobre relaciones interpersonales y de convivencia que impulsarían la propuesta planteada. Cabe mencionar que de estos temas son escasas las jornadas de capacitación, por lo tanto, la respuesta de los docentes en torno a la interrogante es objetiva.

Por otro lado, se hace necesaria apuntalar jornadas de capacitación a manera de foros, simposios o paneles de capacitación que traten sobre estas temáticas que refuercen el modelo a implementar sobre la optimización del clima institucional.

CUADRO RESUMEN SOBRE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES

PREGUNTA	INDICADOR					
	SI	%	NO	%	A VECE S	%
¿Tiene problemas para comunicarse y relacionarse con los miembros de la comunidad educativa?	16	44	14	39	6	17
¿Siente que su labor docente es reconocida por la I.E.?	8	22	15	42	13	36
¿Reconoce la importancia de las relaciones personales en el clima Institucional?	20	56	6	17	10	27
¿Sabe Usted que el clima institucional es necesaria en la I.E.?	16	44	14	39	6	17
¿Participa en las actividades relacionadas con el fortalecimiento del clima institucional?	8	22	15	42	13	36
¿Considera Ud. que la comunicación entre docentes es fluida?	13	36	10	28	13	36
¿Considera que su trabajo docente aporta para que el clima institucional sea adecuado en su I.E.?	10	28	6	17	20	55
¿Se relaciona fácilmente con docentes recién llegados, reasignados o nuevos?	12	33	14	39	10	28
¿Se siente aceptado frente a sus compañeros de trabajo?	8	22	15	42	13	36
¿Ha recibido capacitación en torno a relaciones interpersonales y de convivencia?	8	22	20	56	8	22

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Set.2016

3.1.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES

CUADRO N ° 1

TIENEN PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

INDICADOR	F	%
d) Si	30	50
e) No	24	40
f) A veces	6	10
TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Oct..2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 60 estudiantes encuestados que representan el 100%; 30 estudiantes que representan el 50% de la población opinan que sí han observado problemas para comunicarse y relacionarse entre los docentes de la comunidad educativa, mientras 24 estudiantes que representan el 40% opinan que no han observado problemas de comunicación entre los docentes de la I.E. mientras que 6 estudiantes que representan el 10% opinan que a veces han observado problemas de comunicación entre docentes.

Se nota que el mayor porcentaje de estudiantes encuestados manifiestan objetivamente que han observado problemas para comunicarse y relacionarse entre los docentes de la comunidad educativa ocasionando dificultades en sus relaciones interpersonales y que requieren mejorar sus relaciones humanas con otros docentes y miembros de la comunidad educativa para fortalecer el clima institucional.

CUADRO N ° 2

ES RECONOCIDA LA LABOR DE TU DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

INDICADOR	F	%
a) Si	19	32
b) No	26	43
c) A veces	15	25
TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Oct..2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 60 estudiantes encuestados que representan el 100%, 26 estudiantes que corresponden al 43% de la población encuestada, opinan que no es reconocida la labor de su docente en la institución educativa, 19 estudiantes que representan el 32% opinan que si es reconocido el trabajo que realiza su docente y, 15 estudiantes que representan el 25% opinan que a veces es reconocida la labor de su profesor en la institución educativa.

Los estudiantes de la Institución Educativa, manifiestan que no es reconocida la labor educativa que desarrolla su profesor por la institución donde labora tal vez por los problemas que se producen en sus relaciones interpersonales con otros docentes y también en la convivencia que desarrollan con sus estudiantes perjudicando muchas veces el normal desenvolvimiento del trabajo académico por el cambio de carácter y volverse temperamental ante ellos.

CUADRO N ° 3

ACIONES INTERPERSONALES Y DE CONVIVENCIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

INDICADOR	F	%
a) Si	28	47
b) No	22	37
c) A veces	10	16
TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Oct..2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 60 estudiantes encuestados que representan el 100%, 28 estudiantes que representan el 47% de la población encuestada, opinan que si son importantes las relaciones interpersonales y de convivencia en una institución educativa, mientras que 22 estudiantes encuestados que corresponden al 37% de encuestados mencionan que no es importante tomar en cuentas las relaciones interpersonales y, 10 estudiantes que representan el 16% opinan que a veces puede ser importante las relaciones personales y de convivencia.

Los estudiantes de la Institución Educativa son conscientes de la enorme importancia que tienen las relaciones interpersonales ya que va a permitir un mejor trato con todos los miembros de la comunidad educativa.

CUADRO N ° 4

TODA LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEBE LLEVARSE BIEN

INDICADOR	F	%
a) Si	40	67
b) No	-	-
c) A veces	20	33
TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Institución Educativa N° 11501 del distrito de Pomalca. Oct..2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 60 estudiantes encuestados que representan el 100%, 40 estudiantes que representan el 67% de la población encuestada opinan que si debe llevarse bien toda la comunidad educativa es decir, que el clima institucional debe ser óptimo, mientras que 20 estudiantes que representan el 33% mencionaron que a veces deberían llevarse bien los docentes para favorecer un buen clima institucional

Los estudiantes encuestados de la institución educativa en su mayoría consideran que es importante que toda la comunidad educativa deba llevarse bien sin mostrar sus problemas personales abiertamente, en otras palabras mantener el clima institucional en forma óptima. sin embargo cabe mencionar que la respuesta a veces da a conocer la falta de madurez en algunos estudiantes pues el clima en la institución se muestra abiertamente por los roces entre docentes y estos con sus alumnos, perjudicando las relaciones humanas y la comunicación interpersonal por lo que se hace necesario solucionar esta problemática.

CUADRO N ° 5

PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS ENTRE DOCENTES

INDICADOR	F	%
a) Si	-	-
b) No	60	100
c) A veces	-	-
TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la I.E.N°11501 -Pomalca. Oct..2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 60 estudiantes encuestados que representa el 100%; no participan en actividades relacionadas con el fortalecimiento del clima institucional.

Los estudiantes de la Institución Educativa no participan en las actividades relacionadas con el fortalecimiento del clima institucional debido a que sus docentes no les permiten por considerarlos menores de edad, y que no podrían solucionar los conflictos de mayores, lo que indudablemente perjudica el normal desenvolvimiento académico y psicológico de algunos estudiantes. Además muchas veces no practicamos la empatía con nuestros estudiantes, de la cual obtendríamos resultados sorprendentes pues algunos piensan y reaccionan como adultos o por que la educación de su hogar por parte de sus padres sigue siendo tradicional y fortalecida en valores.

CUADRO N ° 6

LA COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES ES NORMAL

INDICADOR	F	%
a) Si	10	16
b) No	32	53
c) A veces	18	31
TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la I.E.N°11501 -Pomalca. Oct..2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 60 estudiantes encuestados que representan el 100%; 10 estudiantes que representan el 16% de la población encuestada opinan que la comunicación entre docentes es normal, 32 estudiantes que representan el 53% opinan que la comunicación no es normal, mientras que 18 estudiantes que comprenden el 31% del total de encuestados opinan que la comunicación eventualmente es normal.

En la Institución Educativa se infiere de acuerdo al cuadro anterior que el mayor porcentaje de estudiantes encuestados mencionan que la comunicación entre los docentes no es normal, pues las constantes peleas y discusiones entre docentes es diaria y constante incluso afectando las tareas escolares de sus estudiantes, no existe una comunicación cordial que deja abierta y barreras entre ellos que dificultan muchas veces su labor docente pues dedicados a enfrentarse entre sí toman a manera de represalia y arremeten en contra de sus estudiantes quienes también es esta respuesta deja clara su posición de que sí, existen problemas en las relaciones interpersonales entre los docentes.

