



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



**ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA CONTRIBUIR A LA  
OPTIMIZACION DEL CLIMA INSTITUCIONAL ENTRE DOCENTES DE LA I.E.  
N°. 41051 LAYO DISTRITO DE CHACHAS PROVINCIA DE AREQUIPA 2015.**

**TESIS**

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

**AUTORA: EUFRACIA HERMELINDA PEÑA VERA**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

**ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA CONTRIBUIR A LA  
OPTIMIZACION DEL CLIMA INSTITUCIONAL ENTRE DOCENTES DE LA I.E.  
N°. 41051 LAYO DISTRITO DE CHACHAS PROVINCIA DE AREQUIPA 2015.**

---

Br. EUFRACIA HERMELINDA PEÑA VERA  
AUTORA

---

Dr. MANUEL BANCES ACOSTA  
ASESOR

**APROBADO POR:**

---

Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI  
Presidente del Jurado

---

Dra. YVONNE SEBASTIANI ELIAS  
Secretaria del Jurado

---

Dr. WALTER CAMPOS UGAZ  
Vocal del Jurado

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la capacidad y fortaleza necesaria para desarrollarme profesionalmente.

A mis padres por su gran constancia y perseverancia diaria en querer lograr en mí una persona de bien.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, a mi esposo, mis hijos y a las personas que me brindaron su apoyo hacia mi persona para lograr los sueños deseados como profesional.

## INDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	x
CAPÍTULO I .....	12
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO. ....	12
1.1. UBICACIÓN.....	12
1.2. ENFOQUE HISTÓRICO DEL PROBLEMA Y TENDENCIAS.....	16
1.3. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA. ....	27
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
1.5. TENDENCIAS. ....	34
1.6. METODOLOGÍA.....	35
1.7. HIPÓTESIS .....	35
<b>CAPÍTULO II:</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. ANTECEDENTES: .....	36
2.2. BASE TEÓRICA.....	45
2.2.1. CONCEPTO DE CLIMA INSTITUCIONAL.....	45
2.2.2. CARACTERÍSTICAS.....	45
2.2.3. ELEMENTOS .....	46
2.2.4. TIPOS DE CLIMA INSTITUCIONAL .....	47
2.2.5. TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.....	49
2.2.6. . TEORIA DE LOS SISTEMAS DE R. LIKERT .....	52
2.2.7. DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL: .....	55
2.2.8. FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA INSTITUCIONAL: .....	56
2.3. TEORIA DEL TRABAJO EN EQUIPO DE Z DE OUCHI. ....	60
2.3.1. <i>CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS POR OUCHI</i> .....	62

2.3.2.	BASE CONCEPTUAL .....	65
2.3.3.	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS: ELTON MAYO .....	66
2.4.	TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: DANIEL GOLEMAN .....	79
2.4.1.	INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA .....	79
2.4.2.	PRINCIPIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: .....	83
2.4.3.	TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	84
2.5.	CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:.....	84
2.6.	CONDICIONES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO:.....	86
2.7.	CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: 87	
2.8.	ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO: .....	87
2.9.	FACTORES QUE DIFICULTAN EL TRABAJO EN EQUIPO:.....	88
2.9.1.	VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO: .....	89
2.2.8.	GERENCIA ESTRATÉGICA .....	90
2.10.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	93

### **CAPÍTULO III**

#### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	96
3.1.1.	RESULTADOS DE LA PRUEBA DE EVALUACIÓN APLICADA A (DOCENTES- DIRECTIVOS).....	96
	TALLER.....	110
1.	PRESENTACIÓN .....	110
2.	FUNDAMENTACIÓN.....	111
3.	JUSTIFICACIÓN .....	111
4.	OBJETIVOS .....	111
5.	CONTENIDO TEMÁTICO .....	112
6.	NECESIDADES DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	115
	CONCLUSIONES.....	117
	SUGERENCIAS .....	119
	BIBLIOGRAFÍA .....	120

## **Índice de tablas**

Tabla 1 RELACIONES INTERPERSONALES .....	96
Tabla 2 CONDICIONES LABORALES .....	98
Tabla 3 NIVEL DE CONFLICTIVIDAD .....	100
Tabla 4 CAPACIDADES PEDAGÓGICAS .....	102
Tabla 5 EMOCIONALIDAD .....	104
Tabla 6 RESPONSABILIDAD.....	106
Tabla 7 PROACTIVIDAD .....	108

## **Índice de gráficos**

Grafico 1 RELACIONES INTERPERSONALES.....	97
Grafico 2 CONDICIONES LABORALES .....	99
Grafico 3 NIVEL DE CONFLICTIVIDAD.....	101
Grafico 4 CAPACIDADES PEDAGÓGICAS.....	103
Grafico 5 EMOCIONALIDAD.....	105
Grafico 6 RESPONSABILIDAD .....	107
Grafico 7 PROACTIVIDAD .....	109

## RESUMEN

En la Institución Educativa N° 41051 del anexo de Layo del Distrito de Chachas, Departamento de Arequipa, se observa falta de capacidad de hacer un trabajo en equipo el mismo que dificulta hacer un trabajo efectivo que repercute en las comunicaciones, falta de clima institucional y relaciones interpersonales.

El trabajo equipo busca aplicar principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en equipo de las teorías de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías de la gestión y los de la educación.

Hoy en día los docentes no se actualizan ni se capacitan en nuevas tendencias tecnológicas para desempeñar mejor sus funciones entre ellas el trabajo en equipo ya que muchos docentes y directores prefieren el crédito personal al crédito grupal lo cual hace que muchas veces no se cumplan con las metas y objetivos planeados por la institución educativa, cabe resaltar que la zona donde se realiza el estudio es de escasos recursos económicos, y por ende la población y su nivel cultural es bajo o deficiente, muchos docentes no ayudan a mejorar el clima institucional en beneficio de sus colegas, se tiene que mejorar el clima institucional para mejorar el trabajo el desarrollo del trabajo en equipo.

Se realizó un diagnóstico de trabajo en equipo y clima institucional de la institución educativa, utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas, verificando la existencia de deficiencias en el trabajo en equipo. Sobre esa constatación, se formuló una propuesta de gestión adecuada a la realidad y al contexto de la institución educativa, la que fue validada por los docentes de la misma.

**Palabras clave:** estrategias de trabajo en equipo, relaciones interpersonales, clima institucional, instituciones educativas.



## ABSTRACT

In Educational Institution No. 41051 of the Annex of Layo of the District of Chachas, Department of Arequipa, there is a lack of capacity to make a team work that makes it difficult to do an effective work that has repercussions on communications, lack of institutional climate and relationships Interpersonal

The team work seeks to apply general principles of management to the specific field of education. The object of the discipline, is the study of the organization of the teamwork of theories of education. Therefore, it is determined by the development of theories of management and of education.

Nowadays the docentes are not updated or trained in new technological tendencies to better perform their functions among them the team work since many teachers and directors prefer the personal credit to the group credit which makes that many times we comply with the Goals and objectives planned by the educational institution, it should be noted that the area where the study is conducted is scarce economic resources, and therefore the population and its cultural level is low or deficient, many teachers do not help improve the institutional climate to benefit Of their colleagues, the institutional climate has to be improved to improve the work of teamwork.

A diagnosis of team work and institutional climate of the educational institution was made, using qualitative and quantitative techniques, verifying the existence of deficiencies in the team work. On this finding, a management proposal was formulated that was adequate to the reality and context of the educational institution, which was validated by the teachers of the same.

**Key words:** teamwork strategies, interpersonal relationships, institutional climate, educational institutions.

## INTRODUCCIÓN

Tesis titulada **“ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL ENTRE DOCENTES DE LA I.E. N°. 41051 LAYO DISTRITO DE CHACHAS PROVINCIA DE AREQUIPA 2015.”**

La importancia del trabajo en equipo ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; actualmente en las relaciones interpersonales ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. 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.

Dentro de ella, los protagonistas indiscutibles son los profesores que siguen, apareciendo como responsables inmediatos de este proceso, a pesar de que la educación de los individuos depende cada vez más de diversas instancias: Familia, Estado y medios de comunicación. Lo que es cierto es que sus actitudes, sus motivaciones, sus preocupaciones, sus comportamientos, etc. En el trabajo influyen en su propia actividad laboral, en sus relaciones interpersonales con los compañeros, padres y superiores, así como en el rendimiento y relación con los alumnos. La satisfacción laboral de los docentes tiene implicaciones evidentes en el fundamento y organización del centro educativo, por ello conviene dedicarle cierta atención.

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 organización.

El trabajo se organiza en tres capítulos. El primero se refiere la descripción del marco teórico el cuales el sustento de la presente tesis, donde se describe el capítulo que se compone por la teoría que se aplica dentro de la tesis, así como los fundamentos de autores que estudiaron la coordinación viso manual de los niños.

En el segundo capítulo de presenta el marco operativo donde se desarrollan los objetivos de la investigación así como la hipótesis, se describe la muestra y el método y diseño del estudio y finalmente los resultados encontrados en el desarrollo de la parte estadística.

En el tercer capítulo es el desarrollo del programa aplicado la misma que está compuesta por sus objetivos y desarrollo de la aplicación,

Se presenta las conclusiones, se plantea las sugerencias y las referencias bibliográficas en orden alfabético, seguidas de los anexos, los instrumentos, utilizados, sesiones de aprendizaje, documentos y fotografías que constituyen evidencia observable de la ejecución de nuestra investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

#### **1.1. Ubicación.**

Las Instituciones Educativas primaria de menores N° 41051 del anexo de Layo creado en 1993 hace más de veinte un años y es reconocida mediante Resolución directoral 015-93 de la Unidad de Gestión Educativa Local de Castilla.

El Anexo de Layo y Centro Poblado de Colloclla del distrito de Chachas, provincia de Castilla del departamento de Arequipa, cuenta con un área de 2,000 metros cuadrados, dicho terreno forma del predio matriz inscrito en la Ficha N 90,000,15 del Registro de propiedad de Inmuebles de Arequipa, dentro de la Comunidad Campesina de Chachas reconocida e inscrita en Registros Públicos de Arequipa en la partida N° 01195594 se encuentra ubicado en la zona alto andina de la provincia de castilla, región Arequipa, sobre los 4500 msnm y a 366 kilómetros de la ciudad de Arequipa, aproximadamente 12 horas en bus Su clima es frío. En la comarca de Castilla Alta, ubicada entre los 3 000 y los 5,000 msnm y formada por grandes llanuras, puna y cordilleras, zona conocida como el Altiplano. La puna ubicada entre los 4 000 y 5200 msnm es un área plana, cubierta de ichu y tola. A esta zona pertenece parte del distrito. La cordillera de los Andes queda ubicada encima de los 5.000 msnm y presenta nieves perpetuas supuestamente afectadas por el cambio climático. Representa a esta zona la cordillera del Chila, el nevado Coropuna y la cadena de cerros ubicados en los distritos de Andagua, Chachas.

Los alumnos en general aún son un poco tímidos pese a estar algo cerca al distrito de Orcopampa, muchos de ellos muestran alto índice de ausentismo por lo que en la institución educativa se cuenta con una habilitación informal de dos ambientes en especie de albergue.

Los docentes en su mayoría cuentan con más de 20 años de servicio y mantienen sus costumbres tradicionales y creen saber más que la directora y buscan imponer según sus intereses el mismo que no permite un clima favorable institucional.

La producción está en base a la crianza de ganado camélido sudamericano que no es rentable por contar con una mínima cantidad de ganado los mismos que no tienen valor por no contar con alimentos que en las praderas está desapareciendo por la contaminación ambiental minera.

Otros pobladores emigran a las ciudades o a los centros de trabajo donde por su condición son destinados a labores donde la remuneración económica es casi igual que un sueldo mínimo, ya que las empresas mineras busca mano de obra calificada.

Estas Instituciones Educativas cuentan con una directora con aula a cargo, por ser multigrado; también tiene un local propio, la infraestructura de la Institución Educativa es de material noble; construida con el apoyo de la Empresa Minera Buenaventura. La Institución Educativa mencionada atiende a niños y niñas de recursos económicos muy bajos, muchos de ellos recorren de dos a tres horas de camino para poder llegar a su institución educativa, ya que muchas de estas son de difícil acceso y se encuentran sobre los 4 200 m.s.n.m. en su mayoría. Se atiende a niños de 06 a 14 años, en la mayoría sin Nivel Inicial.

Los Comités de Asociación de Padres de Familia están conformados por el presidente, secretario, tesorero y vocales, con quienes se coordina la planificación, ejecución y evaluación de las actividades anuales; se cumple también con la función orientadora y de proyección hacia los padres de familia y comunidad, en coordinación con las principales autoridades e instituciones del lugar como: municipio distrital, posta de salud, escuela primaria y organizaciones de base, realizando gestiones en beneficio de la niñez.

Los docentes buscan la formación de grupos que repercute en un claro divisionismo a nivel institucional que afecta al personal en general y al educando.

En los docentes también se nota la falta de compromiso profesional al integrar un determinado grupo sin demostrar su profesionalismo para solucionar problemas en bien de los estudiantes y nuestra institución.

Se nota la falta de un alto grado de compromiso institucional a nivel de los docentes y trabajadores de la institución el mismo que provoca el divisionismo y la confusión de un clima favorable institucional al no identificarse con su centro de trabajo.

El celo profesional es otro problema que se manifiesta por tener una limitada superación profesional y creerse superior a los demás o ante la directora.

También se nota una deficiente comunicación por intereses personales, la poca tolerancia y por falta de un trabajo planificado y en equipo que no se puede promover a nivel de la institución educativa.

Otro problema que se manifiesta la falta de identidad con la institución educativa que es su centro de trabajo donde a las justas cumple con su horario de trabajo y peor aún si se trata de buscar la participación en las reuniones de trabajo.

La institución educativa es un órgano descentralizado de la UGEL Castilla y de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa donde la administración de la educación se encuentra en proceso de descentralización que también no muestra ser una alternativa de solución.

La institución educativa N° 41051 al momento se encuentra más cerca al distrito de Orcopampa y está muy lejos de su capital como es el distrito de Chachas.

La Provincia de Castilla se encuentra localizada en la región de Arequipa. Presenta como fecha de creación el día 21 de marzo del año 1854 y su nombre se debe en honor al Mariscal Ramón Castilla. El nombre del Mariscal Don Ramón Castilla y Marquesado está ligado a la historia del Perú. Por su vida y obra el Estado peruano dispuso la creación de una nueva provincia con su nombre en el departamento de Arequipa.

Su capital, Aplao, está en la ruta hacia el cañón de Cotahuasi. Castilla es una provincia agrícola en el centro del valle de Majes, que en esta jurisdicción está cultivado de extremo a extremo.

Su ganadería es fundamentalmente de vacuno. La población de esta provincia, que cuenta con catorce distritos es mayoritariamente rural. Las alturas van desde los 2 000 metros hasta la zona de puna y nevados: en Castilla, en el distrito de Pampacolca, se ubica el Coropuna, el tercer nevado más alto del Perú (6 425m).

Castilla cuenta con algunas unidades mineras. La extracción de la plata se remonta a la Colonia. En el distrito de Orcopampa hay yacimientos de plata y oro minera, que explota la compañía del mismo nombre, y en los de Aplao y Choco, de oro. En Andagua hay yacimientos de antimonio, que se explotan en forma artesanal, así como en Pampacolca. Una de las posibilidades de Castilla es la de desarrollar su potencial turístico. Cuenta para ello con atractivos naturales como el Valle de los Volcanes, en Andagua, o el Cañón del Majes, y arqueológicos como los petroglifos de Toro Muerto. También una zona propicia para el deporte de aventura, el canotaje y la práctica del parapente.

## **LÍMITES**

Norte : Provincia de Condesuyos

Sur : Provincia de Camaná

Este : Provincia de Caylloma

Oeste : Provincia de Condesuyos

## **DIVISIÓN POLÍTICA**

Andagua, Aplao, Ayo, Chachas, Chilcaymarca, Choco, Huancarqui, Machaguay, Orcopampa, Pampacolca, Tlpán, Uraca, Unión y Viraco.

## **PERSONAJES**

### **JUAN PABLO VIZCARDY Y GUZMÁN**

Pampacolquino de nacimiento, estudió y se recibió de sacerdote con los jesuitas. Junto con ellos también fue expulsado al hacerse efectiva la salida del Virreinato del Perú de la Orden Jesuita. Residiendo en Londres hizo público su folleto denominado "CARTA A LOS ESPAÑOLES DE AMÉRICA" que, dada su Importancia fue traducido a cinco idiomas y han difundido por Europa y América en 1791.

## **1.2. Enfoque Histórico del Problema y tendencias.**

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



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

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

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

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

Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa. Publicado por Felicitas Malca Palacios.

## LAS RELACIONES PÚBLICAS

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

## LOS DIRECTORES EFICIENTES

Por Luis A. Dávalos V.

Estudiar las constantes de las escuelas eficaces ha sido un trabajo reciente que he emprendido. He localizado abundante literatura sobre el tema y considero que, como parte de la identificación de los indicadores de la calidad de la educación y la pastoral de la escuela marista, es relevante toda ella. La mayor parte de esta literatura es de origen inglés o estadounidense, y lo que he encontrado en español sobre el tema, cita con frecuencia las fuentes sajonas.

Una de las constantes se refiere al papel preponderante que juegan los directores de las escuelas. Mi experiencia me ha llevado a la convicción que las mejores escuelas que los Hermanos Maristas dirigimos son aquellas en donde el director, religioso o seglar, desempeña un papel eficiente.

Otra preocupación ha sido el producir instrumentos que permitan medir el grado de eficacia de un director, de la escuela misma y del desempeño de los profesores. Por ello, en el Centro de Evaluación y Diagnóstico Marista, he venido desarrollándolos, apoyado por diversos coordinadores, psicólogos y profesores. Todos ellos, al experimentarlos han ayudado a mejorar su validez y confiabilidad.

El papel de los directores en las escuelas eficaces.

Una de las características de las escuelas eficaces es el liderazgo vigoroso del director. Las actitudes, valores, metas y comportamientos de éste son factores importantes en la aportación importante que realiza para tener una escuela exitosa en el logro de sus metas educativas.

Una definición de lo que es una escuela eficaz es: una escuela en la que todos se sienten involucrados en el aprendizaje y el rendimiento, donde existen grandes expectativas, y la mejora educativa es una preocupación constante.

Los estudios sobre la eficacia de la escuela afirman insistentemente que un liderazgo activo por parte del director es esencial para una escuela innovadora y de éxito, pero que, además, involucra cada vez más a sus profesores, dándoles mayor participación en la toma de decisiones. Comparte su liderazgo estableciendo quién ostenta la competencia para un determinado propósito.

Cualidades y comportamientos de los directores eficientes.

Una descripción breve de las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de las escuelas eficaces -cualidades que se han puesto de manifiesto en muchas investigaciones-, es la siguiente:

1. Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y motivan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión.
2. Tienen expectativas elevadas tanto sobre el desempeño del alumno como del trabajo del profesorado.
3. Observan a los profesores en el salón de clases y les ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar los problemas y mejorar la enseñanza.

4. Fomentan la utilización eficaz del tiempo de enseñanza y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.
5. Emplean creativamente los recursos materiales y humanos.
6. Dan seguimiento y evalúan continuamente el rendimiento colectivo de los alumnos, y emplean la información para guiar la planificación docente.

#### Liderazgo vigoroso en la enseñanza

Según DeBevoise (1984), el liderazgo vigoroso del director en la enseñanza significa "aquellas acciones que asume un director, o que delega en otros, tendientes a impulsar el avance en el aprendizaje del alumno". Según Greenfield (1987), lo ha definido como "las acciones llevadas cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado", añadiendo que "este liderazgo es eficaz en la medida en que esos objetivos generales se alcanzan".