CUADRO N ° 7

EL TRABAJO DE TU PROFESOR APORTA PARA QUE MEJORE LA COMUNICACIÓN ENTRE ELLOS

INDICADOR	F	%
a) Si	40	67
b) No	13	22
c) A veces	7	11
TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la I.E.N°11501 -Pomalca. Oct..2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 60 estudiantes encuestados que representan el 100%; 40 estudiantes que representan el 67% de la población encuestada consideran que el trabajo de su profesor aporta para que mejore la comunicación entre ellos o sea, el clima institucional, 13 estudiantes que representan el 22% consideran que no aportan con su trabajo sus docentes y, 7 estudiantes que representan el 11% consideran que sus docentes con su trabajo aportan de vez en cuando.

Según los estudiantes sus docentes de la Institución Educativa aportan con su trabajo para que la comunicación entre ellos sea normal o sea que el clima institucional sea adecuado y así contribuyan a desarrollarlo aún más. Sin embargo, se encuentran dificultades en la comunicación y en las relaciones humanas que son inadecuadas en muchos aspectos y que debería mejorarse para optimizar las condiciones de trabajo docente adecuado y clima institucional pertinente.

CUADRO N ° 8

SE RELACIONA TU DOCENTE CON OTROS

INDICADOR	F	%
a) Si	16	27
b) No	34	57
c) A veces	10	16
TOTAL	36	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la I.E.N°11501 -Pomalca. Oct..2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 60 estudiantes encuestados que representan el 100%; 34 estudiantes que representan el 57% de la población encuestada opinan que sus docentes no se relacionan fácilmente con docentes recién llegados, o nuevos, 16 estudiantes que representan el 27% opinan que si lo hacen mientras que 10 estudiantes que representan el 16% opinan que a veces se relacionan con profesores nuevos o recién llegados.

Desde la perspectiva de los estudiantes, los docentes de la Institución Educativa no se relacionan fácilmente con docentes recién llegados o nuevos justificando los problemas de escasa comunicación interpersonal, trato desigual, indiferencia, marginación, discriminación y otras actitudes que empeoran el clima institucional en la cotidianidad del trabajo docente. El estudiante observa que esta situación es anormal y que muchas veces se ve afectado por esta situación que origina muchas veces respuestas similares o paralelas a las reacciones que tiene su profesor hacia otros recién llegado o nuevos originando en los estudiantes la misma reacción.

CUADRO N ° 9

ES ACEPTADO TU PROFESOR FRENTE A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

INDICADOR	F	%
a) Si	12	20
b) No	35	58
c) A veces	13	22
TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la I.E.N°11501 -Pomalca. Oct..2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 60 estudiantes encuestados que representan el 100% 35 estudiantes que representan el 58% de la población encuestada, opinan que su profesor no es aceptado por sus colegas de carrera profesional a la cual pertenecen, 13 estudiantes que representan el 22% opinan que a veces sus profesores son aceptados, mientras que 12 estudiantes que representan el 20% opinan que si son aceptados por sus compañeros de labor pedagógica sus profesores.

Los estudiantes de la Institución Educativa manifiestan acerca de sus profesores que no son aceptados por sus colegas de la carrera profesional a la cual pertenecen, esta referencia es objetiva pues los estudiantes observan que este sentimiento de no aceptación es mutuo por parte de otros docentes, lo que ocasiona que el rompimiento de las relaciones interpersonales y de convivencia sean constantes.

CUADRO N ° 10

HA RECIBIDO CAPACITACIÓN TU PROFESOR SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES Y DE CONVIVENCIA

INDICADOR	F	%
a) Si	17	28
b) No	43	72
c) A veces	-	-
TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la I.E.N°11501 -Pomalca. Oct..2016

El presente cuadro nos indica que en la Institución Educativa de 60 estudiantes encuestados que representan el 100%; 43 estudiantes que representan el 72% de la población encuestada, creen que sus docentes no han recibido capacitación sobre la importancia de las relaciones interpersonales y de convivencia y 17 estudiantes que representan el 28% opinan que si han recibido capacitación sobre la temática planteada.

Los estudiantes creen que sus docentes no han recibido capacitación sobre relaciones interpersonales, pues en sus relaciones constantes con otros docentes dejan entrever que no han recibido ningún tipo de capacitación. Sin embargo debe mencionarse que esta respuesta pudo ser marcada al azar tratándose de un tema muy complicado para los estudiantes pues muchos desconocen la palabra “capacitación” otros sin embargo, dan a conocer lo que objetivizan a diario en el contacto de su profesor con otros colegas de profesión.

CUADRO RESUMEN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES

PREGUNTA	INDICADOR					
	SI	%	NO	%	A VECES	%
¿Has observado problemas para comunicarse y relacionarse entre los docentes de la comunidad educativa?	30	50	24	40	6	10
¿Reciben algún reconocimiento los docentes por su trabajo en la I.E.?	19	32	26	43	15	25
¿Consideras que son importantes las relaciones personales y de convivencia en la I. E. ?	28	47	22	37	10	16
¿Crees que es importante que toda la comunidad educativa debe llevarse bien, sin mostrar sus problemas personales abiertamente?	40	67	-	-	20	33
¿Te Permite tu profesor participar en actividades para solucionar los problemas entre docentes?	-	-	60	100	-	-
¿Consideras que la comunicación entre los docentes de la I.E. es normal?	10	16	32	53	18	31
¿Consideras que el trabajo de tu profesor aporta para que la comunicación entre ellos sea adecuado en la I.E.?	40	67	13	22	7	11
¿Tú profesor se relaciona fácilmente con otros docentes que llegan recién la I.E.?	16	27	34	57	10	16
¿Observas que tu profesor es aceptado frente a sus compañeros de trabajo?	12	20	35	82	13	22
¿Crees que tu profesor ha recibido capacitación sobre relaciones interpersonales y de convivencia?	17	28	43	72	-	-

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la I.E.N°11501 -Pomalca. Oct..2016

3.1.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR

- 1. ¿Fomenta acciones administrativas tendientes a mejorar el clima de su comunidad educativa?**
Rpta: Realmente no tengo programado, pero me gustaría hacerlo.
- 2. ¿Propicia actividades de interrelación entre los docentes de su comunidad?**
Rpta: No las realizo.
- 3. ¿Practica el diálogo, habilidades comunicativas horizontales con los docentes de su Educativa?**
Rpta: Especialmente cuando tenemos reuniones.
- 4. ¿Delega funciones a los docentes de su comunidad educativa?**
Rpta: No, porque me parece que cada docente cumple sus funciones y yo, las mías.
- 5. ¿Cumple con sus compromisos de gestión e informa a los docentes?**
Rpta: Yo, cumplo mis funciones. Me falta conocer más a los docentes.
- 6. ¿Apoya a sus colegas en el momento que más lo necesitan?**
Rpta: Lo hago muy poco.
- 7. ¿Cuenta su comunidad educativa con comisiones de trabajo para un mejor desempeño de la labor administrativa?**
Rpta: Si, las comisiones existen pero no se hacen monitoreos y seguimientos oportunos.
- 8. ¿Propicia Usted un clima de confianza, amistad y cordialidad dentro de la Comunidad Educativa?**
Rpta: Poco, muy poco. Entiendo y comprendo la importancia, pero poco lo he trabajado.
- 9. ¿La toma de decisiones que Usted realiza es la más acertada?**
Rpta: Creo que sí.
- 10. ¿Muestra respeto a los demás trabajadores de su comunidad educativa?**
Rpta: sí, por supuesto.
- 11. ¿Demuestra buenas relaciones, consideración y estima por los trabajadores de su comunidad educativa?**
Rpta: Hago lo que puedo para estar cerca de ellos.

12. ¿Elabora estrategias de interrelación positiva y trabajo conjunto con los docentes de su Institución educativa?

Rpta: No, pero voy a tomarlo en cuenta.

13. ¿Organiza jornadas de motivación, integración y confraternidad para concienciar a los docentes en el logro de objetivos comunes?

Rpta: No, pero este año lo tengo programado.

14. ¿Cree Usted que las normas de convivencia y organización institucional son respetadas y cumplidas conscientemente por todos los trabajadores de su comunidad educativa?

Rpta: Todos las conocen, pero no todos las cumplen.

15. ¿Es dialogante y tolerante con las ideas opuestas de los docentes de su comunidad educativa?

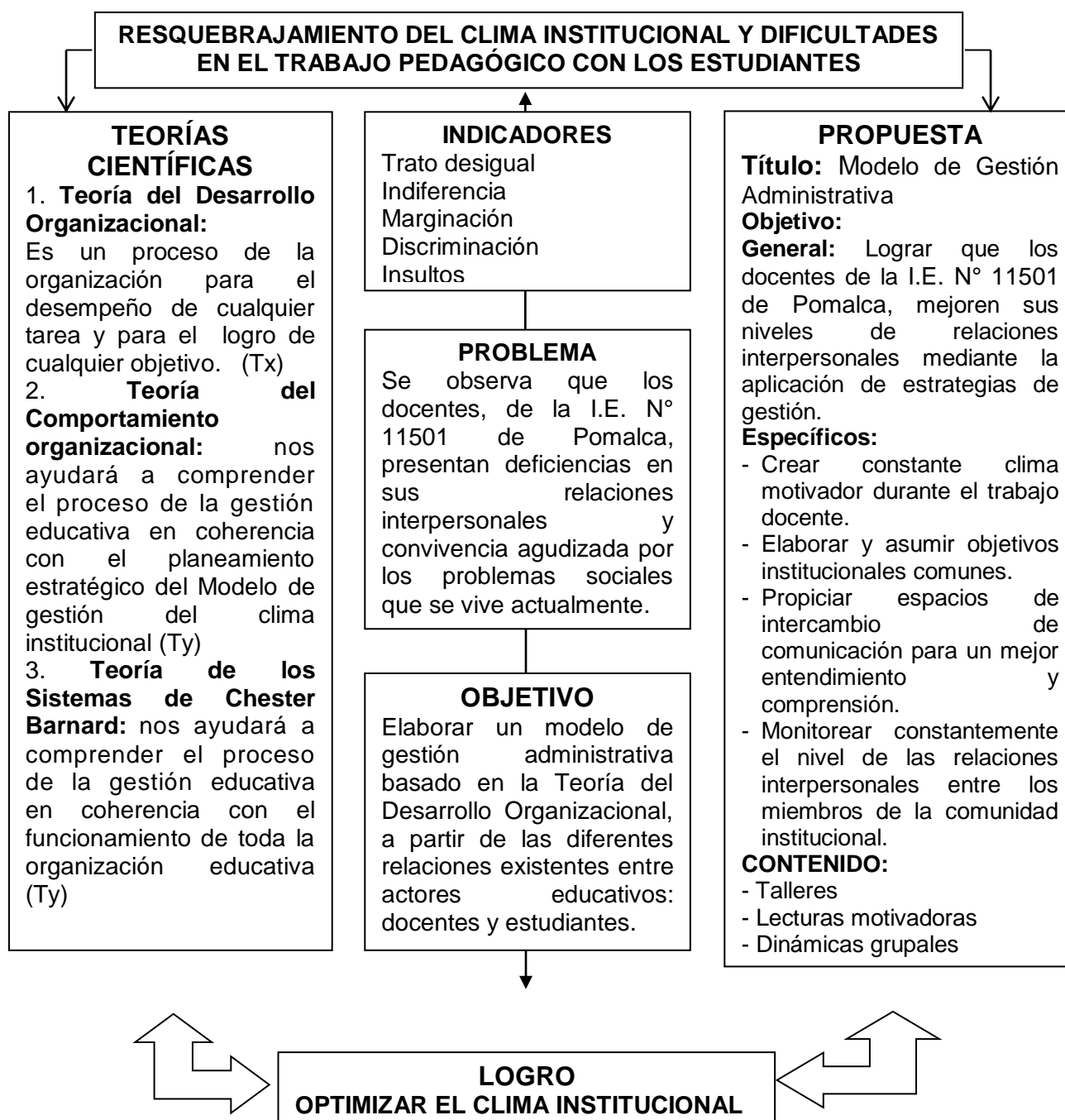
Rpta: Si, por supuesto.

Finalizada la entrevista al Director de la Institución Educativa, se procedió al estudio de los resultados obtenidos, se observa y entiende claramente que el representante no conduce a la su institución como realmente se debe de esperar de una autoridad que ocupa el más alto cargo de la institución escolar, es decir, tiene organizado su trabajo de manera inadecuada e inaceptable. Se denota así mismo, el carácter dictatorial que ejerce el director sobre la comunidad docente, la falta de aprecio hacia el trabajo docente y sobre todo las dificultades que no observa sino afianza relacionadas a las relaciones interpersonales y de convivencia. También se observa en dicha comunidad la falta de compromiso, coordinación y dedicación por el trabajo docente basados en un clima institucional que mejore las relaciones interpersonales y de convivencia.

Por otro lado si tomamos como base la Teoría del Desarrollo Organizacional y la Teoría de Sistemas, estoy seguro que en la comunidad educativa, se reforzarán las actividades, actitudes, mentalidades y personalidades y en donde muy claramente la comunicación interpersonal vuelva a gestarse y nacer con mayor fortaleza, de igual manera, se optimizará el clima institucional y las relaciones humanas basadas en las relaciones empáticas y

la comprensión exhaustiva para la construcción de una organización institucional con nuevos valores y responsabilidades compartidas.

3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA



3.3. PROPUESTA

3.3.1. TÍTULO

“Modelo de Gestión Administrativa para mejorar el clima institucional”.

3.3.2. PRESENTACIÓN

El presente Modelo de Gestión Administrativa para mejorar el clima institucional contiene una secuencia de actividades y acciones que tratarán en lo posible de plantear propuestas y soluciones acertadas, aprovechar las habilidades sociales, la seguridad y confianza y por supuesto, la motivación de los docentes.

El Modelo de Gestión para mejorar el clima institucional, expuesta en esta investigación, tratará en lo posible de desarrollar habilidades positivas entre los docentes de la institución, con esto se podrá consolidar los objetivos comunes y así poder facilitar el mejoramiento de las deficientes relaciones interpersonales que hoy en día existe en la Institución Educativa, la misma que resquebraja el clima institucional y produce dificultades en el trabajo pedagógico con los estudiantes.

3.3.3. INTRODUCCIÓN

El Modelo de Gestión para mejorar el clima institucional está fundamentado en tres teorías científicas: La Teoría del Desarrollo Organizacional, La Teoría del Comportamiento Organizacional y la Teoría de los Sistemas.

Toda institución o comunidad educativa es una organización social que se orienta por principios fundamentales de las relaciones entre sus integrantes.