Tres ideas básicas, ligadas a este liderazgo del director en la enseñanza, y que comentaremos más adelante son:

1. Los directores eficientes tienen asumida una imagen o una visión de lo que quieren conseguir.
2. Esta visión orienta a los directores en la gestión y la dirección de sus escuelas.
3. Los directores eficientes centran sus actividades en la enseñanza y en la actuación de los profesores en el salón de clases (Greenfield, 1987; Manasse, 1985).

La Visión, el clima de las escuelas y las expectativas.

Visión.

Los estudios sobre las escuelas eficaces hacen hincapié sobre su Visión, es decir, su imagen de lo que puede ser la escuela y de lo que quieren conseguir. Colton (1985) definía la visión como aquello "que establece las metas o los objetivos de la acción individual o de grupo, aquello que define no lo que somos sino más bien lo que pretendemos ser o hacer". Según Greenfield (1987), la visión o "la imaginación moral" es "la habilidad de ver la diferencia entre cómo son las cosas y cómo debieran ser -no en términos de lo ideal, sino en términos de lo que es posible, dada una determinada situación de una escuela".

La visión es un presupuesto clave del liderazgo eficaz. Rutherford (1985) señala que cuando un director tiene una visión clara sobre el futuro de la escuela, la mayoría de los profesores se dan cuenta de ello y la aceptan. Dwyer (1982) y otros autores insisten en que los directores eficientes tienen una visión congruente de lo que debiera ser la escuela, y en su trabajo diario se fijan como objetivo hacer realidad esa visión. Esta les sirve de guía en todas las decisiones que deben tomar. Traducen sus visiones en objetivos de la escuela y en expectativas sobre los profesores, alumnos y administrativos. Establecen un clima escolar que favorece el progreso hacia esos objetivos y esas expectativas.

Una buena pregunta que podemos plantear a todos los directores es: ¿Cuál es su visión para esta escuela, sus objetivos y expectativas más generales? A esta pregunta, los directores ineficientes responderán que mantener el statu quo es lo mejor, mientras los directores eficaces se empeñarán en manifestar la necesidad de mejorar continuamente, de alcanzar las metas propuestas, y de involucrar a todos en esos propósitos. Es decir, dirigen la orquesta y hacen que las cosas sucedan.

¿Cómo se desarrolla la visión?

Los directores eficientes desarrollan una visión de una escuela mejor y se comprometen con ella mediante a) la lectura de estudios sobre escuelas eficaces y b) visitando escuelas eficaces y aprendiendo de directivos eficientes, lo que en la industria se ha venido llamando "benchmarking".

El clima académico de la escuela y las expectativas elevadas.

La visión del director está ligada a dos características primordiales: un clima (o cultura) académico de la escuela y a expectativas elevadas sobre el rendimiento del alumno. En una palabra, trata de que la escuela sea, valga la redundancia, escuela, como lo propone el documento "La Escuela Católica"

Un clima o cultura organizacional consiste en un consenso sobre una serie de valores, normas, pautas ideológicas, creencias, objetivos e ideas sobre la organización de que se trate. La escuela, como organización, posee una cultura que es compartida por sus miembros.

El clima académico se manifiesta en el compartir de profesores y alumnos la conciencia sobre los objetivos educativos de la escuela y del valor que atribuyen a éstos. Los directores contribuyen eficazmente a este compartir la cultura a través de sus actitudes, creencias, expectativas y actuaciones.

Los directores creen firmemente en que aprender es el principal propósito por el cual los alumnos asisten a la escuela, convicción que transmiten a todo el personal; están convencidos de que los alumnos pueden aprender; y de que la escuela establece la diferencia entre el éxito y el fracaso. Además, los directores eficientes establecen un fuerte sentido de pertenencia a, y construcción de la comunidad, lo cual significa compartir la cultura y los valores, los objetivos, las altas expectativas en las posibilidades de los alumnos, así como en el desempeño del personal que lo posibilita; el reconocimiento del liderazgo y de la autoridad que lo acompaña; la consideración auténtica de los individuos, sus sentimientos y actitudes.

### ¿Cómo crear un clima académico?

Los directores pueden jugar un papel activo y personal en la mejora continua de la escuela y en logro de sus metas educacionales a través de: transmitir expectativas de la posibilidad de logro; desarrollar planes permanentes de formación de los profesores, para hacerlos competentes en alcanzar las metas propuestas; involucrar a los padres de familia en el apoyo a los planes de mejora; favorecer comportamientos adecuados por parte de los alumnos, incentivando su orientación educativa y estimulando su buena actuación.

Pueden además promover un entorno que recuerde permanentemente el compromiso conjunto a través de carteles y símbolos que comuniquen a todas las visiones, las expectativas, la misión, la orientación y los objetivos de la escuela.

Contribuye también a crear el clima académico, el reconocimiento y comunicación de los logros y premios obtenidos por los profesores y/o alumnos; alabar el buen desempeño y las capacidades de cada uno e interesándose por su bienestar personal.

Otras acciones que ayudarán a crear el clima académico por parte del director son:

- a) el seguimiento y evaluación del progreso de los alumnos. Los directores pueden discutir los resultados obtenidos con los profesores para determinar los niveles de exigencia. Las variaciones sobre estos niveles se utilizan como guía para una acción correctiva (evaluación formativa).
- b) Obtener los recursos materiales y humanos para un aprendizaje eficaz

- c) Favorecer un ambiente seguro y ordenado, en el cual los alumnos se sientan bien acogidos y estimulados; donde se eviten al máximo aquellas interrupciones en el tiempo dedicado al aprendizaje; donde se cuenta con normas claras que posibilitan la convivencia agradable; en el que los profesores conocen y utilizan principios sólidos de manejo del grupo; en el cual la escuela se mantiene decorada y atractiva; y donde, si es necesario, se excluye a los alumnos intencionadamente destructivos.

Por último, una de las funciones esenciales del director eficiente es la de observar a los profesores en la clase y discutir con ellos la forma de abordar los problemas y de mejorar su enseñanza. Evalúan y controlan el progreso de éstos y les ofrecen retroalimentación después de cada observación, así como el apoyo y ayuda necesarios para la mejora. En una investigación reciente (Dávalos, 1998) los maestros que habían sido evaluados frecuentemente por sus alumnos manifestaban su convencimiento de la utilidad de la misma, pero no todos concordaban en que la institución velara por ayudarlos a mejorar.

Habilidades y formas de liderazgo.

El liderazgo del director es el elemento singular más importante de la eficacia de la escuela. Sin menospreciar los aportes de los profesores, podemos decir que la escuela que cuenta con un director eficiente está encaminada a lograr la eficacia. Algunas características de los directores eficientes son:

- Lideran con decisión y conocimiento de causa en las situaciones difíciles;
- Disponen de muchos recursos e iniciativas;
- Se guían siempre por objetivos y tienen claridad con respecto a ellos;
- Dan ejemplo de trabajo duro y constante;



- Reconocen la singularidad de cada profesor y apoyan la diversidad de estilos docentes;
- Son flexibles pero no débiles en cuanto al logro de los objetivos educativos;
- Tienen habilidad en conseguir que los profesores asuman el liderazgo que les corresponde;
- Están más ocupados en su liderazgo educativo que administrativo;
- Responden mayoritariamente a lo importante más que a lo urgente.

Sobre los estilos de liderazgo puede verse el artículo del "Maestro Opina", número XX. Sobre el tema de la efectividad en las acciones remitimos al libro de Covey sobre los 7 hábitos de la gente eficiente.

Capacidad de resolución de problemas.

Quizá es una de las actividades que más ocupan a los directores: la resolución de problemas. Los directores eficientes abordan los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando las relaciones causa/efecto que puedan aportar soluciones.

Saben involucrar a todos en el análisis de los problemas, su solución y en la toma de decisiones, lo cual supone que el problema se asume de forma compartida y se establece un compromiso de buscarle una solución. Lo anterior supone un sistema de comunicación que permita que la información y las ideas fluyan hacia arriba y hacia abajo por toda la escala.

Habilidades sociales

El director debe mantener unas relaciones de amistad, sin menoscabo de su liderazgo y autoridad, que ayuden a lograr la cooperación de maestros, padres y alumnos.

Hablar de habilidades sociales es reconocer la Inteligencia Emocional del director en su aspecto interpersonal, que suscita la adhesión y la colaboración de todos.

#### Conocimiento y competencia profesionales

Los directores eficientes conocen y saben aplicar los principios de la enseñanza y aprendizaje más actuales. No nacen con este conocimiento y competencia, los aprenden.

#### Comentario final.

El liderazgo y la visión de los directores eficientes se pueden plantear a través de las respuestas a estas tres preguntas: ¿por qué? ¿Qué? y ¿cómo? Los directores eficientes deben saber por qué es necesaria una educación mejor, qué se necesita para mejorar las escuelas y cómo administrarlas para conseguir los mejores resultados.

Los programas de formación de directivos implementados por la Comisión de Pastoral Educativa han ofrecido el conocimiento y la adquisición de las características mencionadas en el contenido de este artículo.

La evaluación del grado de adquisición e implementación puede conocerse a través de las herramientas que el Centro de Evaluación y Diagnóstico ofrece. Algunas de las afirmaciones básicas que se miden son:

- El director acepta la responsabilidad de lo que se hace en la escuela.
- Establece los objetivos y las normas basándose en la misión y visión de la escuela.
- Desarrolla actividades y estructuras congruentes con los objetivos y normas de la institución.
- Establece estructuras que permiten el buen desempeño de profesores y alumnos.

- Propicia el desarrollo de programas de formación permanente de los profesores para mejorar su desempeño docente.
- Centra los esfuerzos en el aprendizaje (de conocimientos y actitudes) Interactúa con los docentes en su mejora, a través de observación directa de su labor educativa.

### **1.3. Diagnóstico y caracterización del problema.**

El problema diagnosticado presenta varias situaciones que merecen ser tratadas y buscar las estrategias más adecuadas para su solución. Para el diagnóstico mencionado realicé una entrevista con las autoridades del plantel, charlas con los docentes, posteriormente apliqué una encuesta a un grupo de estudiantes en temas relaciones con el currículo, las estrategias metodológicas, desarrollo de destrezas, entre otros aspectos relacionados con el rendimiento académico de los estudiantes. El resultado de las encuestas, la entrevistas con directivos y dos docentes me permitió determinar los siguientes problemas: inadecuada aplicación de metodología y técnicas de aprendizajes, falta aplicación del sistema de tutorías, bajo rendimiento escolar, falta de capacitación docente en Contabilidad e Informática, falta de control de padres de familia, embarazos precoces, contaminación ambiental, falla supervisión escolar. En el desarrollo del proyecto establecí las estrategias más apropiadas como talleres, diseños formatos, programas, proyectos. El aporte que ofrece este trabajo investigativo será en beneficio de los estudiantes y la comunidad educativa en general.

En una organización o institución educativa, el tipo de gestión que se utiliza depende de diversos elementos, dentro de los cuales se enmarca el clima, cuyos factores surgen en dependencia de cómo se desarrolla el proceso de dirección en cada institución.

En el Programa Escuelas de Calidad (2010), se establece que la educación pública requiere propuestas innovadoras y eficaces que tengan un impacto positivo en el aprendizaje y en el logro académico de los estudiantes, así como en la calidad educativa; ideas que orienten e impulsen a los colectivos escolares para conocer nuevas maneras de hacer escuela y lograr los propósitos de la educación básica, en relación con el perfil de egreso de sus alumnos. En este importante esfuerzo se propone que los profesores reorienten el modo en que llevan a cabo la gestión en la escuela y en el aula, con el fin de que coloquen en el centro de las decisiones el mejoramiento permanente del logro educativo de todos sus estudiantes.

Para el logro educativo se requiere de un trabajo colaborativo, una toma de decisiones conjunta, ser competente y conocer los programas, así como el desarrollo de acciones emprendedoras para el cumplimiento de los fines, encauzados a la institución educativa.

#### Desarrollo organizacional

“El desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual la organización decide evaluar las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico, provocando un cambio en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

El desarrollo organizacional permite buscar alternativas de mejora continua en la institución, quedando determinada la participación de cada integrante, lo que incide en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues una participación específica genera compromiso con la ejecución del plan estratégico y como consecuencia de ello, motivación para el trabajo constante y el cumplimiento de los objetivos educativos.

En los últimos años, los centros docentes han visto incrementado su grado de autonomía, especialmente en los ámbitos pedagógico y curricular, como factor esencial para elevar la calidad de la enseñanza que imparten. Es indudable que el incremento de medios personales y materiales ha de ir acompañado de una mayor capacidad para tomar iniciativas que permitan promover actuaciones innovadoras en aspectos pedagógicos, curriculares y organizativos (Vera, Mora y Lapeña, 2006).

La generación de un clima institucional adecuado, donde el personal se encuentre integrado, motivado y directamente participando en las acciones que se tomen, permitirá proponer innovaciones, apoyarse mutuamente, trabajar colaborativamente, brindar tutorías a los estudiantes, utilizar los recursos materiales y humanos adecuados al contexto de la institución, compartir conocimientos, así como formar comunidades de aprendizaje propicias para mejorar los resultados académicos.

Para Rojas (2010) “el clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento”.

El clima tiene una dependencia a las situaciones que se presenten en la institución, retoma elementos de la personalidad de los integrantes de la institución, está determinado por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, el conocimiento, la motivación, las relaciones sociales entre los miembros de la institución (directivos, personal administrativo, docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad), los valores, la cultura, las expectativas, el comportamiento y el tipo de Gestión que se realice en la institución, de tal forma que observar todos estos elementos permitirá un ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos.

El clima, entonces, está representado por el ambiente interno existente entre el personal de la institución y que repercutirá en los factores externos y la calidad educativa, establecida como un elemento indispensable en la Reforma educativa mexicana.

Autores como Reddin (2004) enfatizan que “el clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización o institución y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí”. Según el Programa de Escuelas de Calidad:

La gestión debe dejar a un lado los usos y costumbres que propician la rutina y el aislamiento profesional. Lo que se propone es liderar procesos que aseguren los resultados; trabajar en equipo para asumir corresponsablemente las decisiones que llevan a lograr lo planeado, impulsar el involucramiento y la participación activa de los padres de familia, en la formación de sus hijos; evaluar el desempeño docente y el de los alumnos, con base en un enfoque de mejora continua. De lo que se trata es de entender, diseñar y ejecutar la planeación de la escuela y del aula de una manera totalmente renovada (Programa de Escuelas de Calidad, 2010).

El clima institucional permitirá la ejecución de la planeación de la escuela y la toma de decisiones conjuntas en un ambiente de cordialidad, compromiso, motivación e involucramiento.

Autores como Sandoval (2004) establecen que “los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno, por eso este ambiente puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad”.

El funcionamiento de la institución educativa permite el desarrollo de áreas de oportunidad, donde el líder de la misma tendrá una participación directa y guiará el proceso con el apoyo conjunto de los integrantes de la institución, esto con el involucramiento directo y la generación de expectativas, estableciendo un ambiente de confianza, cordialidad y responsabilidad.

La principal estrategia para la consecución de dicho objetivo en el ámbito de la educación básica, la constituye la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), cuyos propósitos se centran en atender los retos que enfrenta el país de cara al nuevo siglo, mediante la formación de ciudadanos íntegros y capaces de desarrollar todo su potencial, y en coadyuvar al logro de una mayor eficiencia, articulación y continuidad entre los niveles que conforman este tipo de educación (SEP, 2011).

Las situaciones que se presentan en la institución son áreas de oportunidad para encaminar el cumplimiento de las acciones y con ello el cumplimiento de los objetivos, generando un ambiente de cooperación, esto permitirá la participación directa de los miembros y una mejor planeación de estrategias de intervención.

La acción de los docentes, establecida en los Programas de Estudio (2011), es un factor clave, porque son ellos quienes realizan la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje, buscan estrategias para desarrollar las actividades y con ellas generar motivación y contribuir a la formación integral de los estudiantes, dando pauta para desarrollar competencias para la vida bajo un aprendizaje centrado en el estudiante.

“El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados” (Hernández, Gallarzo y Espinosa, 2011).

En la institución educativa, el desarrollo dependerá del clima institucional, es decir, de la participación directa y de las relaciones interpersonales de los integrantes de la misma, todos hacia una misma dirección.

## Tipos y factores de clima institucional

Con base en el tipo de Gestión que se desarrolle en la institución y del plan de trabajo, se desarrollará un clima institucional y organizacional, siendo este y sus tipos, elementos básicos para la armonía en la institución u organización. Según Reddin (2004) existen cuatro tipos de clima organizacional:

1. Orientado al Control (basado en sistemas).
2. Orientado al Desarrollo de la Libertad Profesional (basado en la confianza de la gente).
3. Orientado a la Productividad y el Rendimiento (basado en la optimización continua de los procesos de producción).
4. Orientado al Desafío (basado en la colaboración en equipo). (Reddin, 2004).

La detección del tipo de clima en la organización o institución resulta fundamental para el cumplimiento de los objetivos, requiriendo de destreza, estrategia y determinación.

De acuerdo con Reddin (2004) existen diversos factores que influyen directamente en el clima organizacional o institucional, no identificados en un orden específico:

- Directivos.
- Grupo.
- Tamaño de la institución.
- Relación de los directivos con el personal.
- Objetivos y estrategia institucional.



- Importancia regional o nacional y visibilidad.
- Control normativo.
- Grado de control externo.
- Localidad.
- Instalaciones.

Estos factores sugieren que no necesariamente sean un elemento aislado en la influencia o resultados del clima institucional, sin embargo, un momento crucial es el desarrollo adecuado del clima en función del tipo de Gestión y de los resultados esperados.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

- Identificar las estrategias de trabajo en equipo que ayudan a contribuir a la optimización del clima institucional entre docentes de la I.E. N°. 41051 Layo distrito de Chachas provincia de Arequipa 2015.

##### **1.4.2. Objetivo específico**

- Identificar la emocionalidad de los docentes de la I.E. N°. 41051 Layo distrito de Chachas provincia de Arequipa 2015.
- Mostrar la responsabilidad de los docentes de la I.E. N°. 41051 Layo distrito de Chachas provincia de Arequipa 2015.
- Analizar la proactividad de los docentes de la I.E. N°. 41051 Layo distrito de Chachas provincia de Arequipa 2015.
- Identificar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N°. 41051 Layo distrito de Chachas provincia de Arequipa 2015.

- Conocer las condiciones laborales de los docentes de la I.E. N°. 41051 Layo distrito de Chachas provincia de Arequipa 2015.
- Mostrar el nivel de conflictividad de los docentes de la I.E. N°. 41051 Layo distrito de Chachas provincia de Arequipa 2015.

### **1.5. Tendencias.**

Actualmente el docente se encuentra en la necesidad constante de mejorar en el desempeño de todas las competencias del quehacer educativo, esto debido fundamentalmente a la labor primordial que desarrolla en el Proceso de Enseñanza- Aprendizaje, en esa medida, en la actualidad, el avance de la Ciencia Pedagógica, que implica no solo tomar como parámetros de Eficacia los productos cognitivos, sino otros que influyen en el desarrollo de los estudiantes como el clima institucional, entre los que se encuentran, los estilos de enseñanza del docente y el clima institucional, el clima de aula, indicadores de gran importancia para conocer el desarrollo de una institución educativa, motivo por el cual se representa el motivo de la investigación.