El punto de partida lo constituye la Teoría del Desarrollo Organizacional que plantea que todas las organizaciones deben desempeñar cualquier tarea, estar predispuesta al cambio constante y al logro de sus objetivos dentro de un marco organizativo y estructurado debidamente. Elton Mayo enfatiza: La necesidad de humanizar y democratizar la administración; la influencia de una determinada realidad social en la manera de comportamiento de las personas; asimismo tener en cuenta uno de los aspectos psicológicos (motivación) del trabajador. Todo aquello cuanto se refiere a las relaciones interpersonales entre los docentes de la institución escolar deben estar basadas en la práctica de cualidades que podrían estar innatas en las personas: el buen trato, la empatía, autoestima, el respeto y la capacidad de tolerar ³⁸

La Teoría del Comportamiento Organizacional nos ayudará a comprender el proceso de la gestión educativa en coherencia con el Planeamiento Estratégico del Modelo de Gestión.

Es conveniente desarrollar la empatía en nuestra institución, de esta manera permitirá enriquecer considerablemente la vida de las personas en base a un análisis profundo de la conducta de la persona. Lo importante en las manifestaciones conductuales es desarrollar la capacidad de aceptación y tolerancia para resolver conflictos oportunamente.

La Institución Educativa N° 11501 de Pomalca, fue una organización en donde reinaba la armonía e interacción de los agentes educativos siempre bajo búsqueda de objetivos comunes, sin embargo, a través de los años y con la llegada de nuevos docentes se ha incrementado las dificultades en las relaciones interpersonales y de convivencia.

³⁸ MAYO, A. y LANK, E. (2000): *Las organizaciones que aprenden: Una guía para ganar ventaja competitiva*. Barcelona: Gestión 2000.

La Teoría de los Sistemas de Chester Barnard, nos ayudará a comprender el proceso de la gestión educativa en coherencia con el funcionamiento de toda la organización educativa poniendo énfasis en que los individuos de una organización deben ser motivados para encaminarlos a la cooperación, a la organización y al cumplimiento de sus obligaciones ³⁹

El desarrollo del Modelo abarcará el planteamiento de talleres que serán trabajados de la siguiente manera:

En el “Taller de Motivación: Cómo superar mis problemas” se ha tomado en cuenta los postulados de la Teoría del Desarrollo Organizacional y la Teoría del Comportamiento Organizacional.

En el “Taller de Comunicación: Mejorando las Relaciones Interpersonales” se ha puesto de manifiesto los postulados de la Teoría del Desarrollo Organizacional, la Teoría del Comportamiento Organizacional y la Teoría de los Sistemas de Chester Barnard.

En el “Taller Reconociendo mis actitudes” ha influido preponderantemente la Teoría del Comportamiento Organizacional y la Teoría de los Sistemas de Chester Barnard.

3.3.4. BASES FILOSÓFICAS, CIENTÍFICAS Y AXIOLÓGICAS

Estoy convencido que el Modelo de Gestión para mejorar el clima institucional permitirá al personal docente sentirse motivado para desarrollar eficazmente su labor diaria, porque sabrá equilibrar sus propios intereses, necesidades y aspiraciones que beneficiarán a la Institución Educativa, mediante la aceptación de responsabilidades y compromisos para ser cumplidas eficazmente.

³⁹ BARTOLÍ, A. (1992): *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.

La finalidad del modelo permitirá también que la interacción cooperativa de ideas, fuerzas y deseos permitirán cumplir responsablemente con todo aquello que persiga metas y objetivos.

El modelo requiere del fortalecimiento teórico de la Teoría del Desarrollo Organizacional, de la Teoría del Comportamiento Organizacional y de la Teoría de Sistemas que facilitarán una permanente reflexión positiva y necesaria con la finalidad de asegurar las buenas relaciones interpersonales sin perjudicar la labor educativa que les compete a los docentes y hacia la exitosa organización institucional.

Los valores que enmarcan el modelo a sugerir plasma ideales de fortaleza, cultura y satisfacción personal fundamentadas, en una práctica constante de empatía, responsabilidad, tolerancia y respeto hacia las ideas de los demás y los objetivos de la institución.

3.3.5. OBJETIVOS:

GENERAL

Lograr que los docentes de la I.E. N° 11501 de Pomalca, mejoren los niveles de relaciones interpersonales mediante la aplicación de estrategias de trabajo.

ESPECÍFICOS

Crear constante clima motivador durante el trabajo docente.

- Elaborar y asumir objetivos institucionales comunes.
- Propiciar espacios de intercambio de comunicación para un mejor entendimiento y comprensión.
- Monitorear constantemente el nivel de las Relaciones Interpersonales entre los miembros de la comunidad institucional.

3.3.6. CONTENIDOS TEMÁTICOS:

Los puntos a tratar en el modelo son los siguientes:

- Importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales.
- Importancia de la labor pedagógica.
- El clima institucional en la organización.
- Habilidades cooperativas de integración en actividades escolares.
- La tolerancia y confianza como competencias y hábitos personales.
- Manejo y conducción de habilidades interpersonales con otros docentes.
- Saber tomar decisiones oportunas.
- Capacitación sobre las relaciones interpersonales.

Pero, se priorizó solo tres talleres:

3.3.7. METODOLOGÍA:

El Modelo de Gestión para mejorar el clima institucional se desarrollará siguiendo el presente proceso metodológico y de acuerdo al siguiente cronograma:

CRONOGRAMA DE LA EJECUCIÓN DE LOS TALLERES										
<div>Meses Semanas</div> <div>TALLERES</div>	Mes propuesto				Mes propuesto				Duración	Responsable
	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª		
1. Taller de motivación: Como superar mis problemas	X				X				2 horas	Investigador
2. Taller de comunicación: Mejorando las relaciones interpersonales			X	X			X	X	2 horas	Investigador
3. Taller: Reconociendo mis actitudes		X				X			2 horas	Investigador

3.3.7.1. ESTRATEGIA 1: “MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL”

Se desarrollará el siguiente taller:

TALLER DE MOTIVACIÓN “COMO SUPERAR MIS PROBLEMAS”

Definición de Motivación

Es la regulación interna y directiva de la conducta que puede ser incentivada por el deseo de perfección y nivel de aspiración y superación. Es el conjunto de situaciones procesadas en la persona; las mismas que llegan a despertar emocionalmente y socialmente al individuo para realizar actividades con mayor eficacia.

Definición de Interdependencia Positiva

Significa todo aquello que es asumida como responsabilidad compartida que tienen los integrantes del equipo para realizar una tarea, donde se necesitan unos a otros.

Objetivo del Taller

Los docentes estarán motivados para ser capaces de la superación de sus problemas a partir de responsabilidades compartidas.

Metodología

- Dinámica de animación: “Caos”.
- Lectura y reflexión sobre el trabajo en equipo “Tao de los líderes”
- Socialización de aprendizajes relacionándolo con los hechos cotidianos.
- Se preparan trabajos sobre las ventajas y desventajas cuando superamos nuestras dificultades.
- Seguimiento del compromiso personal para mejorar nuestras relaciones interpersonales.

Uso de medios y materiales

- Se usarán los siguientes materiales:

DINÁMICA: “EL CAOS”

OBJETIVO: Conocer las diferentes órdenes y actitudes individuales para realizar el trabajo y descubrir cuando se logra bienestar personal e institucional.

MATERIAL:

Lápiz y papel

TIEMPO: 2 horas.

DESARROLLO:

Primer paso: El coordinador reparte hojas tantos como participantes haya, donde está escrito una serie de acciones u órdenes, cada participante debe actuar en el momento indicado, de acuerdo a lo que le indique la hoja que recibió.

Segundo paso: El coordinador, da una señal y todos empiezan a actuar y a otra señal todos se detienen. Lo realizan varias veces.

LECTURA: TAO DE LOS LÍDERES - JOHN EIDER

Toda conducta se compone de opuestos o polaridades. Si hago algo una y otra vez, más y más, aparecerá su polaridad.

Por ejemplo la lucha por embellecerse afea a una persona, y tratar de ser amable con demasiado esfuerzo es una forma de egoísmo.

Cualquier conducta decidirá con exceso su opuesto: la obsesión de vivir sugiere preocupación de morir.

La verdadera sencillez no es fácil. ¿Hace mucho o poco tiempo desde que nos vimos? El jactancioso probablemente se siente pequeño e inseguro.

El que quiere ser primero termina último. Sabiendo cómo funcionan las polaridades, el líder sabio no empuja para que las cosas ocurran, sino que permite que el proceso se despliegue por si mismo.

El líder enseña más por el ejemplo que predicando a los demás como deberían ser. El líder sabe que las constantes intervenciones bloquean el proceso del grupo.

El líder no insiste para que las cosas salgan de una manera determinada. El líder sabio no busca ni mucho dinero ni mucha alabanza. Sin embargo, halla bastante de ambas.

Ser uno mismo

El líder sabio no hace despliegues de santidad ni otorga títulos de buena conducta. Ello crearía un clima de éxitos y fracasos. Lo cual origina competencia y envidias. Lo mismo ocurre al enfatizar el **éxito material**:

Aquellos que tienen mucho se ponen **codiciosos**, y aquellos que tienen poco se hacen ladrones.

El líder sabio presta cuidadosa atención a toda conducta. Así el grupo se abre a más y más posibilidades de conducta. La gente aprende mucho cuando está abierta a todo y no solo a imaginar lo que agrada al maestro.

El líder muestra que el estilo no es sustituto de la sustancia; que el conocimiento de algunos hechos no es más poderoso que la sabiduría sencilla; que crear una impresión no es más importante que actuar desde el centro de sí mismo.

Los alumnos aprenden que la acción efectiva surge del **silencio** y de una clara conciencia de existir. En lo cual hallan **una fuente de paz**. Descubren que una persona con los pies en la tierra hace lo que necesita hacer con mayor eficacia que **la persona que solo está ocupada**.

Igualdad de trato

La ley natural es ciega, es la justicia imparcial. Las consecuencias de la propia conducta son ineludibles. Ser humano no es excusa. El líder sabio no pretende proteger a la gente de si misma.

La luz consciente brilla igual sobre lo agradable que sobre lo desagradable. La gente no está mejor que el resto de la creación. El mismo principio esencial de los seres humanos lo es **igualmente de todo**.

Ni tampoco es una persona o un pueblo mejor que el resto de la humanidad. El mismo principio está en todas partes. **Una persona vale tanto como otra**. ¿Por qué jugar a los favoritos? Todo demuestra la ley.

El hecho que Dios no sea una cosa no significa que sea nada. Se necesita un poco de **humanidad**.

Sabiéndolo, **el líder no pretende ser especial**. El líder no murmura de otros ni pierde su aliento discutiendo sobre los méritos de teorías opuestas.

El silencio es una gran fuente de fuerza.

El líder sabio es como el agua

Considera al agua: el agua limpia y refresca todas las criaturas **sin distinción y sin juicio**; el agua, libre y sin miedo, profundiza. Bajo la superficie de las cosas el agua es **fluida y sensible**; el agua sigue a la ley libremente.

Considera al líder: **el líder trabaja en cualquier situación sin quejarse**, con cualquiera persona o tema que se le presenta; el líder actúa de manera que **todos se beneficien** y sirve bien sin cuidarse del salario; el líder habla sencilla y honestamente e interviene para arrojar luz y crear armonía.

De mirar el movimiento del agua, **el líder aprende**, en la acción, el momento propicio lo es todo. Como el agua, el líder se somete. Porque el líder no empuja, el grupo no se resiente ni resiste.

Un buen grupo

Un buen grupo es mejor que un grupo espectacular. Cuando los líderes se convierten en superestrellas, el maestro apaga su enseñanza. Son muy pocas las superestrellas que tienen sus pies en la tierra. La fama engendra fama, y a poco, las superestrellas se ven arrastradas por si mismas.

Entonces se descentran y se destruyen. El líder sabio se instala a **trabajar bien** y luego deja que otros ocupen el sitio. El líder no arrebató éxitos por que no necesita fama. Un ego moderado demuestra sabiduría.

Liderato imparcial

¿Puedes meditar entre **asuntos emocionales** sin tomar partido ni escoger favoritos? ¿Puedes respirar libremente y permanecer relajado aun en presencia de apasionados temores y deseos? ¿Has aclarado tus propios conflictos? ***¿Has limpiado tu propia casa?***

¿Puedes ser amable con todos los **bandos y dirigir** al grupo sin dominarlo?

¿Puedes **permanecer abierto y receptivo** ante cualquier tema que surja?

¿Puedes **mantener tu paz** cuando has hallado la solución y los demás aun luchan por descubrirla?

Aprende a mandar como quien imparte un alimento.

Aprende a mandar sin ser posesivo.

Aprende a ayudar sin que se note.

Aprende a mandar sin restringir.

Todo esto lo puedes hacer si permaneces imparcial, lúcido y **con tus pies en la tierra.**

Esto contra aquello

No pierdas de vista el principio único: *Como funcionan todas las cosas.* Cuando se pierde este principio y falla el método de **la meditación acerca de un proceso**, el grupo se hunde en discusiones intelectuales sobre lo que podría haber ocurrido, sobre lo que debía haber ocurrido, sobre lo que tal o cual técnica podrían haber hecho. **Pronto el grupo se peleará y se deprimirá.**

Una vez que abandonas el camino de la conciencia simple entras en el laberinto de las agudezas, de **las competencias**, y de las imitaciones. Cuando una persona olvida que la creación es una unidad, la lealtad se dispersa hacia todos secundarios como la familia, la aldea, o **la empresa.**

Nacionalismos, racismos, clasismos, sexismos: todos surgen cuando se pierde la conciencia de la unidad. La gente toma partido y favorece a este contra aquel.

Evaluación del Taller

Toda la evaluación del taller se realizará en forma individual y grupal y en base al objetivo previsto.

3.3.7.2. ESTRATEGIA 2: “ROL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES”

Se desarrollará el siguiente taller:

TALLER DE COMUNICACIÓN: “MEJORANDO LAS RELACIONES INTERPERSONALES”

Importancia de la Comunicación

Es un factor fundamental que permite instaurar un dialogo constructivo para lograr acuerdos colectivos. Es el momento donde el individuo

pretende conocer su realidad personal, de los demás y la realidad exterior. Todo el conjunto de estas manifestaciones se originan en el mundo psíquico de los seres humanos.

Definición de Relaciones Interpersonales

Son interacciones recíprocas entre individuos que involucra la habilidad para comunicarse efectivamente permitiendo expresarse auténticamente y solucionar conflictos.

Objetivo

Identificar la importancia de la comunicación para mantener buenas relaciones interpersonales hacia un trabajo cooperativo.