Para que cada una de las gestiones presente resultados y se puedan cumplir las metas y objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional - P.E.I.-, camino o guía a seguir en el correcto funcionamiento de la empresa educativa, es necesario que exista un clima institucional en el que se brinden todas las posibilidades de un desarrollo de funciones, tareas y planes acorde con las necesidades y expectativas de toda la comunidad. En este caso no se han desarrollado estrategias que permitan tener un verdadero equipo de trabajo, que se motive permanentemente a los docentes, que se haga el respectivo reconocimiento a los logros y/o experiencias exitosas, que el grupo de docentes tengan una relación eficiente no solo laboral si no también interpersonal, que existan canales de comunicación rápidos, concretos y efectivos.

### **1.6. Metodología.**

El presente trabajo pretende fortalecer el clima institucional mediante el presente trabajo de investigación y se ubica en el tipo descriptivo propositivo por que propone una propuesta de un modelo que contribuya a la optimización de un buen clima institucional orientado a mejorar la calidad educativa, herramienta importante para una adecuada gestión educativa.

El tipo de investigación es crítico, propositivo.

M                      O                      P

Dónde:

M: Propuesta

O: Observación

P: Propuesta

### **1.7. Hipótesis**

Es probable que las estrategias de trabajo en equipo contribuyan en la optimización del Clima Institucional entre docentes de la I.E. N°. 41051 LAYO distrito de CHACHAS provincia de AREQUIPA 2015.

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes:**

En la tesis titulada elaborar y proponer **ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL ENTRE DOCENTES DE LA I.E. N°. 41051 LAYO DISTRITO DE CHACHAS PROVINCIA DE AREQUIPA 2015** de la universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque se ha encontrado la siguiente información.

#### **VISIÓN EN EL MUNDO:**

Durante el proceso de aprendizaje escolarizado, en todas las disciplinas se presentan oportunidades de estudiar conceptos y adquirir destrezas que ayuden al estudiante para interactuar eficientemente con su medio. En particular, el área de matemáticas brinda un terreno apropiado para el desarrollo del pensamiento, por cuanto su estudio facilita la utilización de una serie de procesos cognitivos y favorece actitudes que propicien el análisis y la resolución de problemas.

No obstante lo planteado, en el marco del proceso de aprendizaje, la enseñanza de contenidos ha predominado sobre el desarrollo de procesos de pensamiento, lo que ha conducido a que el estudiante se centre exclusivamente en los productos, tenga una visión estática de los fenómenos y no la relacione con las diversas áreas del conocimiento. Como consecuencia del enfoque didáctico centrado en contenidos, en el trabajo de aula, específicamente en el área de matemática, se observan con frecuencia actitudes pasivas de aceptación sin críticas, producto del planteamiento de problemas matemáticos irrelevantes sin relación con la realidad o con la necesidad de los alumnos.

Sin embargo, cuando se habla de procesos y se relacionan con el aprendizaje, no se puede hablar tan solo de procesos cognoscitivos, ya que cuando se relaciona el aprendizaje con las competencias para el uso de las capacidades cerebrales por parte de quien participa en el proceso de aprehensión cognitiva, no se puede excluir la posibilidad de la presencia de otros tipos de procesos significativos en la actividad cerebral, especialmente aquellos que entran en juego en el quehacer creativo, como son los procesos intuitivos y afectivos.

Un factor relevante que se manifiesta como un indicador del problema que aquí se presenta, está centrado en las dificultades que muestran los estudiantes en los procesos inherentes a la resolución de problemas en los cuales se exige la utilización del dominio conceptual u operacional de contenidos matemáticos. Esta situación orienta el interés de presentar esta propuesta para propiciar un espacio investigativo que permita establecer la relación, que puede existir, entre el uso de estrategias para resolver problemas por parte de los estudiantes y el desarrollo de las competencias para la resolución de problemas matemáticos.

La enseñanza de las matemáticas en la Educación Básica, según lo planteado por Barderas (2000), se caracteriza por su énfasis en la memorización y el miedo hacia la asignatura. En tal sentido, cabe destacar que en la práctica, el razonamiento ha sido dejado a un lado y la imposición de reglas y algoritmos se ha apoderado del escenario aula. Una evidencia cierta se tiene en los apuntes que toman durante las clases los alumnos; en ellos se refleja una presencia absoluta de definiciones y operaciones; dejándose de lado el análisis matemático generado por verdaderos problemas matemáticos.

De esta manera, en la mayoría de los casos, en la clase de matemática los números son presentados como símbolos, sin relación con la vida diaria; igualmente, las estrategias lineales de razonamiento son convertidas en rutina. El predominio de las operaciones o de las famosas “planas” de números, señalan claramente el carácter abstracto y fuera de contexto de la enseñanza de las matemáticas en la actualidad.

De allí pues, que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1995), como alternativa a esta enseñanza memorística de la matemática, señala que:

Hay que instruir a los alumnos acerca de la metodología empleada en la actividad matemática. Esto significa la comprensión de la naturaleza, poder y limitaciones de la organización y planificación matemática que incluye los procesos de simbolización, interpretación, definición y axiomatización. Entonces, hay que dotar al alumno de la posibilidad de desarrollar una serie de habilidades que son las que describen como componentes de la inteligencia general, como son la comprensión verbal, fluidez verbal, habilidad numérica, visualización espacial, retención de imágenes, número o palabras y razonamiento (p. 27).

Según lo planteado por UNESCO, es tarea de la educación formal habilitar al alumno en los procesos de pensamiento que facilitan la comprensión de enunciados matemáticos y permita avanzar en la resolución de aquellas formulaciones que impliquen problemas matemáticos.

Por lo tanto, se entiende que es de urgencia la búsqueda de vías alternativas para la presentación de los contenidos a partir de situaciones y actividades que representen un sentido significativo para el alumno; estos permitirán a los estudiantes generar conjeturas, analizarlas con sus compañeros y poner en juego, de manera consciente, los conocimientos adquiridos con anterioridad.

Así entonces, se reconoce que en la práctica pedagógica de aula es importante abordar y resolver problemas cuyo contenido y orientación induzcan al estudiante a usar sus capacidades de abstracción de manera eficiente; es decir, que el estudiante experimente la satisfacción personal recompensada del esfuerzo realizado en la resolución del problema o situación contingente que se le plantee.

Muchos estudiantes, a menudo, siguen instrucciones o tareas sin preguntarse por qué están haciendo lo que están haciendo.

No se cuestionan acerca de su propia actuación; Muchas veces no tienen idea de lo que están haciendo al llevar a cabo una tarea y no son capaces de explicar las estrategias que utilizan para resolver problemas: Sin embargo, existe evidencia de que los que perseveran en la resolución de problemas, que piensan de manera flexible y crítica, y que además conscientemente puedan aplicar sus habilidades intelectuales, son aquellos que poseen habilidades metacognitivas bien desarrolladas. Estas personas también manejan efectivamente recursos intelectuales que incluyen:

- Habilidades básicas motoras y preceptuales.
- Lenguaje.
- Creencias.
- Conocimientos de procesos de memoria y contenido.
- Estrategias apropiadas con la intención de lograr un resultado deseado.

Por consiguiente, es importante enseñar las estrategias junto con el contenido de la materia a la que se van aplicar. Esto permite al alumno tener experiencias concretas y practicar la habilidad. Es entonces cuando se espera que la habilidad se transfiera a otras áreas. Sin embargo, ésta necesita ser practicada hasta tener la pericia en un área determinada con el fin de transferirla después.

En tal sentido, los profesores deben enseñar a los estudiantes cómo ser responsable de su propio aprendizaje: Muchos estudiantes creen que la responsabilidad reside en el profesor.

Para facilitar el cambio de los estudiantes y que se hagan responsables de su propio aprendizaje, Marzano (1997), sugiere lo siguiente:

- Promover instrucción explícita de qué debe hacerse en la tarea, cuáles son los objetivos y cómo el progreso y término de la misma.

- Proveer oportunidades para que el grupo trabaje cooperativamente, con el fin de retroalimentar el aprendizaje de cada uno de sus compañeros.
- Proveer instrucciones explícitas acerca de cómo deben transferirse las estrategias y asignar práctica suficiente en este rubro.
- Ayudar al estudiante a vincular el conocimiento recién adquirido con el previo.

El profesor debe facilitar discusiones después de terminada la tarea para permitir que los estudiantes aprendan:

- La eficacia de varias estrategias.
- Los problemas a los que se enfrentaron.
- Cómo resolvieron esos problemas.
- Cómo evitar problemas en el futuro.

El profesor puede manifestar una conducta estratégica que les sirva a los estudiantes como modelo, por medio de diversas técnicas como pensar en voz alta durante la resolución de un problema, verificar la respuesta final, etc. Algunos de los procesos que se pueden moldear más fácilmente son:

- Planeación.
- Selección de estrategias.
- Automonitoreo.
- Autocuestionamiento (¿Esto es todo lo que necesito saber?, ¿qué significa eso?).
- Autoevaluación (¿Contesté la pregunta de manera razonable?).



- Predicción de respuestas, conjeturas o hipótesis.

El aprendizaje cooperativo y el manejo de grupos pequeños también pueden facilitar este proceso, los estudiantes pueden hacer que los pensamientos sean explícitos y analizables a la vez que propicien discusiones entre sus compañeros.

### **EN LATINOAMÉRICA:**

El Problema de las matemáticas lo encontramos en cualquier ámbito, la Educación Matemática es una disciplina hasta cierto grado incipiente. Como lo dice el título de una importante publicación reciente, hay una búsqueda de la identidad que embarca a muchos, quizá a la mayoría de los estudiosos del área.

En América Latina y el Caribe las estadísticas señalan que el 95% de los niños van a la escuela; sin embargo, las tasas de repetición y deserción siguen siendo muy elevadas, en Latinoamérica, 8 de cada 10 estudiantes repiten algún grado en la primaria y el nivel de eficiencia en la secundaria básica, es en muchos casos, menor al 50%. También nos aporta importantes conclusiones los resultados del Primer Estudio Internacional Comparativo de Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE, 1998) en cuanto a las áreas de Lenguaje y Matemática, donde se demuestra la necesidad de la atención inmediata a la enseñanza y el aprendizaje de esta áreas, especialmente de la Matemática sobre todo si se tienen en cuenta su contribución para el desarrollo del pensamiento de los alumnos y alumnas.

Un estudio realizado por la OEI (1994) a nivel latinoamericano demuestra que en la formación inicial de los docentes predominan formas de organización de la enseñanza tradicional, la cual es reproducida en la práctica pedagógica cotidiana generando directamente efectos negativos en la calidad de la enseñanza y aprendizaje de los participantes.

El aprendizaje consiste en aprender a procesar información (Cognitivismo: Ausubel 1970; Piaget 1976; Aprendizajes significativos; modelos de psicología del procesamiento de la información); por lo tanto, el proceso de enseñanza aprendizaje coloca en el centro al estudiante. El profesor sabe que los conceptos matemáticos son difíciles de captar en su totalidad y que el proceso de resolución de problemas es creativo y perceptible, que exige un método y necesita de un lenguaje para expresarse. Además, de ser un facilitador, toma en cuenta los errores de los estudiantes.

En Latinoamérica, el problema fundamental de la educación matemática es la dificultad que la gente en general y los usuarios en particular tienen para comprender la matemática. No hay que referirse a cosas complicadas, cualquier concepto matemático no es fácilmente comunicable. Y cuando un supuesto aprendiz lo aprende tampoco es muy claro lo que aprendió.

La Matemática, al mismo tiempo que dota a los niños de los conocimientos necesarios, tiene la misión de prepararlos para la vida, es decir, para enfrentar los retos del mundo globalizado, relacionados con los constantes cambios científicos y tecnológicos. Esto significa que se tiene que enseñar a pensar, de manera que el aprendiz busque las relaciones entre las cosas e intervenga en ellas de la manera más económica, bajo el criterio de que “aprender a pensar es aprender a buscar soluciones adecuadas”.

Para lograr este propósito la Matemática utiliza varios recursos, unos relacionados con los componentes del proceso de enseñanza y aprendizaje y otros que son inherentes a su estructura como ciencia, dentro de los que se encuentra la solución de problemas.

Los problemas que aparecen en los textos como apoyo a los currículos de la asignatura, responden más a los contenidos y a los procedimientos de solución, que a una legítima didáctica para la solución de problemas. Estos problemas se consideran dentro de la clasificación de problemas escolares, pues su única función es la de servir para la ejercitación y la consolidación de esos contenidos y procedimientos (Campistrous y Rizo, 1999).

## **EN EL PERÚ:**

Uno de los problemas que atraviesa actualmente el Perú, es la crisis en la educación: enseñanza-aprendizaje de las matemáticas. La mayoría de los profesores enseñan la matemática de una forma rutinaria, expositiva y tediosa; no aplican métodos, técnicas y estrategias de aprendizaje y aún siguen en el modelo tradicionalista, no se preocupan por su capacitación e innovación en sus formas de enseñar, todo esto repercute en el aprendizaje de los estudiantes porque se observa que, un alto porcentaje tienen bajo nivel de aprendizaje en la asignatura de matemática.

Así también informa la UNESCO a través del Programa Internacional de evaluación de estudiantes (PISA), los alumnos tienen resultados bajos en lo que respecta al aprendizaje del área de matemática, han mostrado un bajo nivel de desempeño en la resolución de problemas como tienen serias dificultades para traducir y expresar matemáticamente las condiciones propuestas en problemas, aplicar estrategias de solución para obtener las respuesta y justificarla con argumentos matemáticos válidos, esto es la falta de éxito que tienen los estudiantes en el abordaje y resolución de problemas.

Por tanto esta problemática ha llevado a dirigir la atención hacia el proceso de enseñanza y aprendizaje de la resolución de problemas en matemática.

De la reflexión realizada al Diseño curricular Nacional en el área de Lógico Matemática referente a las capacidades específicas que deben adquirir los alumnos se puede determinar que no responden a las exigencias e intereses de los estudiantes y de nuestra sociedad, porque no responde al actual encargo social.

Por otra parte los alumnos no han desarrollado las capacidades básicas ni habilidades para resolver ejercicios y problemas matemáticos y lógicos.

El objetivo fundamental de la matemática en la educación tradicional es el desarrollo del razonamiento y la estimulación del pensamiento lógico y de la creatividad; sin embargo para lograrlo tenemos muchas dificultades. Un análisis simplista conduce a señalar como posibles causas de los errores de los alumnos a la falta de atención y concentración, pereza en pensar, falta de lógica y descuido en hacer los ejercicios o tareas.

Es común en las aulas el desarrollo de clases puramente expositivas con desconocimiento del desarrollo de las estructuras mentales de los estudiantes y de la propia estructura que tiene la matemática como ciencia; pues, si se desconoce la forma cómo piensan y razonan sus alumnos evolutivamente, no se les podrá brindar apoyo.

En la evaluación de asignatura de matemática se exigen procedimientos únicos en la solución en los ejercicios o problemas que no permiten la creatividad y la utilización de diversos procedimientos para la solución de los ejercicios y problemas planteados. De esta forma se enfatiza la repetición mecánica, hecho que no favorece la comprensión de la información contenida en las expresiones matemáticas dadas, sino su memorización.

En la práctica educativa del área de matemática se encuentra muchas dificultades para desarrollar habilidades, aptitudes e incentivar y promover valores morales o formativos; ya que es considerada como una asignatura científica, y por lo tanto casi ajena al desarrollo de aptitudes, motivaciones y nula en la promoción valores morales o éticos sino solamente los científicos.

Si se tiene en cuenta el objetivo de la matemática: Desarrollo del razonamiento y la estimulación del pensamiento lógico y de la creatividad; está claro que las dificultades para lograrlo son grandes y más aún si se tiene en cuenta que la resolución de problemas es un punto clave para el logro de dicho objetivo.

Tomando como problema específico el escaso desarrollo de capacidades y habilidades para resolver problemas se consideran como causas el desconocimiento de métodos y técnicas para resolver problemas, la absolutización de métodos tradicionales y la forma mecánica y repetitiva de resolver situaciones problemáticas. Además se puede agregar que los alumnos manifiestan poca capacidad de atención y concentración. Lo cual trae como consecuencia la desmotivación y bajo rendimiento escolar, tendencia a la reproducción de conocimientos y la escasa capacidad para razonar respuestas.

## **2.2. Base teórica**

### **2.2.1. CONCEPTO DE CLIMA INSTITUCIONAL**

Según Chuquimango Cortes, C.E., Irigoin Sanchez, C.N., Munoz Saldana, A. D. & Rios Saldana, A. (2009), es el conjunto de características del medio ambiente de trabajo que depende del “alto nivel de autoestima, empatía, capacidad de resolución de conflictos, negociación, consenso y toma de decisiones que se dé dentro de la gestión en la institución educativa.” (p. 99).

### **2.2.2. CARACTERÍSTICAS**

El IPAE (2004), enumera las siguientes características:

- a) Identificación de los integrantes de la comunidad educativa con la institución educativa y los objetivos institucionales.
- b) Importancia del sentido de equipo, la participación en actividades laborales organizadas por equipos y no a personas.

- c) Grado en las decisiones de la institución toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la comunidad educativa.
- d) Nivel y forma en que los componentes orgánicos de la institución educativa, coordinan y articulan sus diversas actividades operativas.
- e) El grado de control que operan las normas en el desempeño y comportamiento de los trabajadores.
- f) La tolerancia al riesgo. Fomento a la innovación, la creatividad.
- g) Los criterios para recompensar, factores y formas de reconocimiento.
- h) Tolerancia al conflicto. Abstención al conflicto, grado en que la institución educativa se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos utilizados para alcanzarlos.
- i) En qué nivel la instrucción educativa responde a las demandas y cambios del entorno. (p.45).

### **2.2.3. ELEMENTOS**

Walter & Bernardo (citado en Chuquimango Cortes, Irigoin Sanchez, Muñoz Saldana & Rios Saldana, 2009), los elementos son los siguientes:

- a. Agentes.** Cuya intervención los convierte en protagonistas del quehacer educativo. Dicha intervención puede ocurrir a nivel individual o a nivel asociativo.

**b. Las relaciones.** Se trasluce tanto en opciones personales como las vinculaciones funcionales en torno a los desempeños que la institución educativa requiere. Traduce, entonces, dos aspectos distintivos:

Las actitudes de acogida, participación, cooperación y autonomía; o con actitudes de reserva y absentismo, competitividad, intolerancia y frustración.

- Las interacciones funcionales derivadas de las responsabilidades del puesto de trabajo.

**c. La comunicación.** Canal o cauce que pone en funcionamiento las vinculaciones, grado de fluidez y claridad de los mensajes y la información depende del grado de adecuación y desarrollo de las relaciones.

**d. La cultura.** Marco normativo determinado por pautas de conducta, creencias, expectativas, aspiraciones, intereses, hábitos y valores, que consciente o inconscientemente van marcando el comportamiento de los agentes o miembros de la comunidad educativa. (pp. 88 y 89)

#### **2.2.4. TIPOS DE CLIMA INSTITUCIONAL**

Según Ferreira & Disla (2012), el clima organizacional puede dividirse en dos grandes tipos: clima autoritario y clima participativo.

El clima autoritario puede subdividirse a su vez en:

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

**Autoritarismo paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo se subdivide en:

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

**Participación en grupo:** en éste existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas.



El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los climas autoritarios explotadores y paternalistas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

#### **2.2.5. TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.**

El objeto de estudio del Clima Institucional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad y el clima organizacional es la percepción que tiene los miembros de lo que ocurre en una organización, que vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a convivencia social en la organización. (Alves, 2000)

En la teoría de Clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos percibe, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Álvarez, G. (1992). El constructo "Clima Organizacional", conceptos, teorías, investigaciones, Revistas latinoamericanas de psicología ocupacional, vol. 11 N° 1 y 2.