Metodología

- Dinámica de animación: “Comunicación sin sentido”
- Lectura: “Abre tus canales de comunicación” y análisis mediante la técnica de “discusión controversial”
- Comparación del contenido de la lectura con los niveles de relaciones interpersonales.
- Preparan un listado de situaciones comunicativas cotidianas que contribuyen a la mejora de las relaciones interpersonales.

Uso de medios y materiales:

Se usaron los siguientes materiales:

DINÁMICA: “COMUNICACIÓN SIN SENTIDO”

OBJETIVO:

- Identificar la importancia de la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales y realizar trabajos cooperativos.

MATERIALES:

- Pizarra.
- Plumones.
- 02 Papelotes grandes

DESARROLLO:

- Se solicita tres voluntarios
- Se llama a uno y se le pide que empiece a dibujar cualquier cosa.
- Luego se cubre lo que dibujó con el dejando descubiertas algunas líneas.
- A la segunda persona, se le pide que continúe con el dibujo.
- Luego, a la tercera persona se le solicita el procedimiento anterior.
- Se descubre el dibujo.

DISCUSIÓN:

La discusión controversial se produce porque no hubo comunicación para realizar el dibujo cooperativo así como relaciones interpersonales. Luego del diálogo y la discusión se identifica la importancia de que se requiere para poder llevar a cabo un trabajo conjunto e interrelacionado, al final se debe tener un acuerdo previo para alcanzar objetivos comunes e institucionales.

LECTURA: “ABRE TUS CANALES DE COMUNICACIÓN”

La mejor herramienta que puedes utilizar para comunicarte con otra persona es seguir hablando con ellos, no importa sobre qué. Las relaciones importantes dependen en gran medida del hecho de mantener abiertos los canales de comunicación. Intenta hablar con tus padres sobre las cosas cotidianas como una forma de mantener la conexión. Esto no significa que se lo tengas que contar absolutamente todo. En lugar de ello, desplaza el centro de atención hacia ellos para cambiar de tercio: pregúntales cómo les ha ido en el día, como ellos suelen hacerlo contigo.

Juan de quince años comprobó en carne propia cómo la falta de comunicación puede desembocar en problemas. Cuando Juan mencionó que estaba pensando participar en la obra de teatro del

instituto, su madre se pasó varias semanas preguntando sobre el tema. Juan se sintió agobiado con las preguntas y la presión que él mismo se había impuesto para hacer un buen trabajo. Él quería guardarse algunos detalles y no quería explicarle a su madre cómo se sentía, lo cual fue levantando un muro que se interpuso en la confianza de ambos.

La intención de la madre no era presionarlo sino demostrarle su apoyo, lo cual no fue percibido por Juan. Al no hablar sobre ello el malentendido se fue haciendo más grande. Cuando Juan dejó de contarle sus cosas a su madre, ella asumió que tenía algo que ocultar y empezó a establecer límites con él.

Una alternativa mejor por parte de Juan habría sido contarle a su madre que se sentía presionado. Es posible que sus padres lo hubieran comprendido muy bien y también tolerar su sentido de independencia.

Así la comunicación estará en tus manos y cuanto más te comuniques con tus padres sobre tus actividades, incluso sobre cosas aparentemente irrelevantes, les harás pensar y les demostrarás que eres lo bastante maduro y responsable para tomara tus propias decisiones.

Evaluación del Taller

La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

3.3.7.3. ESTRATEGIA 3: “ACTITUDES PARA LA PARTICIPACIÓN”

Se desarrollará el siguiente taller:

TALLER: RECONOCIENDO MIS ACTITUDES

Definición de actitudes

Es aquella predisposición que tiene una persona para reaccionar de una determinada manera frente a personas, cosas o sucesos del medio ambiente. Estas predisposiciones las adquirimos como resultado del proceso de socialización en que nos relacionamos con nuestro medio natural y social. Nuestras actitudes tienen tres componentes: cognitivo, afectivo, reactivo.

Objetivo

Analizar y comprender los elementos básicos de nuestras actitudes y la colaboración de los integrantes del grupo.

Metodología

- Dinámica motivadora: “Rompecabezas”
- Discusión Controversial.
- Hacen un listado de las actitudes personales de su colega de trabajo y las analizan y comparan con los miembros de la sociedad y en forma personal también.
- Realizan la lectura: “Amarte”.

Uso de medios y materiales

Se usaron los siguientes materiales:

DINÁMICA MOTIVADORA: “ROMPECABEZAS”

OBJETIVO: Analizar los elementos básicos del trabajo colectivo, la comunicación y el aporte personal y la actitud de colaboración de los miembros de un grupo.

MATERIALES:

Cartulina.

DESARROLLO:

- Se preparan cinco sobres, donde se encuentran mezcladas las piezas que conforman los cinco rompecabezas.
- Se solicitan cinco voluntarios que se sienten en círculo, alrededor de una mesa o en el suelo. En el centro se colocan los cinco sobres, cada uno deberá tomar uno de los sobres y deberá completar un cuadrado.
- Ningún miembro del grupo puede hablar, no se pueden pedir piezas, ni hacer gestos solicitándolas. Lo único que es permitido es dar y recibir piezas de los demás participantes.
- El coordinador indica que se habrán los sobres, que tienen un tiempo límite para armar el cuadrado, y que las piezas están mezcladas. El resto de los participantes observan y anotan todo aquello que les llama más la atención.
- La dinámica termina cuando dos o tres participantes han completado su cuadrado o cuando se haya acabado el tiempo que se había establecido.

Discusión Controversial

La discusión se inicia con las preguntas: ¿Cómo se sintieron?, ¿Qué dificultades tuvieron?, etc. A partir del desarrolló de la dinámica, es que se hace la reflexión sobre: el papel de la comunicación; el aporte personal y el apoyo mutuo; las actitudes dentro de un campo de trabajo, etc.

Esta reflexión se realiza partiendo de las inquietudes y el contexto particular de cada grupo. Finalmente el investigador orienta la reflexión en torno a la importancia de reconocer las cualidades personales y la de los demás para compartirlas y favorecer la convivencia.

LECTURA: “AMARTE”

Amarte es respetarte tal y como eres y reconocer tus debilidades y tus defectos para poder superarlos.

Amarte es sentirte bien con lo que eres y tener un sentimiento general de que lo que haces está bien y que eres una buena persona.

Amarte es admitir que eres imperfecto pero único y valioso.

Amarte es saber que mereces ser respetado, amado y valorado por los demás.

Amarte es saber qué es lo que quieres en la vida y luchar por obtenerlo.

Amarte es consolarte a ti mismo, confortarte y saber que pase lo que pase, nunca vas a rendirte.

Amarte es cuidar tu cuerpo, tu salud, tus pertenencias y tus sueños.

Amarte es creer que tú eres una persona importante y que tienes un propósito para estar aquí.

Amarte es sentir que mereces ser, tener y hacer lo mejor de lo mejor. Amarte es ser considerado con los intereses de los demás, pero nunca ponerlos delante de los tuyos.

Amarte no es andar de presumido por ahí alardeando. A esa gente más bien le falta amor propio y está desesperada por conseguirlo.

Amarte es tener compasión por ti mismo. No es sentir lástima por ti mismo, sino entender que si cometes un error, te perdonas e intentas nuevamente a hacer lo mejor que puedes.

La autoestima es la base para una relación exitosa
y el ingrediente indispensable para el amor.

Tómate tu tiempo para recapacitar en la forma en que puedes **augmentar tu autoestima**, con el entendimiento de que es la base para tener una vida plena, satisfactoria y es la base para encontrar una relación plena de amor y comprensión.