- Tipos de variables
- Tipos de climas

Likert (1946) psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo.

Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

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

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

Además Likert, en compañía de Jane G. Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes.

Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

### 2.2.5.1. Tipos de Variables

Existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas, posteriormente R. Likert actualizó su modelo de clima y detectó las variables siguientes: (BRUNET, 1999)

**VARIABLES CAUSALES:** son las variables que encauzan el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

**VARIABLES INTERVINIENTES:** reflejan el clima interno de la organización, afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: desempeño, lealtad, actitudes, percepción y motivación.

**VARIABLES FINALES:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

### 2.2.5.2. Tipos de climas

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de liderazgo:

SISTEMA 1: Líder autoritario que dirige y busca explotar a los subordinados.

SISTEMA 2: Líder autoritario pero paternalista, controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad.

Sin embargo, les "da palmaditas en la espalda" y aparentemente "hace lo que es mejor para ellos".

SISTEMA 3: Líder de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero el se reserva el derecho de tomar la decisión final. (Elton M. , 1984)

SISTEMA 4: Líder de estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

## 2.2.6. . TEORIA DE LOS SISTEMAS DE R. LIKERT

Variable del liderazgo	Sistema 1 (explotador)	Sistema 2 (autócrata)	Sistema 3 (participativo)	Sistema 4 (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo es un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

Los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas. Mientras que el sistema uno y dos se refieren al manejo organizacional autocrático, que podemos llamar sistema cerrado, los sistemas tres y cuatro se encuentran frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología actualizada, mano de obra especializada, pero mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de sus trabajadores, a este tipo de dirección podemos llamarle de sistema abierto.

El cuadro siguiente presenta los cuatro sistemas de Likert, mismo que contiene las variables principales (Proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos) y lo que compete a cada una. (Chiavenato, 1996)

## SISTEMAS DE ADMINISTRACION

<b>Variables Principales</b>	<b>(1) autoritario-coercitivo</b>	<b>(2) autoritario-benevolente</b>	<b>(3) consultivo</b>	<b>(4) participativo</b>
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa	Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados
Sistema de comunicación.	Bastante precario sólo comunicaciones verticales, descendentes, dando órdenes.	Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes, son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales.	Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se le considera perjudicial. Los cargos y tareas aíslan a las personas.	Son toleradas con cierta desconfianza. Organización informal incipiente, se considera como una amenaza para la empresa	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.
Sistema de recompensas y castigos.	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial).	Énfasis en los castigos medidas disciplinarias, aunque con menor arbitrariedad. Recompensas sociales muy escasas.	Énfasis en las recompensas (principalmente salariales). Recompensas sociales ocasionales. Casi no existen castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos por los grupos

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

### **Tipos de clima institucional.**

#### **1. Clima de tipo autoritario.**

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

#### **2. Clima de tipo Participativo.**

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

### **El clima autoritario.**

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

**El Sistema II autoritario paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

### **El clima participativo:**

**Sistema III, consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación.

Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. (Fernandez, 2004)

**El Sistema IV, participación en grupo:** existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. (Goncalves, 2000)

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

#### **2.2.7. Dimensiones del clima institucional:**

- 1. Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2. Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3. Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4 .Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

**5. Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

**6. Las características de los procesos de planeación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

**7. Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

**8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planeación así como la formación deseada.

**Importancia del clima institucional:**

Diagnosticar el clima organizacional de una empresa e institución, vendría a ayudar al mejoramiento del mismo, ya que al conocer la situación real de la organización (clima) se determinarían las fallas que afectan la salud organizacional y a la vez se tomarían acción necesarias y correctivas para el mejoramiento y fortalecer positivamente el comportamiento de los individuos, a la vez se mejora el ambiente organizacional y se incrementa la productividad de la organización. (Brunet, 1999)

**2.2.8. Factores que inciden en el clima institucional:**

**Factores sociales:**

**Liderazgo:**

El líder debe ser motivador para responder a nuestra necesidad humana de ser apoyados en nuestro desarrollo. Nuestra primera necesidad en la vida es que alguien nos haga hacer lo que podemos realizar en un momento determinado.



Para poder motivar a otras personas, tiene que establecer con ellas una relación estrecha y excelente. Por eso el líder debe reunir las siguientes cualidades básicas: apertura hacia los demás, capacidad de escuchar, aptitud para captar los sentimientos ajenos, entre otras; éstas le permitirán encaminar a su equipo de trabajo hacia el logro de las metas establecidas.

Un líder participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder.

Líder liberal, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

### **Comunicación:**

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección, esta puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La alta gerencia para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

### **Toma de decisiones:**

El proceso de toma de decisiones, es encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos.

Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado y su valor.

### **Relaciones interpersonales:**

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

#### **2.2.8.1. Factores físicos.**

##### **Temperatura:**

según Hampton (2001) El grado o magnitud física que caracteriza de manera objetiva la sensación subjetiva de calor o frío presente en el lugar de trabajo y debe estar regulado según las exigencias del mismo, es decir, está no debe ser muy fría pero tampoco calurosa. Un ambiente caluroso, o por el contrario muy frío, repercute en la eficacia de las actividades. La temperatura acorde al momento y a las exigencias de las actividades a realizar, propiciara un clima de trabajo con unas condiciones ambientales favorables para el mejor desempeño de las labores.

**Ruido.**

Para los trabajos de oficina que exigen una cierta concentración y una comunicación verbal frecuente, el ruido puede ser un verdadero problema, no en el aspecto de pérdida de audición sino en el de confort.

**Mobiliario:**

El mobiliario de los trabajadores debe brindarles confort, seguridad y practicidad. Debe ser acorde para las labores que realice el trabajador, todo mobiliario debe estar acorde con el área de trabajo en la que se encuentra. La comodidad debe ser fundamental para aquellos que deben utilizar estos equipos con frecuencia para evitar las lesiones, el cansancio y los accidentes.

**Iluminación:**

La iluminación en el lugar de trabajo es un factor importante, ya que va a influir en la realización de las actividades, si la intensidad de la luz es mucha va a afectar a los empleados, de igual forma que si la intensidad de luz es baja, es por ello que la iluminación debe estar acorde con las exigencias de las actividades, esto propiciara un ambiente de trabajo cómodo, contribuyendo a la mejorar del clima laboral y por supuesto a la productividad. (Bunge 1975)

**Infraestructura:**

El espacio físico es uno de los aspectos del ambiente físico del clima organizacional, en vista de la necesidad de contar con el espacio adecuado para poder realizar las labores sin estorbos de ningún tipo.

#### **2.2.8.2. Factores psicológicos.**

##### **Satisfacción:**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades

#### **2.3. TEORIA DEL TRABAJO EN EQUIPO DE Z DE OUCHI.**

Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará. (Ouchi, 1981)

Esta teoría se basa en la cultura de la región en donde se encuentra la empresa y en la organización de la misma, es decir, que toma la productividad como una cuestión de organización social.

La comunicación es una de las facilidades de las actividades administrativas.

Las preguntas más comunes de la comunicación son:

- Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales de los subordinados
- Obtener mayor declinación a los objetivos organizacionales.

Tomaremos en cuenta los tipos de comunicación que pueden existir en los campos de trabajo:

- Informal: Parte simplemente
- Formal: Parte simplemente resúmenes
- Ascendente: Parte del nivel más bajo hasta el nivel más alto
- Descendente: Va desde el nivel más alto hasta el más bajo
- Verbal: Se da a través de personas.

Supuesto de la teoría X	Supuesto de la teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas son perezosas e indolentes</li> <li>• Las personas evitan el trabajo</li> <li>• Las personas evitan la responsabilidad para sentirse más seguras</li> <li>• Las personas necesitan ser controladas y dirigidas</li> <li>• Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas se esfuerzan y les gusta tener que hacer</li> <li>• El trabajo es una actividad</li> <li>• El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas pueden automotivarse y autodirigirse</li> <li>• Las personas son creativas y competentes.</li> </ul> </li> </ul>

### 2.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS POR OUCHI

<b>Tipo A</b> <b>Americana</b>	<b>Tipo Z</b>	<b>Tipo J</b> <b>Japonesa</b>
Empleo corto plazo	Empleo a largo plazo	Empleo de por vida
Evaluación y promoción rápida	Evaluación y promoción lentas	Evaluación y promoción lentas
Carreras especializadas	Carreras medianamente especializadas	Carreras no especializadas
Mecanismos explícitos de control	Mecanismos implícitos e informales de control con medición explícita formalizada	Mecanismos implícitos de control
Toma de decisiones individuales	Toma de decisiones mediante consenso	Toma de decisiones colectiva
Responsabilidad individual	Interés integra lista en el individuo	Responsabilidad colectiva
Interés segmentado en el individuo		Interés integra lista en el individuo

Ouchi, (1981) Dice que es la importancia del comportamiento humano dentro de la empresa para conseguir los objetivos marcados, y señala las pautas y directrices aconsejables para ayudar a mejorar ese comportamiento en bien de todos y de la empresa.

Ouchi, (1981) “contrasta su teoría Z a una teoría A, con esto nos quiere decir que existe una gran gama de empresas las cuales se acercan ya sea A o Z y a la vez se define como A a las empresas americanas (EEUU) y a Z como las empresas Japonesas.

Estos dos tipos son los únicos capaces de sobrevivir en sus respectivas sociedades dados a las condiciones de desarrollo que las proporciona y sostiene”. (pag 69 )

Ouchi contrasta las diferencias entre las organizaciones tipo (Z) y de tipo (A).

Organizaciones Japonesas	Organizaciones Americanas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo vitalicio</li> <li>• Promoción y evaluación lenta</li> <li>• Carreras generalizadas</li> <li>• Controles implícitos</li> <li>• Proceso de decisión colectiva</li> <li>• Responsabilidad colectiva</li> <li>• Dedicación total a la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo a corto plazo</li> <li>• Rápida promoción</li> <li>• Carreras especializadas</li> <li>• Controles explícitos</li> <li>• Proceso de decisión individual</li> <li>• Responsabilidad individual</li> <li>• Dedicación parcial</li> </ul>

## 6.- CARACTERÍSTICAS

- Hacer lo que se debe hacer en todas las empresas
- Empieza con educación y termina con educación
- Se tiene que ofrecer continua para todos desde el presidente hasta los obreros
- Aprovechar lo mejor de cada persona
- Cuando se aplica esto la falsedad desaparece de la empresa.

## **7.- VENTAJAS**

Que las compañías estén a prueba de reacciones con verdaderas capacidades tecnológicas y de ventas.

Para asegurar utilidades destinadas al beneficio de nuestros empleados y para asegurar la calidad, cantidad y costos a fin de ganar la confianza de nuestros clientes.

Para incorporar la calidad dentro de productos que satisfagan siempre a nuestros clientes.

Para establecer una empresa cuya salud y carácter corporativos permitan un crecimiento sostenido, combinando las energías creativas de todos los empleados con la meta de alcanzar la mejor calidad del mundo

Para crear un lugar de trabajo agradable y mostrar respeto por la humanidad

## **8.- LECCIONES BÁSICAS DE LA TEORÍA Z.**

- Confianza en la gente
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

## **9.- GUÍAS DE ACCIÓN QUE DEBEN SEGUIR LAS ORGANIZACIONES PARA SU DESARROLLO**

- Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que desempeña
- Analizar la filosofía de su compañía
- Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía



- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas
- Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema
- Involucrar a los trabajadores y a los representantes de éstos
- Hacer que el empleo sea más estable
- Tomar decisiones respecto a promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción (enfoque largo plazo)
- Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización
- Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de jefatura
- Buscar los lugares precisos dónde poner en práctica la participación
- Permitir el desarrollo de relaciones integralistas.

### **2.3.2. Base conceptual**

#### **Programa de Relaciones Humanas:**

Son aquellas que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo para lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común.

#### **1. Clima Institucional:**

Es el ambiente caracterizado por comportamientos y actitudes, en el seno de las entidades educativas.

### **1.1. Definición Operacional:**

#### **Programa de Relaciones Humanas:**

Son las diversas actividades que se realizan para fortalecer un buen clima institucional entre los trabajadores y que tiene implicancia en la:

- a) Comunicación
- b) Motivación
- c) Liderazgo
- d) Equipo de trabajo
- e) Reconocimiento

### **1.2. Clima Institucional:**

Es el ambiente caracterizado por:

- a) Relación entre directivos y docentes.
- b) Relación entre docentes.
- c) Relación entre docentes y alumnas.
- d) Relación entre docentes y padres de familia.
- e) Relación entre docentes y personal administrativo.

### **2.3.3. Teoría de las Relaciones Humanas: Elton Mayo**

La Teoría de las Relaciones Humanas se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos. (Fernandez, 2004)

La escuela de las Relaciones humanas tiene dos pilares: el primero relacionado con la moral, productividad y liderazgo. La segunda con la estructura de grupos. Está construida sobre las premisas de la primera pero se aplica sobre la organización como un todo.

En lo concerniente al liderazgo, la tesis general de la teoría de las Relaciones humanas es que un buen liderazgo incrementará la productividad por parte de los trabajadores. La hipótesis es que un buen liderazgo conducirá a una moral alta, y una moral alta conducirá a un incremento en los esfuerzos de los trabajadores, resultando todo ello en una mayor producción.

La segunda vertiente es el modelo de relaciones de grupo. En este modelo la preocupación central es más por el cambio de las prácticas y el clima de la organización como un todo que en las prácticas de los líderes individuales. El supuesto es que la interacción de grupos, el papel de la alta gerencia en establecer un buen clima, minimizando las diferencias jerárquicas a través de la organización e incrementando la influencia de todos los grupos, conducirá al incremento de la producción y al logro de los objetivos organizacionales.

Se debe identificar una nueva concepción de administración a partir de la naturaleza de ser humano: El Hombre como ser social, acorde a nuestros tiempos de modernidad y con la mirada fija a las exigencias del siglo XXI, debe ser principalmente enfocado y tomando en cuenta por su importancia dentro de las empresas.

Eltón Mayo, inició un nuevo pensamiento basado en el concepto del hombre social. La gente no trabajaba por el ambiente que se vivía dentro de las empresas y fábricas. Más bien, trabajaba por las relaciones sociales con sus compañeros.

Mayo pensó que un empleado satisfecho, con un espacio laboral mejorado, generaría más producción.

Sin embargo, esto no era suficiente para los cambios que esperaban. Se necesitaban tomar en cuenta otras variantes para conseguir este tipo de producción como el salario, los grados de interés, la cultura y estructura organizacional.

Entonces, pensó en el hombre como un ser sociable, quien se relaciona y establece relaciones y vínculos con los demás. Uno de los fines que trataba de lograr era, además del incremento de la producción, el control de lo informal dentro de las relaciones interpersonales de los empleados. Si creaba espacios de convivencia dentro de las empresas, se crearía, al mismo tiempo, un espacio de inclusión y, por ende, un sentido de pertenencia.

Además presenta unas normas de cómo debe ser un jefe o gerente para con sus empleados, es decir, cómo debe acercarse a ellos y tratar de formar un EQUIPO de trabajo. Y, es necesario distinguir entre equipo y grupo.

Un equipo es una sociedad que trabaja en conjunto y se apoyan mutuamente en las labores que realizan; en cambio, un grupo es una unión donde se delegan tareas concretas

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son: 1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración. 2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas. 3. Las ideas de la filosofía pragmática de Jhon y de la psicología dinámica de Kurt Lewin. 4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne. (Bunge 1975)

#### **2.3.3.1. PRINCIPIOS:**

Elton Mayo y sus seguidores sustentan la Teoría de las Relaciones Humanas, con los resultados del “Experimento de Hawthorne” y las ideas de la Psicología y Sociología que permitieron delinear sus principios básicos:

- **La integración y el comportamiento social:** los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales.

- **Las recompensas y sanciones sociales:** se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.

- **Los grupos informales:** constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.

**El contenido del cargo:** Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.

**Los aspectos emocionales:** el estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.

- **El estilo de supervisión:** los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social.

#### **2.3.3.2. Aportes**

El aporte que este enfoque humanista hizo a la administración se resume en:

- ❖ Involucrar por primera vez al ser humano como elemento primordial en una organización.
- ❖ Observar a la organización como un sistema social.

- ❖ Proponer que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo.
- ❖ Ser los pioneros en el estudio de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales.

#### **2.2.4.3 Implicancias:**

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas, surge un nuevo lenguaje enfocado hacia la motivación, comunicación, liderazgo, organización informal, dinámica de grupos, etc.

#### **La Motivación Humana**

**Motivación:** Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.

La motivación personal no tiene auge en los grupos ni en las personas donde su autoestima es muy pobre o nula. Y esto debido a que los administradores o las personas encargadas de motivar no son entusiastas; urge motivar al personal en cuanto a su autoestima, darle un enfoque más profesional y con ello darle modernidad a la empresa. (Fernandez, 2004)

#### **Comunicación**

La buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral. (Goncalves, 2000) .Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional y un aspecto clave en el proceso de dirección. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que sin una comunicación eficaz, es casi imposible dirigir una organización.

### **El Liderazgo**

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana. Es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. (Brown, 2004)

### **Organización informal**

Los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de estima, los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que la combinación de dinero y autoridad.

Los Administradores, en lugar de reprimir la formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse a ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo; se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y tratar de eliminar la imagen del "patrón" que emplea métodos arbitrarios de dirección y supervisión. (Brunet, 1999)

## **Dinámica de grupos**

Gran parte de nuestras vidas la pasamos formando parte de diversos grupos. Con los que no solamente interactuamos en las redes sociales, sino también en todo tipo de grupo. Se forman grupos para que sus miembros socialicen, para hacer negocios, para compartir espacios de esparcimiento, hacer deporte, hacer música, para trabajar etc. Aunque los grupos sean diversos y de muy distintas índoles, subyacen ciertos procesos psicosociales que son afines. (Brunet, 1999)

La dinámica de grupo como la de disciplina, estudia las fuerzas que afectan la conducta de los grupos, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia. Del conocimiento y comprensión de ese todo y de su estructura, surge el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida de un grupo y de sus componentes

### **2.3.3.3. Tipos de relaciones humanas:**

#### **➤ Primarias:**

Son aquellas en la que se trata a la persona por la persona misma, no por su función o porque nos preste un servicio determinado.

- Las relaciones de una pareja.
- Las relaciones con la familia.

#### **➤ Secundarias:**

Son aquellas que se dan en función de obtener una utilidad.

Las relaciones paciente-doctor

Ingeniero- cliente.

Maestro-alumno



#### **2.3.3.4. Los experimentos de Hawthorne**

Una famosa serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo fue efectuada en la compañía de Western Electric, entre 1924 y 1933. Con el tiempo llegaron a ser conocidos con el nombre de "Estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de Chicago; los estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados. (Fernandez, 2004)

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Los resultados fueron ambiguos, cuando fueron mejorando las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes. Pero la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación, y para complicar aún las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambios en la iluminación del grupo de control. Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

Según Goncalves, (2000) En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en cuartos separados y algunas variables fueron alteradas, se aumentaron los sueldos, se introdujeron períodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron recortadas. Los investigadores, que ahora fungían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus períodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Y otra vez los resultados fueron ambiguos. El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme.

Durante la realización de esta serie de experimentos se contó con la participación de Elton Mayo (1880-1949) y algunos colegas suyos de la Universidad de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson.

En estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de productividad. Pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos. Como habían sido seleccionados para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo. La simpática supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación. Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y si los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad; muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido, pero sus relaciones y amistades con los compañeros de trabajo, (algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes"), les daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia. Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal.

Así pues, para Mayo, el concepto de "hombre social" (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que reemplazar al antiguo concepto de "hombre racional", motivado por necesidades económicas personales".

### **2.3.3.5. Las Relaciones Humanas y la Escuela**

Se definen como el estudio dedicado a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales y vínculos amistosos basadas en ciertas reglas aceptadas por todos, y fundamentalmente en el conocimiento y respeto de la personalidad humana.

Otto kinberg nos dice que las Relaciones Humanas “Son el estudio científico de las actividades del individuo, influidas por otros individuos, su objetivo es luchar para que las personas sean cada día más solidarias y tratar de solucionar los conflictos que cada día generan la convivencia y la conducta social entre todas las personas o bien entre las instituciones y las personas, y las relaciones entre ambos, para un beneficio común”.

No debemos olvidar, que las Relaciones Humanas se generan bajo cualquier marco, como el familiar, social, laboral, etc.

#### **¿Para qué sirve un curso de Relaciones Humanas en la Escuela?**

Para responder a esta pregunta, hay que considerar en primer lugar la extensión que abarca. En un sentido muy general, toda educación es una educación de laboratorio. Para educar hay que crear un ambiente artificial en el cual el condicionamiento y la absorción de informaciones puedan realizarse en condiciones óptimas. Los cursos de Relaciones Humanas actúan de igual forma. Se organiza una sesión, generalmente en un lugar aislado, ocupa por lo general la totalidad de ese lugar, y además de esa organización especial existe una organización temporal en forma de sesiones intensivas de fin de semana. Se trata en este caso de una educación emotiva, en la cual la emotividad y la expresión de dicha emotividad son reforzadas positivamente. (Fernandez, 2004)

Tal experiencia de aprendizaje debería ser un agente de cambio. Esto descansa sobre la hipótesis de que uno de los componentes de un cambio es la suma de procesos intrapersonales e interpersonales.

La intervención educativa actúa directamente sobre una persona o un agrupamiento de personas y debido a su propia multiplicidad actúa sobre un gran número de individuos que contribuyen a conservar las estructuras o modificarlas en función de sus necesidades o de su propia realidad.

Se supone igualmente, que los cambios que se operan a nivel de un proceso particular (por ejemplo, el estilo de comportamiento de uno o de varios individuos), afecta no solo a los individuos mismos y a su entorno inmediato, sino que provocan inevitablemente una modificación en otros procesos (por ejemplo, una mayor colaboración), incluso en medios y épocas diferentes.

Basándose en diferentes hipótesis o sencillamente adaptándose a la "moda" actual, las organizaciones con fines educativos (empresas, escuelas, iglesias, etc.), organizan cursos de Relaciones Humanas sin preocuparse demasiado de los fenómenos que puedan desencadenar tales experiencias.

Se nos dice que se trata de una experiencia personal, individual, que es imposible comunicarla a los demás, y que para comprenderla hay que vivirla.

¿Cómo creer seriamente que con un curso de unos cuantos días va a metamorfosear en individuos democráticos a personas que viven desde su nacimiento en estructuras autocríticas? ¿Cómo no experimentar una enorme tentación de estallar en carcajadas al ver que personas muy serias se contorsionan y hacen muecas en un "grupo y sensibilización", simplemente porque se les ha persuadido de que han de liberar su cuerpo y su espíritu?

Decidirse a seguir el movimiento general afirmando que "si esto no hace ningún bien, tampoco hará ningún mal" o ver en unas cuantas horas de aprendizaje un medio mágico de resolver las relaciones con los demás, de mejorar y de facilitar la comunicación y disminuir los conflictos, implica desplazar el análisis de las causas del problema y equivocarse de remedio para el mal que se intenta curar. (Fernandez, 2004)

Una experiencia de aprendizaje que haya de desembocar en un cambio de conducta, debe tener en cuenta una serie de imperativos esenciales si se quiere conseguir un cambio verdadero eficaz, así como una mejora decisiva en el conocimiento general. Resulta difícilmente concebible que el cambio intentando por una experiencia de aprendizaje se deje sentir, en la dirección pretendida, después de unas pocas horas. Pensamos, sin embargo, que la experiencia puede desencadenar en los participantes una especie de toma de conciencia de los fenómenos grupales.

Cada ser humano posee una importante suma de energía, que puede ser movilizada para construir, criticar, modificar o destruir la sociedad de la que forman parte. El curso de Relaciones Humanas puede llegar a ayudar a que el individuo adquiera conciencia de su potencial energético y de la capacidad que tiene para disponer de él; las luchas que de ello se derivan normalmente serán más sanas y más abiertas

Por otra parte, el curso coloca a los individuos ante dimensiones importantes del complejo comportamiento humano y ante su responsabilidad individual con respecto a su propia vida. Después de la experiencia, el individuo quedará de nuevo solo ante las realidades cotidianas. Podrá recordar su aprendizaje e intentar utilizar nuevos conceptos o nuevos comportamientos con más o menos éxito.

Si el individuo es entonces incapaz de transferir lo adquirido a nuevas conductas, debido a la presión social, económica o política, el resultado corre el riesgo de ser nulo o incluso fuertemente negativo.

Frustrado por la incompreensión de que es objeto el individuo relacionará generalmente contra los objetivos del curso. (Actitud agresiva, inhibición, apartamiento, actitud negativa, etc.)

Si por el contrario, los intentos de nuevas conductas concuerdan con objetivos propios, el cambio puede llevarse a cabo. La nueva conducta, más adecuada, se estabilizará y se equilibrará dentro de un ambiente dado, y se convertirá finalmente en algo natural. El participante que se compromete en una experiencia de Relaciones Humanas parece estar condicionado por una serie de motivaciones; estima que su rendimiento, o su competencia emotiva, son insatisfactorias, sin embargo, este fenómeno no está inscrito en sus propios genes, y tampoco está instalado desde la eternidad en la "naturaleza humana". Por consiguiente hay que superar el nivel consciente del participante o del coordinador y reintroducir el todo en el conjunto social del que provienen las demandas.

El verdadero cliente es cada vez menos el individuo y cada vez más la institución. Los conceptos utilizados por el coordinador en la construcción de la experiencia y en la verificación de los resultados procederán del "pedido" que se haya realizado. Por ejemplo: se hablará de "ayuda" y de "relación de ayuda" porque, de una manera general, el cliente (institución educativa) habrá formulado su pedido (de formación) en estos términos. Por consiguiente es indispensable colocar los objetivos de un curso de Relaciones Humanas bajo el signo de una voluntad deliberada de permitir a los individuos y a los grupos utilizar sus energías para actuar en las direcciones por las que haya optado. Estas direcciones pueden coincidir con políticas de tipo progresista, conservador, o permanecer al margen de toda preocupación política o institucional. Es preciso crear un puente entre el presente y el futuro, entre lo que es y lo que será, entre los valores que siguen siendo válidos y los que habrá que aceptar para afrontar el cambio.

## **2.4. TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: Daniel Goleman**

### **2.4.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA**

La inteligencia ha sido objeto de estudio desde el tiempo de Platón y Aristóteles. Este concepto surge al observar a quienes intentan resolver problemas o aprender cosas difíciles que exigen esfuerzo como las matemáticas, las lenguas o la historia. (Elton G. , 1949))

Para Platón la inteligencia era como el auriga que lleva las riendas, mientras que la emoción y la voluntad representan los caballos que tiran del carro. La primera: guía; mientras que la segunda suministra la fuerza motriz.

El término inteligencia emocional aparece en la literatura psicológica en el año 1990, en un escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo, fue con la publicación del libro La Inteligencia Emocional (1995) de Daniel Goleman cuando el concepto se difundió rápidamente.

Goleman (1999) en su libro La inteligencia emocional en la empresa ha definido a la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. En esta definición, Goleman ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos. Goleman (1998).

Goleman construye su proposición de inteligencia emocional sobre los hallazgos científicos de tres investigadores principales, David Mc Clelland, Howard Gardner y Joseph Le Doux,

Mc Clelland (2003): profesor de psicología de la Universidad de Harvard había comenzado en los años 60 a estudiar qué es lo que determina el éxito profesional. Para encontrar qué es lo que nos garantizará los buenos resultados en el puesto. Sugiere comprobar qué "competencias" o características personales ponen en juego las personas con desempeño superior.

Según Gardner: a partir de sus investigaciones, revela la existencia de inteligencias múltiples. Específicamente diferencia siete tipos de inteligencia: verbal, lógico-matemática, espacial, cinestésica, musical, interpersonal o social, e intrapersonal. Define la inteligencia interpersonal como la capacidad de comprender a los demás. La inteligencia intrapersonal es definida como la capacidad de formarse una idea rigurosa y verídica de uno mismo y ser capaz de usar esa idea para operar de forma efectiva en la vida.

Le Doux (1996):.Investigador de neurofisiología, en su libro El Cerebro Emocional. Nos dice que la emoción precede al pensamiento, y nos explica por qué los procesos de raciocinio que tienen lugar el neocortex, la parte más joven del cerebro en la historia evolutiva del hombre, van muchas veces a la zaga o en contra de los impulsos de la amígdala, el corazón de la parte más arcaica del cerebro.

Goleman Basándose en investigaciones recientes, reivindica la importancia de las emociones en la vida personal y profesional y nos ayuda a convivir con la dualidad razón y emoción, mente y corazón pone de manifiesto el papel de formas alternativas de inteligencia relegadas hasta ahora en el mundo de la educación y del trabajo, donde los conocimientos y las aptitudes intelectuales han dominado durante décadas.

Goleman en su libro La Inteligencia Emocional en la Empresa ha definido el término "inteligencia emocional" se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

Dentro de la empresa se observa la necesidad de dos habilidades para tener éxito en las empresas: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.



Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grupos siguientes:

- a. Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.
- b. Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.
- c. Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.

### **Aptitudes de la Inteligencia Emocional:**

**1. El autoconocimiento:** Saber que se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales: A) Conciencia emocional: reconocimiento de las propias emociones y sus efectos; B) Autoevaluación precisa: conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites; y C) Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valer y facultades.

**2. La autorregulación:** Manejar las emociones de modo que faciliten la tarea entre manos. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1. Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales; 2. Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad; 3. Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal; 4. Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios; y 5. Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

**3. La motivación:** son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.

Esta motivación comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales: 1. Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia; 2. Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización; 3. Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades; y 4. Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

**4. La empatía:** Percibir lo que sienten los demás. Esta empatía comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1. Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones; 2. Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad; 3. Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; 4. Aprovechar la diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas; y 5. Conciencia política: Interpretar las corrientes sociales y políticas.

**5. Las habilidades sociales:** son las destrezas que sirven para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales: 1. Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva; 2. Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes; 3. Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos; 4. Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos; 5. Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios; 6. Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales; 7. Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; y 8. Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

Ambas partes de las que está formada la inteligencia emocional incluyen una serie de competencias. Las pertenecientes a la inteligencia interpersonal, vienen siendo objeto de formación de directivos desde hace años, en cambio las competencias de la inteligencia intrapersonal, como la conciencia de uno mismo, la autorregulación y la automotivación es, de tratamiento novedoso en el campo empresarial.

El primer paso consiste en descubrir cuáles son nuestros valores, el siguiente es analizar las creencias que nos hemos formado alrededor de esos valores. Los valores son pensamientos que tenemos sobre las cosas, y a partir de esos pensamientos definimos creencias, las cuales pueden resultar limitadoras o potenciadoras, tanto para juzgar a los demás, como para validar o justificar la forma en que nos comportamos.

La labor de auto conocerse representa una ardua tarea enmarcada en un proceso de desarrollo personal, para lo cual existen diversas vías, unas más rápidas que otras. De las herramientas disponibles, sólo algunas son conocidas y utilizadas en el mundo empresarial.

#### **2.4.2. Principios de la Inteligencia Emocional:**

- 1.- Recepción:** Cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos.
- 2.- Retención:** Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información) y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.
- 3.- Análisis:** Función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.
- 4.- Emisión:** Cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.
- 5.- Control :** Función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

##### **2.4.2.1. Facultades de la Inteligencia Emocional:**

- 1. Independencia.** Cada persona aporta una contribución inigualable al desempeño laboral.

**2. Interdependencia:** cada persona depende en cierta medida de los demás.

**3. Jerarquización:** las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.

**4. Necesidad pero no-suficiencia:** poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.

**5. Genéricas:** se puede aplicar por lo general para todos.

### **2.4.3. TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El objetivo principal del desarrollo organizacional es cambiar actitudes, comportamiento y estructura en la organización, para que se adapte fácilmente al medio y cambios continuos que abarcan a la empresa como un sistema total.

#### **2.4.3.1. TRABAJO EN EQUIPO**

Según Brunet (1999) Consiste en una división equitativa del trabajo donde se dan intercambios constructivos entre los participantes apuntando al logro de los objetivos comunes y resultados beneficiosos para ellos mismos y para los demás miembros del equipo. De tal modo que se instaure una interdependencia positiva entre los participantes.

Es decir, que el trabajo en equipo se refiere a una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Dicho grupo de personas debe poseer capacidades complementarias y una responsabilidad mutua compartida, sin embargo, el equipo de trabajo es el conjunto de personas asignados o auto asignado de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinadas meta bajo la conducción de un coordinador

### **2.5. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:**

El trabajo en equipo se caracteriza por:

- a) **Un elevado grado de igualdad**, es decir el grado de simetría entre los roles desempeñados por los participantes en un trabajo. Se refiere también a la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- b) **Un grado de mutualidad variable**, es decir el grado de conexión y profundidad de las transacciones comunicativas. Decimos que la mutualidad es variable en función de que exista o no una competición entre los diferentes equipos de trabajo, de que se produzca una mayor o menor distribución de responsabilidades o roles entre los miembros y de que la estructura de la recompensa sea de naturaleza extrínseca o intrínseca.
- c) **La interdependencia positiva**, cuando los participantes coordinan sus esfuerzos con los demás compañeros para poder hacer un trabajo con responsabilidad.
- d) **Interacción promocional cara a cara**, es decir la interacción interpersonal (presencia física) entre los miembros del equipo permite ejercer presión social sobre los miembros poco motivados para trabajar y así mismo hacer una retroalimentación de su trabajo con los demás.
- e) **Manejo de habilidades interpersonales**, es decir utilizar las habilidades sociales requeridas para lograr una colaboración de alto nivel y una excelente convivencia en el equipo de trabajo. Es preciso destacar que dentro de las habilidades sociales están inmersos los valores y actitudes como por ejemplo: La disposición al diálogo, la tolerancia, la empatía, la honestidad, el sentido de equidad y justicia en las relaciones con los demás, así mismo conocerse y confiar en los demás, comunicarse de manera precisa y sin ambigüedades, aceptarse y apoyarse unos a otros y resolver conflictos constructivamente. (Brown, 2004)

- f) **Procesamiento en equipo**, ello permite que los participantes pasen al plano de la reflexión meta cognitiva sobre los procesos y productos de trabajo para ver si están alcanzando las metas trazadas y manteniendo relaciones interpersonales de trabajo efectivas y apropiadas.

## 2.6. CONDICIONES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO:

Para el trabajo en equipo es necesario ciertas condiciones como:

➤ **La cohesión.**- se da cuando los integrantes de un grupo de trabajo se sienten atraídos hacia su organización, considerándolo algo positivo. La cohesión puede ser abordada desde dos perspectivas.

- **COHESIÓN SOCIAL.**- es la atracción interpersonal y subjetiva que une a los miembros del grupo.

- **COHESIÓN PARA LA TAREA.**- es el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se combinan para realizar óptimamente una tarea.

➤ **La asignación de roles y normas.**- los equipos de trabajo deben asignar roles a sus integrantes, así como también algunas normas o reglas que gobiernen el comportamiento de sus miembros. Es más positivo y relevante cuando dichos roles y normas se acuerdan consecutivamente en el interior del equipo de trabajo garantizando la apropiación y compromisos de sus integrantes.

➤ **La comunicación.**- es un elemento vital para el buen funcionamiento del equipo de trabajo, procurándose en todo momento fomentar las actividades de escuchar a los demás, así como dar y recibir información y a la vez analizar los aspectos que dificultan y facilitan la comunicación entre los miembros del equipo.

➤ **La definición de objetivos.**- el trabajo en equipo requiere que todos los miembros adopten objetivos en común, previa discusión y consenso de los objetivos individuales de cada integrante.

➤ **La interdependencia positiva.**- se refiere a la responsabilidad compartida que tienen los integrantes del equipo para ejecutar una tarea, donde se necesitan unos a otros.

## **2.7. CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:**

➤ Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.

➤ Ser leales consigo mismo y con los demás.

➤ Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.

➤ Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.

➤ Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.

## **2.8. ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO:**

Es necesario tener en cuenta algunas estrategias que favorecen el trabajo en equipo, entre las cuales podemos mencionar:

➤ **Entregar toda la información para que el equipo funcione,** es decir que se debe brindar toda la información que se posee sobre el tema a investigar, buscando que sea siempre fidedigna y útil.

➤ **Generar un clima de trabajo agradable,** se refiere a que el lugar de trabajo sea relativamente cómodo y que cuente con los elementos básicos para la ejecución del trabajo. Así mismo se deben emplear habilidades de comunicación interpersonal (atención, respeto, comprensión ínter subjetiva y otras) que fomenten el avance individual y grupal.

- **Definir claramente los tiempos para lograr la tarea**, se debe fijar las fechas o plazos en que se ejecutarán cada tarea para darnos cuenta de los avances del equipo.

## 2.9. FACTORES QUE DIFICULTAN EL TRABAJO EN EQUIPO:

El trabajo fracasa en muchas oportunidades por las siguientes causas:

- **Metas no claras**, es decir que no tienen bien precisado el propósito del trabajo en equipo por lo cual los miembros no se cohesionan y el desempeño del equipo disminuye.
- **Faltas de soporte de las gerencias**, el trabajo en equipo supone un cambio en la forma de organización y trabajo de las empresas, donde las cabezas de la organización den el ejemplo al eliminar las estructuras verticalistas de la administración.
- **Liderazgo no afectivo de equipos**, dentro del equipo de trabajo debe surgir un líder con carácter para resolver los conflictos que se presenten inicialmente, para trazar metas iniciales y para capacitar a los demás miembros del equipo; si logra esto los miembros adquirirán confianza entre sí y exhibirán un mayor nivel de cooperación y mejora en sus relaciones, luego cambiará su estilo a un líder más participativo, es decir que el estilo de liderazgo va de acuerdo al grado de madurez del equipo.
- **Individualismo**, se debe dejar el individualismo y el afán por competir obstaculizando el trabajo en equipo. Por el contrario debemos pensar en servir a los demás y no pensar únicamente en nuestro beneficio.
- **El trabajo en equipo y las nuevas tecnologías**, el nuevo diseño de las organizaciones basadas en equipos de trabajo requiere la aplicación de nuevas tecnologías, entre ellas tenemos:



La aplicación de tecnología informática y el empleo de SOFTWARE para el trabajo en grupo (GOURWARE).

La utilización de medios audiovisuales y su aplicación a las comunicaciones múltiples (teleconferencias y videoconferencias).

El trabajo en red (NETWORKING).