Para que inicies tu trabajo en el aumento de la autoestima, te sugiero completar la siguiente lista con todas las razones que tienes para amarte más y para aceptarte cómo eres en este momento:

Porque soy único.

Porque me lo merezco.

Porque el amor empieza conmigo mismo.

Porque estoy haciendo mi mejor esfuerzo y no me rindo.

Porque si me lleno de amor eso será lo que tengo para ofrecer a los demás.

Porque Dios me ama.

Termina la lista. Seguro que vas a encontrar cientos de razones por las que **mereces amarte más y más.**

Hago énfasis en la importancia de la autoestima porque estoy seguro de que el amarte es el punto de partida para una vida plena, exitosa y llena de amor.

“Respetarse a sí mismo quiere decir que tienes un romance secreto contigo”

Evaluación del Taller

La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

3.3.8. EVALUACIÓN

La Evaluación del Modelo de Gestión para mejorar el clima institucional se hará en forma permanente durante todo el proceso, para que a partir de ella se proceda a las correcciones necesarias; y finalmente se hará una evaluación global para determinar los logros alcanzados.

CONCLUSIONES

1.- El modelo teórico de gestión para mejorar el clima institucional, propuesto para la Institución Educativa N° 11501 de Pomalca, permitirá superar el problema que tienen los docentes y alumnos de no comunicarse pertinentemente.

2.- Al aplicarse el modelo de gestión basado en la teoría del desarrollo organizacional, optimizará la convivencia a través de las relaciones interpersonales y de equipo de los factores educativos de la Institución Educativa. N° 11501 de Pomalca; a través de talleres se propuso y se logró motivar a los docentes para ser capaces de superar sus problemas, a partir de responsabilidades compartidas, lograron descubrir la importancia de la comunicación para mantener buenas relaciones interpersonales hacia un trabajo cooperativo con actitudes positivas.

3.- La propuesta teórica creará un clima institucional favorable que permitirá facilitar su aplicación, previa implementación en la Institución Educativa I.E. N° 11501 de Pomalca.

SUGERENCIAS

1.- La propuesta presentada no profundiza las vinculaciones y consecuencias psicológicas que se producen en los diversos niveles de relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes; por lo tanto, se recomienda a las docentes que tomen en cuenta la presente investigación con fines de profundizar el estudio para que ayude al mejoramiento de la gestión de la institución educativa en busca de la calidad y excelencia educativa de esta manera, se conocerá otras características de las relaciones interpersonales y de convivencia que se dan en las instituciones educativas.

2.- Hacer llegar la propuesta a la dirección de la Institución Educativa N° 11501 de Pomalca, para su inmediata aplicación, que redundarán en el mejoramiento del clima institucional y en la calidad educativa de la Institución.

3.- Se recomienda hacer extensivo a las diferentes instituciones educativas y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, que se tome en cuenta el Modelo de Gestión para mejorar el Clima Institucional y superar los Niveles de Relaciones Interpersonales. Así como, a las Direcciones Regionales de Educación y UGELs de todo el país tomar en cuenta esta propuesta para facilitar la solución de los problemas en las deficientes relaciones interpersonales entre docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDREU, R.; Sieber, S. (2000), *La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*, Economía Industrial.
2. ARNAUT, A. (1996) *Historia de una profesión: Maestros de primaria en México, 1987-1993*. CIDE. México.
3. AGUERRONDO, Inés, *La Escuela como Organización Inteligente*. Ed. Troquel, 1996. Buenos Aires-Argentina.
4. BANDA, Alfonso (2008) *Gestión educativa, clima institucional y participación* Publiunsa. Arequipa.
5. BARTOLÍ, A. (1992): *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.
6. BECKHARD, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami. Editorial Addison – Wesley.
7. BONHOME, C. (2004). *La empatía*. disponible en www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm.
8. BORRELL, F. (1996) *Cómo Trabajar en Equipo y Relacionarse Eficazmente con Jefes y Compañeros*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
9. BRASLAVSKI, C. (1999) *Proyecto: Formación de formadores en gestión y política educativa*. Mekanograma. IIPE.. Buenos Aires-Argentina.
10. BURKE, W. y ROBERTSON, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
11. CHIAVENATO, Idalberto. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. Mc Graw Hill. México.
12. CORNEJO; R. y REDONDO, J. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media*. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro249/

13. DÍAZ Barriga, A. (coord). *Investigación Educativa, instituciones, sistemas educativos, procesos curriculares y de gestión*. Consejo Mexicano de Investigación Educativa-Departamento de Investigaciones Educativas. 1993-1995. México.
14. GAIRIN Sallan, J. (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. España: L Muralla.
15. GARCÍA Requena, F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
16. GIL Pérez, D. (2001). La innovación en algunos aspectos esenciales - pero habitualmente olvidados- en el planteamiento de la enseñanza/ aprendizaje de las ciencias: las relaciones enseñanza-medio y el clima escolar. Disponible en Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura: www.oei.org.co/oeivirt/gil02c.htm
17. LATAPÍ, P. (1999) *Magisterio: profesión despojada*, en *Revista Proceso* No. 1176, mayo. México.
18. MAYO, A. y LANK, E. (2000): *Las organizaciones que aprenden: Una guía para ganar ventaja competitiva*. Barcelona: Gestión 2000.
19. MUCHINSKY, H. (2000). *Psicología Laboral*. Pronap. SEP. México.
20. NEWTON, M. y RAI, A. (1972). *Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos*. New York. Mc Graw-Hill.
21. OLIVA Gil, J. (1997). *El Clima en la organización escolar*. Educación y Gestión, IV (18), pp. 39-39.
22. PORRAS, J. y ROBERTSON, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio*. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
23. RIVAS, C. (1974) El educador y su responsabilidad en el cambio social. *Revista Educación*. Nº 153-154. Ministerio de Educación. Caracas.
24. SILLÓNIZ, A. (2004). *La motivación en el aula*. Disponible en indexnet.santillana.es/rcs/_archivos/Recursos/religion/motivacion.pdf
25. SILVER, Paula. (1983) *Administración Educativa: Teorías, perspectivas y práctica*. Harper y Row Publishers, Nueva York-EE. UU.
26. SENGE, P. (1995), *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona.

27. STRAUSS, S. (1999). *Administración de Personal*. Mc Graw-Hill.
28. SVEIBY, Karl Erik (2000) "Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Ed. Gestión.
29. TEIXIDÓ Saballs, J. Y CAPELL Castañer, D. (2002) Formación del profesorado orientada al desarrollo de competencias de gestión del aula de ESO; el afrontamiento de situaciones críticas. Disponible en Rev. Elect. Interuniv. Form. Profr., 5(1) (2002)
30. TORO Álvarez, F. (2001). *El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Colombia: CINCEL Ltda.
31. TORROBA Arroyo, Isabel. (1993). *Evaluación del clima institucional*, Bordón: revista de Orientación Pedagógica. Vol. 45, Nº 1, Colombia.
32. VILLA Sánchez, A. y VILLAR Angulo, L. (Coords). (1992). *Clima organizativo y de aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de medida*. Bilbao, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
33. VOLI, F. (2004). *Sentirse bien en el aula*. Manual de convivencia para profesores. Madrid: Educar.
34. WENDELL, F y BELL, C. (1995). *Desarrollo Organizacional*. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
35. ZORRILLA, F. M.; M. Márquez y P. González. (1997) *La gestión pedagógica y la supervisión escolar*, Revista: Investigación Educativa, gestión y participación social. México.