#### **2.9.1. VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:**

- Permite que lo integren personas con formas de pensar y actuar distintas.
- Saca provecho a las diferencias y discrepancias ideológicas incentivando propuestas y soluciones creativas.
- Todos se encaminan hacia la consecución de un mismo objetivo.
- Fortalece las relaciones y habilidades sociales de los miembros del equipo.
- Genera un clima de trabajo agradable.
- Fomenta la comunicación y el diálogo entre los miembros.
- Permite la toma de decisiones mediante el consenso.
- Fortalece la confianza y la tolerancia entre los miembros del equipo de trabajo.
- Asegura la consecución de mejores resultados.
- Disminuye la carga de trabajo para una sola persona ya que todos colaboraron.
- Permite una mejor organización.

**2.2.8. GERENCIA ESTRATÉGICA.-** Es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objeto en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo (Brunet, 1999)

Es un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar

Es un proceso constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización. El proceso de planificación estratégica supone además, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo.

Según la definición de Peter Drucker, la gerencia estratégica: Drucker (1994) Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retracción sistemática organizada

Cuando se habla de gerencia estratégica en educación, se refiere a la posibilidad de imaginar el mundo futuro y a donde queremos llegar como sociedad, construyendo en el presente a los caminos y puentes para lograrlo, con la certeza de que existe un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad. El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico, y este se caracteriza por la elasticidad o flexibilidad intelectual, que permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, especialmente en Educación

Existen tres componentes principales que son importantes de identificar en todo proceso de gerencia de la educación

- Componente participativo en la construcción de los diferentes proyectos, con una participación real y no simbólica de los principales actores
- Componentes de creatividad e inventiva, propio del proyecto, de deseo, sueños y utopía
- Componente de acción y organización necesarios para construir ese futuro posible y deseable

La Gerencia estratégica constituye un proceso en el que se determina un horizonte que se convierte en el motor o impulsor de un conjunto de acciones para iniciar cambios y llegar a una situación deseable, que no debe limitarse a una suma de pasos rígidos o lineales para llegar a un producto (Goncalves, 2000)

En cuanto a los factores críticos para el desarrollo de un proceso de gerencia estratégica en el ámbito público, se debe considerar:

- La gerencia estratégica constituye un factor movilizador para la institución, así como un referente para su planificación y programación operativa anual
- El compromiso y liderazgo de los Directivos, es una prueba para formular una guía para la acción organizacional
- La Gerencia estratégica es un proceso continuo y no un evento para definir o elaborar un Plan
- Se requiere la capacidad de desagregar los objetivos estratégicos en metas concretas monitoreadas y vincularlo a la programación operativa y al presupuesto

La gerencia estratégica presenta un conjunto de beneficios, especialmente en el sector Educación, entre los que se puede señalar:

- Define claramente el propósito de la organización y establece metas realistas y objetivos consistentes con esa misión, en un horizonte temporal definido
- Optimizar el sistema organizacional
- Asegura el uso efectivo de los recursos públicos destinados al sector, enfocándolos en prioridades claves
- Proporciona una base desde la cual puede medirse el progreso

- Establece un puente entre todo el personal y compartir información generando pertenencia
- Estimula la formación de equipos de trabajo en torno a la Visión y las tareas comunes

## 2.10. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Actividad:** Diligencia, eficacia. Prontitud en el obrar. Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.
- **Capitación:** Adquisición de conocimientos, técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.
- **Capacitación continua:** Proceso continuo y permanente que se llevo a cabo mediante talleres, encuentros, seminarios jornadas de trabajo compartidos entre colegas que favorecen la autogestión, actualización y el enriquecimiento profesional que requiere la educación actual en su dinámica cambiante y formadora de conocimientos actitudes y valores
- **CIMCAE:** Círculos de mejoramiento de la calidad educativa
- **Consenso:** Es el proceso de toma de decisiones en grupo, en el que se intenta incorporar los conocimientos y preocupaciones de todas las personas para lograr soluciones con todas las que se sienta comprometidas
- **Desempeño:** Realización, por tanto de una persona, un grupo o una cosa de las labores que le corresponden. Realización de las funciones propias de su cargo o trabajo
- **Estrategia:** El término estratégico es de origen griego. Estrategia. Estrategos o al arte del general en la guerra. Se define como el arte de dirigir operaciones militares.

Es la habilidad para dirigir y brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión

- **Estrategias de aprendizaje :** es un procedimiento (conjunto de pasos o habilidades) que un niño o niña adquiere y emplea de forma intencional como instrumentos flexible para aprender significativamente y solucionar problemas y demandas académicas
- **Habilidad:** es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.
- **Formación:** El concepto de formación proviene de la palabra Latina formativo. Se trata de la acción y efecto de formar o formarse o cosas, componer el todo del cual son partes. En la actualidad, la noción de formación suele ser asociada a la idea de formación profesional, que comprende a aquellos estudios y aprendizajes que tiene como objetivo la inserción, reinserción y actualización laboral, su objetivo es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidad de los trabajadores a lo largo de toda la vida.
- **Planificación Estratégica:** Es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos, en el proceso de la planificación estratégica engloban misiones o propósitos, determinadas previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.
- **Plan de contingencia:** es un tipo de Plan preventivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativo que ayudara a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas.

- **Programa:** Es un conjunto de instrucciones u órdenes para resolver un problema o una función específica. Un programa educativo, es un instrumento curricular donde se organizan las actividades de enseñanza aprendizaje, que permite orientar al docente en su práctica con respeto a los objetivos a lograr las conductas que deben manifestar los alumnos, las actividades y contenido a desarrollar, así como las estrategias y recursos a emplear con este fin.
- **Organización:** Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o más precisamente los Programas que tales políticas inspiran
- **Trabajo en equipo:** es un proceso mediante el cual los individuos se apoyan mutuamente, comparten sus tareas y se organizan entorno a un objetivo común.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Análisis e Interpretación de los Datos

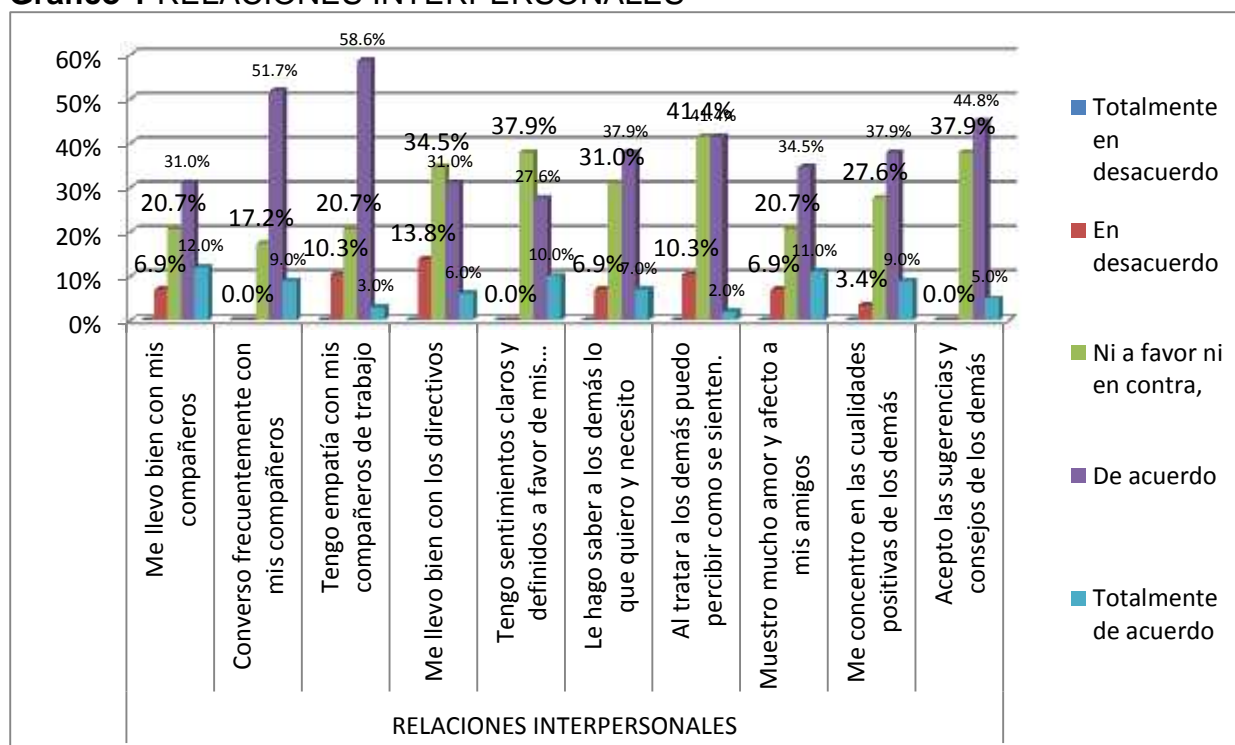
##### 3.1.1. Resultados de la prueba de evaluación aplicada a (docentes-directivos)

**Tabla 1 RELACIONES INTERPERSONALES**

Nº	Ítem	Valoración									
		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni a favor ni en contra,		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Me llevo bien con mis compañeros	0	0	2	6,9	6	20,7	9	31,0	12	41,4
2	Converso frecuentemente con mis compañeros	0	0	0	0,0	5	17,2	15	51,7	9	31,0
3	Tengo empatía con mis compañeros de trabajo	0	0	3	10,3	6	20,7	17	58,6	3	10,3
4	Me llevo bien con los directivos	0	0	4	13,8	10	34,5	9	31,0	6	20,7
5	Tengo sentimientos claros y definidos a favor de mis compañeros	0	0	0	0,0	11	37,9	8	27,6	10	34,5
6	Le hago saber a los demás lo que quiero y necesito	0	0	2	6,9	9	31,0	11	37,9	7	24,1
7	Al tratar a los demás puedo percibir como se sienten.	0	0	3	10,3	12	41,4	12	41,4	2	6,9
8	Muestro mucho amor y afecto a mis amigos	0	0	2	6,9	6	20,7	10	34,5	11	37,9
9	Me concentro en las cualidades positivas de los demás	0	0	1	3,4	8	27,6	11	37,9	9	31,0
10	Acepto las sugerencias y consejos de los demás	0	0	0	0,0	11	37,9	13	44,8	5	17,2



**Grafico 1 RELACIONES INTERPERSONALES**

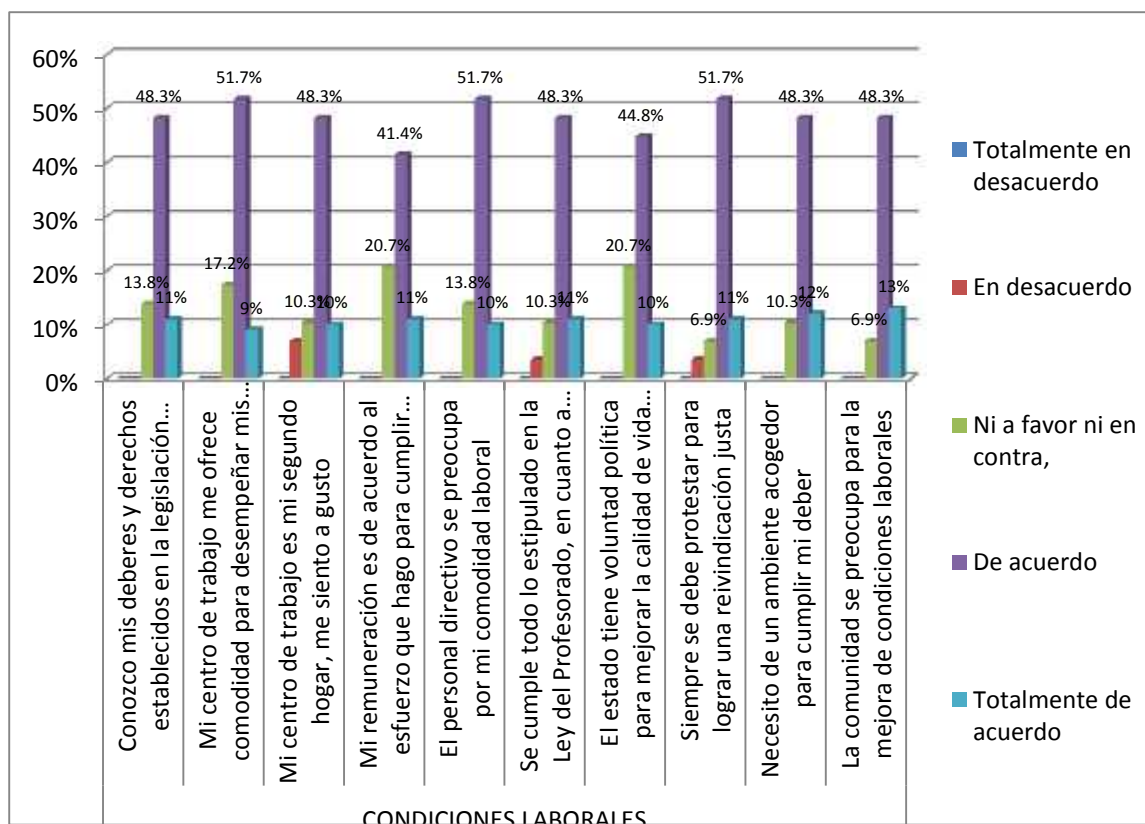


En el análisis de las relaciones interpersonales la mayoría de los directores muestran una tendencia de acuerdo con una proyección alta, es decir que se proyecta buenas relaciones entre los miembros de una institución educativa, dando su punto más álgido en la empatía entre sus compañeros de trabajo con el 58.8% de acuerdo, en cambio existe un grupo de docentes que no están ni a favor ni en contra con ciertas alternativas, siendo la más alta en no aceptar las sugerencias de otros colegas de profesión y dirección con el 37.9%, en cambio en desacuerdo están el llevarse bien con los directivos en la institución donde labora con el 13.8%, esto manifestó que cierto grupo de docentes prefiere mantenerse al margen con respecto a la dirección del colegio.

**Tabla 2 CONDICIONES LABORALES**

Nº	Ítem	Valoración									
		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni a favor ni en contra,		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	<b>CONDICIONES LABORALES</b>	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	Conozco mis deberes y derechos establecidos en la legislación educativa actual	0	0	0	0,0	4	13,8	14	48,3	11	37,9
12	Mi centro de trabajo me ofrece comodidad para desempeñar mis funciones	0	0	0	0,0	5	17,2	15	51,7	9	31,0
13	Mi centro de trabajo es mi segundo hogar, me siento a gusto	0	0	2	6,9	3	10,3	14	48,3	10	34,5
14	Mi remuneración es de acuerdo al esfuerzo que hago para cumplir mis funciones	0	0	0	0,0	6	20,7	12	41,4	11	37,9
15	El personal directivo se preocupa por mi comodidad laboral	0	0	0	0,0	4	13,8	15	51,7	10	34,5
16	Se cumple todo lo estipulado en la Ley del Profesorado, en cuanto a mis beneficios personales y sociales	0	0	1	3,4	3	10,3	14	48,3	11	37,9
17	El estado tiene voluntad política para mejorar la calidad de vida de los docentes	0	0	0	0,0	6	20,7	13	44,8	10	34,5
18	Siempre se debe protestar para lograr una reivindicación justa	0	0	1	3,4	2	6,9	15	51,7	11	37,9
19	Necesito de un ambiente acogedor para cumplir mi deber	0	0	0	0,0	3	10,3	14	48,3	12	41,4
20	La comunidad se preocupa para la mejora de condiciones laborales	0	0	0	0,0	2	6,9	14	48,3	13	44,8

**Grafico 2 CONDICIONES LABORALES**

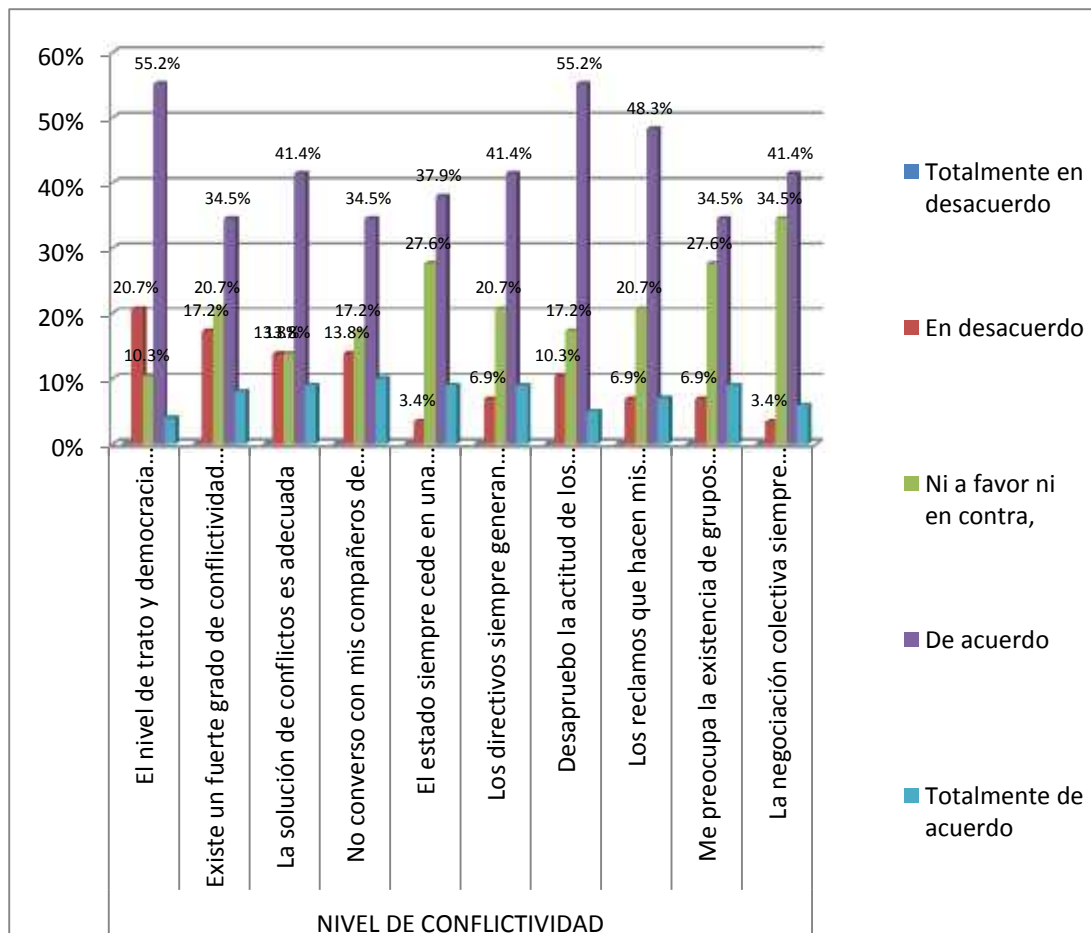


Según las condiciones laborales los encuestados están de acuerdo en el desarrollo de sus funciones así como el desenvolvimiento profesional que realizan dentro de las instituciones educativas, siendo la de mayor relevancia la de centro de trabajo 51.7%, al igual que el personal se preocupa por la comodidad profesional, en cambio en favor ni en contra con el 20.7% es la desazón de la remuneración 20.7%, no siempre todos los encuestados proyectan tendencias de conformidad en su desarrollo de sus condiciones laborales.

**Tabla 3 NIVEL DE CONFLICTIVIDAD**

Nº	Ítem	Valoración									
		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni a favor ni en contra,		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	<b>NIVEL DE CONFLICTIVIDAD</b>	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21	El nivel de trato y democracia institucional ha decaído	0	0	6	20,7	3	10,3	16	55,2	4	13,8
22	Existe un fuerte grado de conflictividad en mi trabajo	0	0	5	17,2	6	20,7	10	34,5	8	27,6
23	La solución de conflictos es adecuada	0	0	4	13,8	4	13,8	12	41,4	9	31,0
24	No converso con mis compañeros de otras especialidades	0	0	4	13,8	5	17,2	10	34,5	10	34,5
25	El estado siempre cede en una negociación colectiva	0	0	1	3,4	8	27,6	11	37,9	9	31,0
26	Los directivos siempre generan conflictos con sus administrados	0	0	2	6,9	6	20,7	12	41,4	9	31,0
27	Desapruebo la actitud de los compañeros que hacen reclamos pacíficos	0	0	3	10,3	5	17,2	16	55,2	5	17,2
28	Los reclamos que hacen mis compañeros ante los directivos no son los adecuados	0	0	2	6,9	6	20,7	14	48,3	7	24,1
29	Me preocupa la existencia de grupos políticos en mi trabajo	0	0	2	6,9	8	27,6	10	34,5	9	31,0
30	La negociación colectiva siempre soluciona conflictos	0	0	1	3,4	10	34,5	12	41,4	6	20,7

**Grafico 3 NIVEL DE CONFLICTIVIDAD**

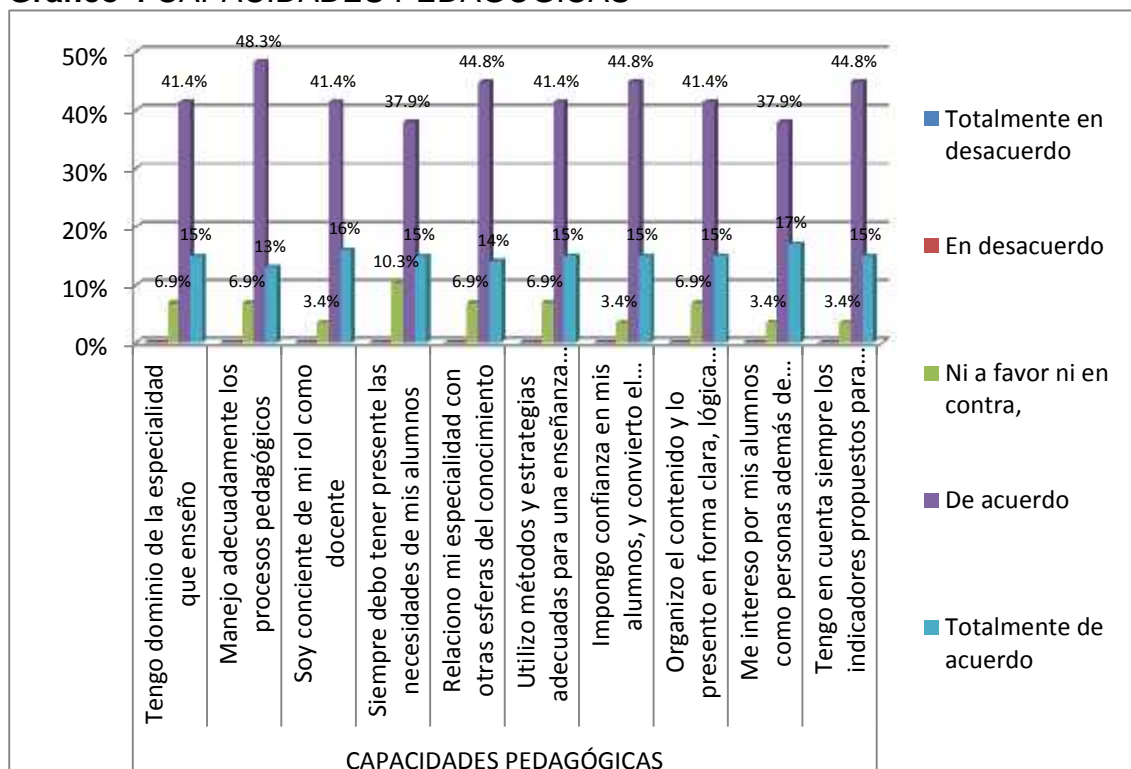


En el análisis de la conflictividad las proyecciones de los encuestados manifestamos nivel de tendencia de la alternativa de acuerdo con el 55.2% en el trato y democracia estacional, así como desaprobación la actitud de los reclamos de una forma pasiva, seguidamente están las proyecciones de tendencia neutra es decir ni en favor ni en contra con el 34.5% en las negociaciones colectivas en solución de conflictos profesionales, así como en la presión que ejerce el estado en la una negociación colectiva.

**Tabla 4 CAPACIDADES PEDAGÓGICAS**

Nº	CAPACIDADES PEDAGÓGICAS	Valoración									
		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni a favor ni en contra,		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Tengo dominio de la especialidad que enseño	0	0	0	0,0	2	6,9	12	41,4	15	51,7
2	Manejo adecuadamente los procesos pedagógicos	0	0	0	0,0	2	6,9	14	48,3	13	44,8
3	Soy conciente de mi rol como docente	0	0	0	0,0	1	3,4	12	41,4	16	55,2
4	Siempre debo tener presente las necesidades de mis alumnos	0	0	0	0,0	3	10,3	11	37,9	15	51,7
5	Relaciono mi especialidad con otras esferas del conocimiento	0	0	0	0,0	2	6,9	13	44,8	14	48,3
6	Utilizo métodos y estrategias adecuadas para una enseñanza efectiva	0	0	0	0,0	2	6,9	12	41,4	15	51,7
7	Impongo confianza en mis alumnos, y convierto el aprendizaje en una labor fascinante	0	0	0	0,0	1	3,4	13	44,8	15	51,7
8	Organizo el contenido y lo presento en forma clara, lógica e imaginativa	0	0	0	0,0	2	6,9	12	41,4	15	51,7
9	Me intereso por mis alumnos como personas además de estudiantes	0	0	0	0,0	1	3,4	11	37,9	17	58,6
10	Tengo en cuenta siempre los indicadores propuestos para evaluar	0	0	0	0,0	1	3,4	13	44,8	15	51,7

**Grafico 4 CAPACIDADES PEDAGÓGICAS**



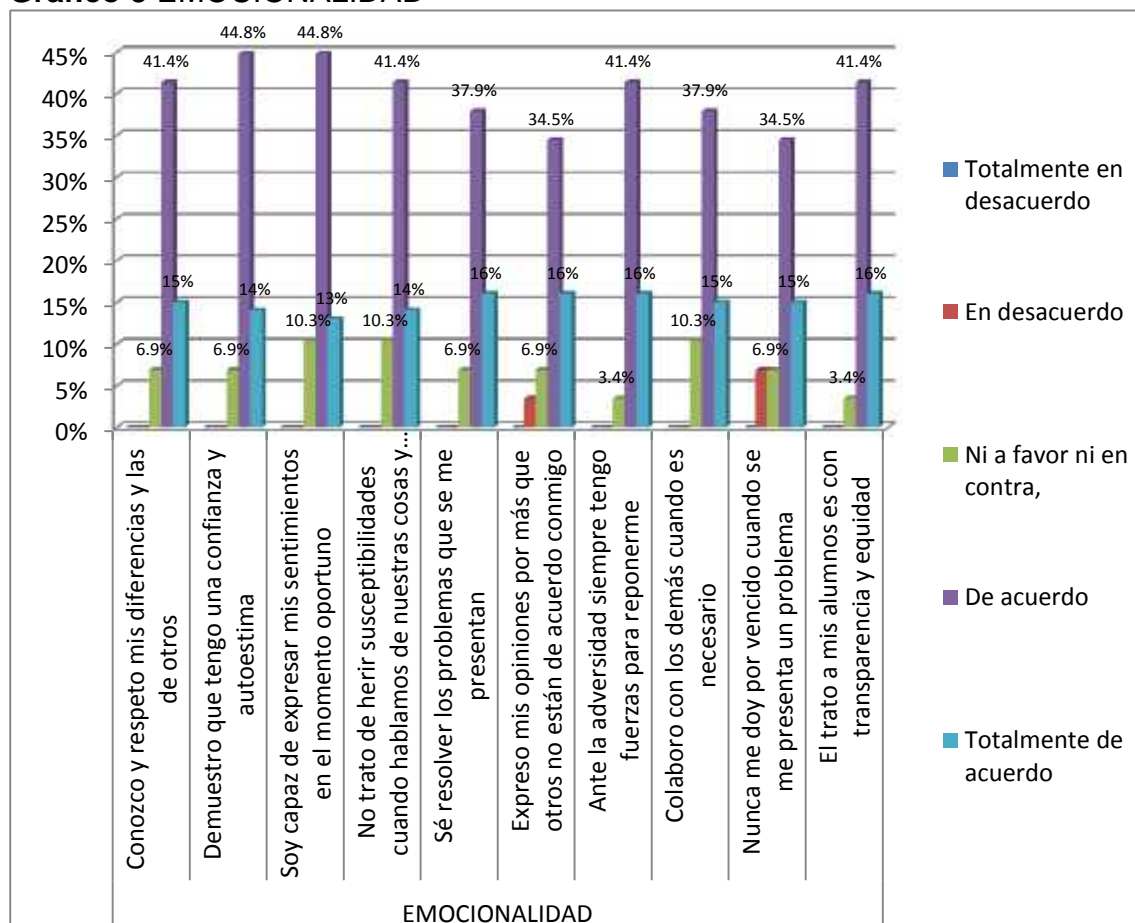
En el análisis del desarrollo de las capacidades pedagógicas, las tendencias se proyectan en la alternativa adecuado con el índice más alto en el manejo adecuado de los procesos pedagógicos con el 48.5%, así como la organización del contenido y la presentación de forma clara y lógica, en cambio los que están totalmente de acuerdo son 17% los directores que se interesan en sus alumnos y la responsabilidad el rol del docente con el 16%, en cambio a una proyección de neutral están con el 6.9% en el dominio de la especial día que enseñan así como saber las necesidades de los estudiantes.

**Tabla 5 EMOCIONALIDAD**

	EMOCIONALIDAD	Valoración									
		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni a favor ni en contra,		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	Conozco y respeto mis diferencias y las de otros	0	0	0	0,0	2	6,9	12	41,4	15	51,7
12	Demuestro que tengo una confianza y autoestima	0	0	0	0,0	2	6,9	13	44,8	14	48,3
13	Soy capaz de expresar mis sentimientos en el momento oportuno	0	0	0	0,0	3	10,3	13	44,8	13	44,8
14	No trato de herir susceptibilidades cuando hablamos de nuestras cosas y preocupaciones	0	0	0	0,0	3	10,3	12	41,4	14	48,3
15	Sé resolver los problemas que se me presentan	0	0	0	0,0	2	6,9	11	37,9	16	55,2
16	Expreso mis opiniones por más que otros no están de acuerdo conmigo	0	0	1	3,4	2	6,9	10	34,5	16	55,2
17	Ante la adversidad siempre tengo fuerzas para reponerme	0	0	0	0,0	1	3,4	12	41,4	16	55,2
18	Colaboro con los demás cuando es necesario	0	0	0	0,0	3	10,3	11	37,9	15	51,7
19	Nunca me doy por vencido cuando se me presenta un problema	0	0	2	6,9	2	6,9	10	34,5	15	51,7
20	El trato a mis alumnos es con transparencia y equidad	0	0	0	0,0	1	3,4	12	41,4	16	55,2



**Grafico 5 EMOCIONALIDAD**

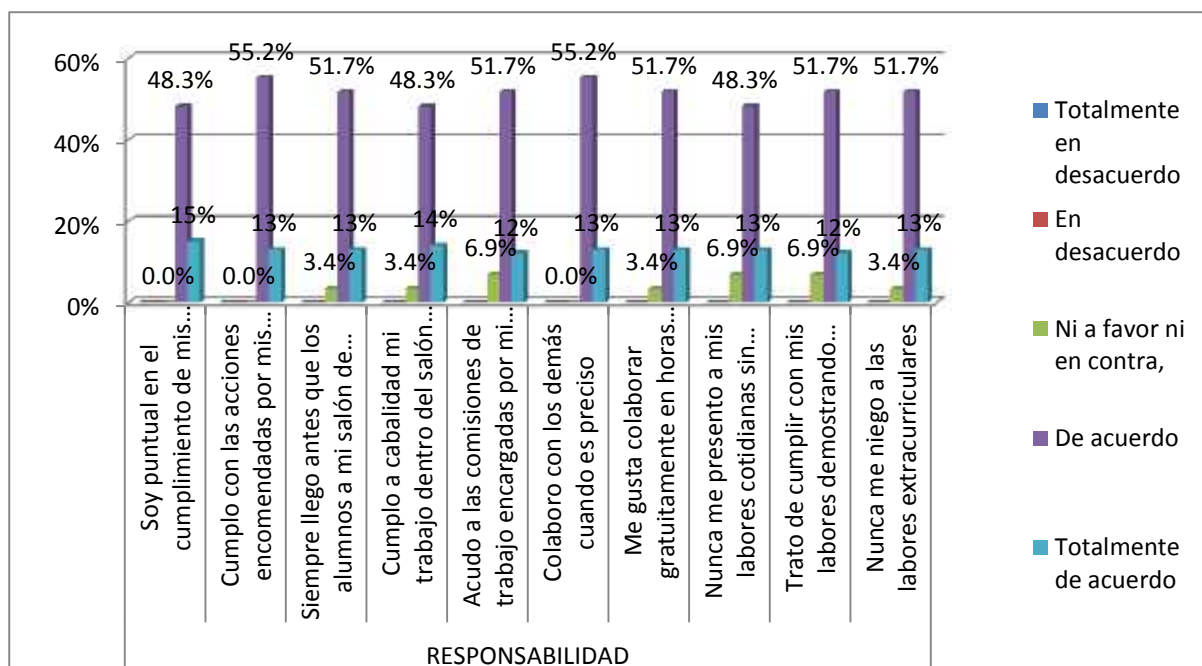


En el desarrollo de la emocionalidad las proyecciones de los encuestados muestran una tendencia de la alternativa de acuerdo, siendo el más representativo la autoestima que demuestran en el desarrollo de sus actividades laborales con el 44.8%, así como saber expresar sus sentimientos en un momento oportuno, en cambio con una aceptación de totalmente de acuerdo están la expresión de las opiniones aunque otros no estén de acuerdo, así como la resolución de problemas que se presenta al encuestado y son infidentes el 10.3% en la expresión de sus emociones así como no herir susceptibilidades de los demás, así como la colaboración con los demás en un momento determinado.

**Tabla 6 RESPONSABILIDAD**

	RESPONSABILIDAD	Valoración									
		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni a favor ni en contra,		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21	Soy puntual en el cumplimiento de mis funciones	0	0	0	0,0	0	0,0	14	48,3	15	51,7
22	Cumplo con las acciones encomendadas por mis superiores	0	0	0	0,0	0	0,0	16	55,2	13	44,8
23	Siempre llego antes que los alumnos a mi salón de clases	0	0	0	0,0	1	3,4	15	51,7	13	44,8
24	Cumplo a cabalidad mi trabajo dentro del salón de clases	0	0	0	0,0	1	3,4	14	48,3	14	48,3
25	Acudo a las comisiones de trabajo encargadas por mi institución	0	0	0	0,0	2	6,9	15	51,7	12	41,4
26	Colaboro con los demás cuando es preciso	0	0	0	0,0	0	0,0	16	55,2	13	44,8
27	Me gusta colaborar gratuitamente en horas adicionales con mi institución	0	0	0	0,0	1	3,4	15	51,7	13	44,8
28	Nunca me presento a mis labores cotidianas sin haber preparado mi sesión de aprendizaje	0	0	0	0,0	2	6,9	14	48,3	13	44,8
29	Trato de cumplir con mis labores demostrando eficiencia y eficacia	0	0	0	0,0	2	6,9	15	51,7	12	41,4
30	Nunca me niego a las labores extracurriculares	0	0	0	0,0	1	3,4	15	51,7	13	44,8

**Grafico 6 RESPONSABILIDAD**

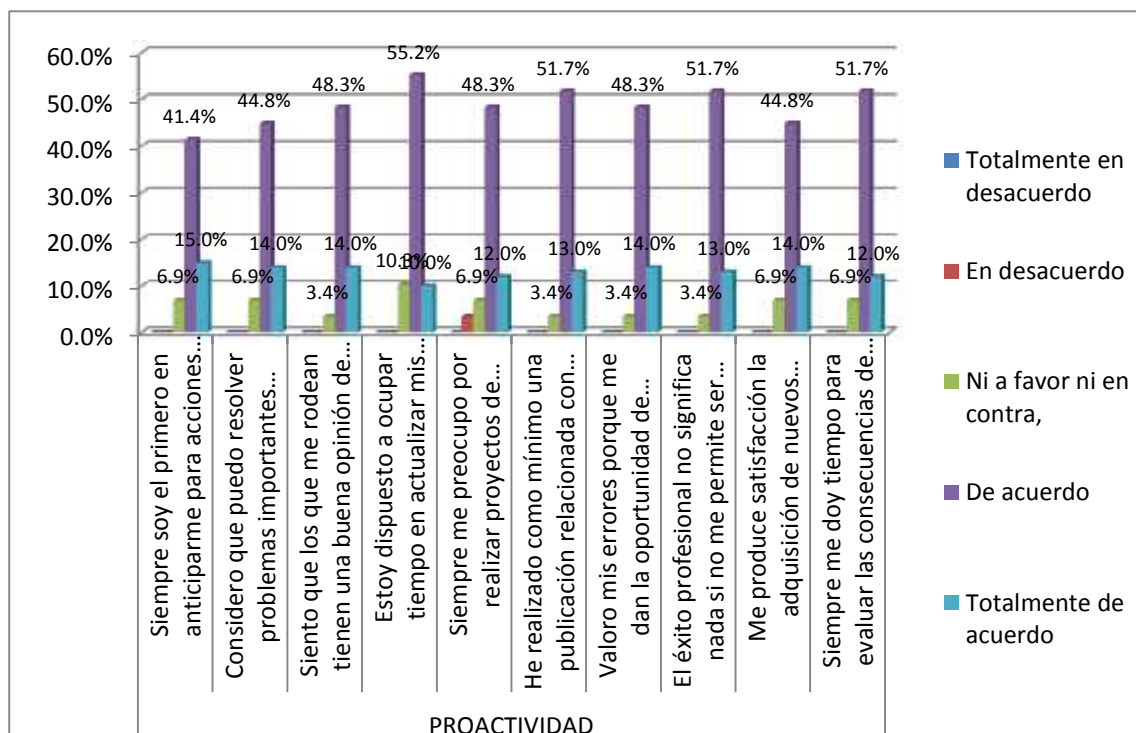


En cuanto a la responsabilidad de los encuestados se logra proyectar que están de acuerdo con las responsabilidades que se les asigna, siendo el índice más alto en el cumplimiento de las funciones y acciones que le son encomendadas, así como colaborar con los demás en momentos precisos, en cambio con alternativas de complementa mente de acuerdos e encuentran a cumplir con calidad en el desarrollo de las clases con el 14%, es decir que si aceptan las responsabilidades que les asigna, es decir saber dirigir la institución educativa y sobre todo darle no Renombre en cuanto a enseñanza y desarrollo

**Tabla 7 PROACTIVIDAD**

	PROACTIVIDAD	Valoración									
		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni a favor ni en contra,		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
31	Siempre soy el primero en anticiparme para acciones pedagógicas	0	0	0	0,0	2	6,9	12	41,4	15	51,7
32	Considero que puedo resolver problemas importantes proyectándome para el futuro	0	0	0	0,0	2	6,9	13	44,8	14	48,3
33	Siento que los que me rodean tienen una buena opinión de mi trabajo en la institución	0	0	0	0,0	1	3,4	14	48,3	14	48,3
34	Estoy dispuesto a ocupar tiempo en actualizar mis conocimientos sobre algún aspecto de mi profesión	0	0	0	0,0	3	10,3	16	55,2	10	34,5
35	Siempre me preocupo por realizar proyectos de innovación para el futuro	0	0	1	3,4	2	6,9	14	48,3	12	41,4
36	He realizado como mínimo una publicación relacionada con mi quehacer docente	0	0	0	0,0	1	3,4	15	51,7	13	44,8
37	Valoro mis errores porque me dan la oportunidad de superarlos	0	0	0	0,0	1	3,4	14	48,3	14	48,3
38	El éxito profesional no significa nada si no me permite ser una mejor persona	0	0	0	0,0	1	3,4	15	51,7	13	44,8
39	Me produce satisfacción la adquisición de nuevos conocimientos	0	0	0	0,0	2	6,9	13	44,8	14	48,3
40	Siempre me doy tiempo para evaluar las consecuencias de mis acciones	0	0	0	0,0	2	6,9	15	51,7	12	41,4

**Grafico 7 PROACTIVIDAD**



Las personas siempre tiene que desarrollar la cultura de proactividad ya que ayuda a prevenir muchos desenlaces fatales y profesionales es por ello que esta dispuestos a ocupar el tiempo en actualizar mis conocimientos sobre algún aspecto de mi profesión con el 55.2%, al igual El éxito profesional no significa nada si no me permite ser una mejor persona 51.7%, y la otra alternativa Siempre me doy tiempo para evaluar las consecuencias de mis acciones, en cambio con la alternativa totalmente de acuerdo en el índice más alto es de Siento que los que me rodean tienen una buena opinión de mi trabajo en la institución con el 14%, al igual que Siempre soy el primero en anticiparme para acciones pedagógicas y Siento que los que me rodean tienen una buena opinión de mi trabajo en la institución con el 14%, todos los encuestados manifiestan un desarrollo proactivo.