TESIS

1. HUAPAYA Blas, Luisa Angélica Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2004. La gestión institucional y pedagógica en la calidad de la institución educativa: una propuesta de política comunal en el Distrito de Socabaya – Arequipa - Perú.
2. PACHAO Huamaní, Sandra Elizabeth Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2003 Importancia de las Relaciones Humanas en el proceso educativo y su incidencia en el rendimiento escolar en la asignatura de Matemática de los alumnos de primer y segundo grado del colegio Nacional Micaela Bastidas.

3. RODRÍGUEZ Gonzales, Lucila Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2005 Las Relaciones Humanas entre los docentes en el ámbito de la educación Arequipa.
4. MÁLAGA Salinas Yobana Carina Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2004 El problema de la Relaciones Humanas entre los miembros de la Comunidad Educativa de la I.E. N° 40164 José Carlos Mariátegui

DOCUMENTOS

1. Proyecto Educativo Institucional. Institución Educativa “Virgen del carmen”. 2006. Editor. Tumbes-Perú.
2. Revista Quehacer, Núm. 2007, Julio 2007: Fortalecer a los gobiernos locales en la gestión educativa. p, 30.

PAGINAS WEB

1. via-humana.blogspot.com/2006/11/apreciar-la-importancia-de-sostener.html
2. www.munisocabaya.gob.pe/historia.php
3. www.aqplink.com/arequipa/
4. [Viahumana.blogspot.com/2006/11/apreciarlaimportanciadesostener.](http://Viahumana.blogspot.com/2006/11/apreciarlaimportanciadesostener)
5. www.psicopedagogia.com/.../relaciones%20interpersonales
6. www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm

ANEXOS

ENCUESTA

Estimado amigo la presente encuesta es para realizar un trabajo sobre clima institucional en la Institución Educativa N° 11501 de Pomalca por lo que agradecería se sirva responder a la presente.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo:
 - a) Masculino
 - b) Femenino
2. Edad:
3. Nivel / Especialidad:
 - a) Primaria
 - b) Secundaria
4. Especialidad:.....

II. CLIMA INSTITUCIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿Tiene problemas para comunicarse y relacionarse con los miembros de la comunidad educativa?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
2. ¿Siente que su labor docente es reconocida por la I.E.?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
3. ¿Reconoce la importancia de las relaciones personales y de convivencia en la I. E?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
4. ¿Sabe Ud. que es el clima institucional es necesaria en la I.E.?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
5. ¿Participa en las actividades relacionadas con el fortalecimiento del clima institucional?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces

6. ¿Considera Ud. que la comunicación entre docentes es fluida?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
7. ¿Considera que su trabajo docente aporta para que el clima institucional sea adecuado en su I.E.?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
8. ¿Se relaciona fácilmente con docentes recién llegados, reasignados o nuevos?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
9. ¿Se siente aceptado frente a sus compañeros de trabajo?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
10. ¿Ha recibido capacitación en torno a relaciones interpersonales y de convivencia?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces

ENCUESTA

Estimad(a) estudiante la presente encuesta es para realizar una investigación trabajo sobre los problemas que tienen los docentes en la Institución Educativa N° 11501 de Pomalca por lo que quedará agradecido por su colaboración y respuesta.

I. DATOS GENERALES

A. Sexo:

- Masculino
- Femenino

B. Edad:

II. CLIMA INSTITUCIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿Has observado problemas para comunicarse y relacionarse entre los docentes de la comunidad educativa?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
2. ¿Reciben algún reconocimiento los docentes por su trabajo en la I.E.?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
3. ¿Consideras que son importantes las relaciones personales para el clima institucional?
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces
4. ¿Crees que es importante que toda la comunidad educativa debe llevarse bien, sin mostrar sus problemas personales abiertamente?
 - a) Si

- b) No
 - c) A veces
5. ¿Te Permite tu profesor participar en actividades para solucionar los problemas entre docentes?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
6. ¿Consideras que la comunicación entre los docentes de la I.E. es normal?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
7. ¿Consideras que el trabajo de tu profesor aporta para que la comunicación entre ellos sea adecuado en la I.E.?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
8. ¿Tú profesor se relaciona fácilmente con otros docentes que llegan recién la I.E.?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
9. ¿Observas que tu profesor es aceptado frente a sus compañeros de trabajo?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces
10. ¿Crees que tu profesor ha recibido capacitación sobre relaciones interpersonales y de convivencia?
- a) Si
 - b) No
 - c) A veces

ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR

1. ¿Fomenta acciones administrativas tendientes a mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de su comunidad educativa?
Rpta:
2. ¿Propicia actividades de interrelación entre los docentes de su comunidad?
Rpta:
3. ¿Practica el diálogo, habilidades comunicativas horizontales con los docentes de su Educativa?
Rpta:
4. ¿Delega funciones a los docentes de su comunidad educativa?
Rpta:
5. ¿Cumple con sus compromisos de gestión e informa a los docentes?
Rpta:
6. ¿Apoya a sus colegas en el momento que más lo necesitan?
Rpta:
7. ¿Cuenta su comunidad educativa con comisiones de trabajo para un mejor desempeño de la labor administrativa?
Rpta:
8. ¿Propicia Usted un clima de confianza, amistad y cordialidad dentro de la Comunidad Educativa?
Rpta:
9. ¿La toma de decisiones que Usted realiza es la más acertada?
Rpta:
10. ¿Muestra respeto a los demás trabajadores de su comunidad educativa?
Rpta:
11. ¿Demuestra buenas relaciones, consideración y estima por los trabajadores de su comunidad educativa?
Rpta:

12. ¿Elabora estrategias de interrelación positiva y trabajo conjunto con los docentes de su Institución educativa?

Rpta:

13. ¿Organiza jornadas de motivación, integración y confraternidad para concienciar a los docentes en el logro de objetivos comunes?

Rpta:

14. ¿Cree Usted que las normas de convivencia y organización institucional son respetadas y cumplidas conscientemente por todos los trabajadores de su comunidad educativa?

Rpta:

15. ¿Es dialogante y tolerante con las ideas opuestas de los docentes de su comunidad educativa?

Rpta:

GUÍA DE OBSERVACIÓN AL EQUIPO DURANTE LA APLICACIÓN DEL TALLER

OBSERVACIONES	SI	NO	SUGERENCIAS
- Existe cohesión para las tareas.			
- Cumplen las normas de convivencia.			
- Se comunican permanentemente.			
- Tienen claro el objetivo que persiguen.			
- Tienen optimismo y motivación			
- Son tolerantes entre sí.			
- Practican la solidaridad.			
- Confían entre sí			

FICHA DE EVALUACIÓN DEL EQUIPO DESPUÉS DEL TRABAJO EN EL TALLER

INDICADORES DE EFICIENTES RELACIONES INTERPERSONALES	CRITERIOS	
	SI	NO
- Son tolerantes.		
- Se involucran en los problemas institucionales.		
- Son empáticos.		
- Son comunicativos.		
- Promueven la búsqueda de acuerdos.		
- Existe confianza.		
- Coordinan sus esfuerzos.		
- Son abiertos al diálogo.		
- Existe equidad.		
- Hay honestidad.		
- Existe respeto.		
- Hay aceptación mutua.		
- Hay apoyo mutuo.		
- Resuelven constructivamente los conflictos.		
- Son leales consigo mismo y con los demás.		
- Realizan autocríticas.		
- Existe iniciativa.		
- Hay optimismo.		
- Existe espíritu de superación.		
- Existe búsqueda del bien común.		
- Existen compromisos sinceros de actuación.		
- Existe identificación con el equipo.		