## **Taller**

La normatividad laboral, la estructura organizacional, los estilos de dirección, las condiciones internas laborales y las relaciones entre compañeros de trabajo, entre otros factores, determinan una radiación favorable dentro de la atmósfera o ambiente de trabajo, en la cual se escenifican todas las conductas propias del quehacer laboral las que determinarán la productividad y desempeño de cada trabajador, del grupo que conforma y de la organización en sí. La percepción de este escenario, desde diferentes puntos de vista o criterios, se conoce como clima laboral o clima organizacional. Constituye un elemento medular y fundamental para el buen desarrollo y mejora del desempeño de los equipos de trabajo dentro cualquier organización para optimizar el clima institucional..

El presente curso taller enfatiza los fundamentos teóricos que permiten analizar el clima laboral acompañándose de un ejercicio práctico permitiendo hacer diagnósticos y proponer acciones conducentes a su mejora.

### **1. Presentación**

La normatividad laboral, la estructura organizacional, los estilos de dirección, las condiciones internas laborales y las relaciones entre compañeros de trabajo, entre otros factores, determinan una radiación favorable dentro de la atmósfera o ambiente de trabajo, en la cual se escenifican todas las conductas propias del quehacer laboral las que determinarán la productividad y desempeño de cada trabajador, del grupo que conforma y de la organización en sí. La percepción de este escenario, desde diferentes puntos de vista o criterios, se conoce como clima laboral o clima organizacional. Constituye un elemento medular y fundamental para el buen desarrollo y mejora del desempeño de los equipos de trabajo dentro cualquier organización.

## **2. Fundamentación**

Las sesiones se componen de exposiciones a cargo del expositor, mostrando la parte teórica acompañadas de aplicaciones reales. Se apoyará en un modelo constructivista buscando y fomentando el “aprender – haciendo” mediante la participación activa de los asistentes en los talleres grupales, y tareas personales que dirigirá el profesor. Asimismo, a fin de explorar los mismos en relación con los objetivos. El material de lectura complementario complementará a las sesiones y servirá de base para la mayor comprensión y aprendizaje.

## **3. Justificación**

Se escoge este tema de estudio para el presente trabajo de tesis debido a la necesidad de la organización plasmada en su visión y misión de lograr la mejora continua de los servicios de alta calidad y de atención a los recursos humanos clave para el logro de este propósito , y es el clima organizacional favorable un elemento importante para el logro de este objetivo teniendo en cuenta todos los elementos de la organización,. Estos elementos como parte del clima organizacional; a medida de su avance relaciones entre dichos elementos y la organización. Cabe también mencionar que si la organización no cuenta con un clima favorable, no proporcionará un servicio de calidad y la imagen de nuestra Sucursal se verá afectada en la comunidad.

## **4. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo General:**

- Comprender y conocer los fundamentos teóricos que permitan hacer diagnósticos, analizar y proponer acciones conducentes a la mejora del clima organizacional.

### **3.2. Objetivos Específicos:**

- Conocer la influencia del proceso administrativo en el clima organizacional.

- Conocer la interacción entre clima y desarrollo organizacional.
- Conocer técnicas y herramientas para hacer diagnósticos, análisis y evaluaciones de clima organizacional.
- Comprender la vinculación entre clima laboral y desempeño de equipos de trabajo.
- Fomentar una participación productiva en cualquier grupo de trabajo.
- Construir un plan de acción de diagnóstico y mejora de clima organizacional.

Personas que ejercen cargos de dirección, supervisión, operativos así como otras personas interesadas y/o que tengan responsabilidad o injerencia en la gestión y decisiones relativas al manejo de grupos de trabajo, conducción de personas y gestión dentro de la organización, incluyendo a aquellas personas que tengan interés en conocer las técnicas para analizar y mejorar el ambiente laboral, así como el rendimiento de cualquier equipo de trabajo.

## **5. CONTENIDO TEMÁTICO**

### **Sesión 1: Conceptos fundamentales de Clima y Desarrollo Organizacional**

- Conceptos de planificación, organización, dirección, control, productividad y procesos.
- La cultura organizacional y clima organizacional.
- Características del clima organizacional. Funciones.
- Influencia del clima laboral en la rentabilidad, desempeño laboral y/o mejora continua de la organización.
- Video y Taller de interacción.



## **Sesión 2: Modelos de administración y su relación con el Clima Organizacional**

- Escuelas, clásica y científica de la administración de personal.
- Modelos humanistas de la administración de personal.
- Análisis de la motivación y desempeño.
- Análisis de la compatibilidad condiciones laborales y expectativas.
- Video y Taller de Interacción.

## **Sesión 3: Impacto de la normatividad, la organización y la dirección en el Clima Laboral**

- Normatividad Externa y Normatividad Interna.
- La estructura Organizacional, el clima y la productividad laboral.
- Factores de dirección y gestión que influyen en el clima laboral.
- Análisis de la compatibilidad condiciones laborales, expectativas de desarrollo y desempeño laboral.
- El proceso de comunicación organizacional.
- La afectación de las relaciones interpersonales en el clima laboral y desempeño grupal.
- El ciclo de vida de las organizaciones.
- Video y Taller de Interacción.

## **Sesión 4: El Diagnóstico de Clima Organizacional**

- Objetivos, resultados. Metodología.
- Técnicas para levantar información primaria, secundaria.

- Diseño de herramientas para realizar estudios de clima organizacional.
- Facilidades y obstáculos en los estudios de clima laboral.
- Revisión de herramientas para la recolección de información.
- Taller grupal.

### **Sesión 5 Manejo de conflictos y negociación**

- Indicadores de conflictos. Perspectivas. Conflicto y otras formas de divergencias.
- Análisis del conflicto. Factores y causas del conflicto.
- Diagrama causal. Actores.
- Escala conflictual. Las 3 Ps del conflicto.
- Tips para superar momentos críticos.
- Taller grupal.

### **Sesión 6: Planificación y gestión del cambio, mejora y conducta emprendedora**

- Requerimientos y demandas. Capacidades y ofertas para la gestión del cambio.
- Objetivos, estrategias y actividades de mejora.
- Programación de gestión del clima.
- Formulación de indicadores de medición de clima.
- Tópicos sobre reforzamiento favorable y conductas emprendedoras.
- Monitoreo y Evaluación del Clima organizacional.

### **Sesión 7: Conducción de equipos y liderazgo**

- Tópicos de poder, autoridad, delegación.
- El límite de la autoridad. Fuentes.
- Liderazgo. Tipos. La Supervisión, instrucción y coaching.
- Tópicos para la conducción de Equipos de alto rendimiento.
- Taller de interacción.

### **Sesión 8: Maximización del desempeño individual en el trabajo de equipo**

- Análisis de factores sabotadores.
- Reversión y redirección mediante objetivos y actividades.
- Capitalización de las experiencias.
- Organización para el nuevo desempeño.
- Taller de interacción.

## **6. Necesidades de la aplicación de la propuesta**

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa educativa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

En el área que respecta a logros y reconocimiento de objetivos, puede observarse que los docentes sí perciben un reconocimiento de logros tanto personales como de equipo, así como una estructura de objetivos puede amarrarse con objetivos a nivel personal y profesional. Chuy (2003) manifestó que el ambiente de trabajo afecta el desempeño del empleado influenciado por el reconocimiento de logros individuales por parte de los superiores.

Chuy concuerda con Palomino en 2001, quien indica como el hacer sentir al empleado parte del éxito de la empresa hará que el entorno laboral sea de un mejor nivel. Debe considerarse el hecho de que el reconocimiento de logros del empleado forma parte del aspecto motivacional que idealmente todo jefe debe generar y mantener en sus colaboradores

El plan de mejoras contempla la organización laboral como punto importante que influye en el Clima organizacional.

## Conclusiones

**Primera.-** Se observa que existe una debilidad por la percepción errada que los trabajadores tienen de cómo su forma de trabajo aportará a los propósitos de la empresa, el grado de insatisfacción que esto les produce y dando la explicación al actual sentido de pertenencia, insatisfacción y compromiso, aspectos que no están permitiendo la integración a la compañía y su satisfacción personal.

**Segunda.-** Los resultados obtenidos en la dimensión de la emocionalidad de los docentes de la I.E. N°. 41051 es saber controlar sus emociones y mucho docentes tiene la ecuanimidad de hacerlo con el 41.8%, además sabe expresar sus sentimientos así como generarse una buena autoestima con el 44.8%, otros docentes manifiestan transparencia y equidad entre los alumnos con el 41.4%.

**Tercera.-** En la dimensión de la responsabilidad de los docentes siempre existe la colaboración con los demás compañeros con el 48.3%, así mismo cumple con sus acciones encomendadas con el 55.2% y no se niegan a las labores extracurriculares con el 51.7% así con el cumplimiento.

**Cuarta.-** Las personas siempre tiene que desarrollar la cultura de proactividad ya que ayuda a prevenir muchos desenlaces fatales y profesionales es por ello que esta dispuestos a ocupar el tiempo en actualizar mis conocimientos sobre algún aspecto de mi profesión con el 55.2% manifiestan que el éxito personal siempre debe cumplir sus metas profesionales con el 51.7%.

**Quinta.-** Las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E. N°. 41051 proyectan una tendencia de acuerdo en tener buenas relaciones con sus compañeros siendo el más alto la empatía en sus compañeros con el 58.6% y tener conversación con sus compañeros están con el 51.7%, otro punto importante es aceptar las sugerencias que le hacen sus compañeros con el 44.8%.

**Sexta** Las condiciones laborales que presentan de los docentes de la I.E. N°. 41051 aceptan estar de acuerdo con sus condiciones laborales , así mismo muchos docentes manifiestan están el personal no está de acuerdo con los esfuerzos que realizan con el 51.7%, muchos de los docentes desean trabajar siempre en un buen ambiente para poder desenvolverse profesionalmente y cumplir su deber con el 48.3%, .

**Séptimo:** El nivel de conflictividad de los docentes se da proyección según sea el nivel de trato y democracia con el 55.2%, otros desaprueban la actitud de sus compañeros 55.2%, otros reclaman sus derechos con el 48.3%

### **Sugerencias**

Realizar constantes estudios y capacitaciones planificadas para determinar el nivel de los docentes en el desarrollo de sus funciones.

Lograr la integración de los equipos de trabajo para cualquier tipo de organización. Es más evidente cuando la organización es de producción masiva, como el caso de la empresa de este estudio, en donde las actividades de cada departamento dependen del éxito y colaboración de las demás secciones.

Considerar un programa de capacitación periódico para los docentes, en donde se les provea de los conocimientos de los documentos de gestión que su puesto necesita.

Desarrollar compromisos de participación activa entre trabajadores de la institución educativa.

## Bibliografía

- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. Revista Psicología del Deporte.
- Brown, J. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: Una Forma de entender la dinámica organizacional*.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Bunge, M. (1975). *La ciencia su método y su filosofía*. Buenos Aires: Editorial.SigloXXI.
- Bunge, M. (2005). *La ciencia su método y su filosofía*. Buenos Aires: Editorial.SigloXXI.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos humanos*. Bogota: Quinta edición Bogota.
- Elton, G. (1949)). *Asutraliandictionary*.
- Elton, M. (1984). *The Mad Mosaic*.
- Fernandez, J. (2004). *Unidad Didáctica: La intervención en grupo*. CIFO.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Fundamentos del clima organizacional.
- Hampton R. , D. (s.f.). *Administración*. Mc Graw Hill.
- L., B. (2009). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas: México.
- Marchant, L. (2002). *Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de magíster U. de Valparaíso*. Chile.
- Morales, A. (2010). *Trabajo en equipo*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C..
- Ouchi, W. (1981). *How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Perseus.
- Pérez, S. (2009 ). *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana*.



Reyes, D. (2004). *Clima organizacional en salud pública, consideraciones generales*. Chile: Editorial Hall.

Zambrano, E. (2008). *Equipos de trabajo virtual: los desafíos del trabajo compartido a distancia*. Pp. 104-119.: Universidad de Zulia Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales.

Zambrano, E. (2008). *Equipos de trabajo virtual: los desafíos del trabajo compartido a distancia*. Pp. 104-119.: Universidad de Zulia Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales.

# Anexos

## Anexo 01

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE

**1. Datos personales:**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M ( ) F ( )

Especialidad: \_\_\_\_\_

Años de servicio como docente: \_\_\_\_\_

**2. Instrucciones para el llenado del cuestionario**

Estimado(a) profesor(a), lea atentamente cada pregunta, valora y elige una de las cinco posibles categorías de respuestas que van del 1 al 5, considerando que:

1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3=Ni a favor ni en contra,

4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo

Nº	Ítem	Valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>CAPACIDADES PEDAGÓGICAS</b>					
1	Tengo dominio de la especialidad que enseño					
2	Manejo adecuadamente los procesos pedagógicos					
3	Soy conciente de mi rol como docente					
4	Siempre debo tener presente las necesidades de mis alumnos					
5	Relaciono mi especialidad con otras esferas del conocimiento					
6	Utilizo métodos y estrategias adecuadas para una enseñanza efectiva					
7	Impongo confianza en mis alumnos, y convierto el aprendizaje en una labor fascinante					
8	Organizo el contenido y lo presento en forma clara, lógica e imaginativa					
9	Me intereso por mis alumnos como personas además de estudiantes					
10	Tengo en cuenta siempre los indicadores propuestos para evaluar					
	<b>EMOCIONALIDAD</b>					
11	Conozco y respeto mis diferencias y las de otros					
12	Demuestro que tengo una confianza y autoestima					
13	Soy capaz de expresar mis sentimientos en el momento oportuno					
14	No trato de herir susceptibilidades cuando hablamos de nuestras cosas y preocupaciones					
15	Sé resolver los problemas que se me presentan					
16	Expreso mis opiniones por más que otros no están de acuerdo conmigo					
17	Ante la adversidad siempre tengo fuerzas para reponerme					
18	Colaboro con los demás cuando es necesario					
19	Nunca me doy por vencido cuando se me presenta un problema					
20	El trato a mis alumnos es con transparencia y equidad					
	<b>RESPONSABILIDAD</b>					
21	Soy puntual en el cumplimiento de mis funciones					
22	Cumplo con las acciones encomendadas por mis superiores					
23	Siempre llego antes que los alumnos a mi salón de clases					
24	Cumplo a cabalidad mi trabajo dentro del salón de clases					
25	Acudo a las comisiones de trabajo encargadas por mi institución					
26	Colaboro con los demás cuando es preciso					
27	Me gusta colaborar gratuitamente en horas adicionales con mi institución					
28	Nunca me presento a mis labores cotidianas sin haber preparado mi sesión de aprendizaje					
29	Trato de cumplir con mis labores demostrando eficiencia y eficacia					
30	Nunca me niego a las labores extracurriculares					
	<b>PROACTIVIDAD</b>					
31	Siempre soy el primero en anticiparme para acciones pedagógicas					
32	Considero que puedo resolver problemas importantes proyectándome para el futuro					
33	Siento que los que me rodean tienen una buena opinión de mi trabajo en la institución					
34	Estoy dispuesto a ocupar tiempo en actualizar mis conocimientos sobre algún aspecto de mi profesión					
35	Siempre me preocupo por realizar proyectos de innovación para el futuro					
36	He realizado como mínimo una publicación relacionada con mi quehacer docente					
37	Valoro mis errores porque me dan la oportunidad de superarlas					
38	El éxito profesional no significa nada si no me permite ser una mejor persona					
39	Me produce satisfacción la adquisición de nuevos conocimientos					
40	Siempre me doy tiempo para evaluar las consecuencias de mis acciones					

Anexo 02

CUESTIONARIO 12= En desacuerdo, 3=Ni a favor ni en contra,  
4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo

Nº	Ítem	Valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
1	Me llevo bien con mis compañeros					
2	Converso frecuentemente con mis compañeros					
3	Tengo empatía con mis compañeros de trabajo					
4	Me llevo bien con los directivos					
5	Tengo sentimientos claros y definidos a favor de mis compañeros					
6	Le hago saber a los demás lo que quiero y necesito					
7	Al tratar a los demás puedo percibir como se sienten.					
8	Muestro mucho amor y afecto a mis amigos					
9	Me concentro en las cualidades positivas de los demás					
10	Acepto las sugerencias y consejos de los demás					
	<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
11	Conozco mis deberes y derechos establecidos en la legislación educativa actual					
12	Mi centro de trabajo me ofrece comodidad para desempeñar mis funciones					
13	Mi centro de trabajo es mi segundo hogar, me siento a gusto					
14	Mi remuneración es de acuerdo al esfuerzo que hago para cumplir mis funciones					
15	El personal directivo se preocupa por mi comodidad laboral					
16	Se cumple todo lo estipulado en la Ley del Profesorado, en cuanto a mis beneficios personales y sociales					
17	El estado tiene voluntad política para mejorar la calidad de vida de los docentes					
18	Siempre se debe protestar para lograr una reivindicación justa					
19	Necesito de un ambiente acogedor para cumplir mi deber					
20	La comunidad se preocupa para la mejora de condiciones laborales					
	<b>NIVEL DE CONFLICTIVIDAD</b>					
21	El nivel de trato y democracia institucional ha decaído					
22	Existe un fuerte grado de conflictividad en mi trabajo					
23	La solución de conflictos es adecuada					
24	<u>No converso con mis compañeros de otras especialidades</u>					
25	El estado siempre cede en una negociación colectiva					
26	Los directivos siempre generan conflictos con sus administrados					
27	<u>Desapruebo la actitud de los compañeros que hacen reclamos pacíficos</u>					
28	Los reclamos que hacen mis compañeros ante los directivos no son los adecuados					
29	Me preocupa la existencia de grupos políticos en mi trabajo					
30	La negociación colectiva siempre soluciona conflictos					